

VISIONARY LEADERSHIP

Strategi Membangun Brand Image dan Daya Saing Perguruan Tinggi

by Prim Masrokan Mutohar

Submission date: 18-Apr-2023 11:15AM (UTC+0700)

Submission ID: 2068014140

File name: 22_Buku_Februari_2023_Visionary_Leadership_compressed.pdf (1.36M)

Word count: 56535

Character count: 380979

VISIONARY LEADERSHIP

STRATEGI MEMBANGUN BRAND IMAGE DAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI



Prof. Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd
Dr. H. Masduki, M.Ag

VISIONARY LEADERSHIP

Strategi Membangun *Brand Image* dan Daya Saing
Perguruan Tinggi

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014, Tentang Hak Cipta**

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf l untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 1000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

VISIONARY LEADERSHIP

Strategi Membangun *Brand Image* dan Daya Saing
Perguruan Tinggi

Prof. Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd
Dr. H. Masduki, M.Ag

Deazha Prima Nusantara

Visionary Leadership: ¹

Strategi Membangun *Brand Image* dan Daya Saing Perguruan Tinggi

Penulis:

Prof. **Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd & Dr. H. Masduki, M.Ag**

ISBN: 978-623-97665-5-9

Editor:

Hikmah Eva Trisnantari

Desain sampul:

Rahadian Bagaskoro

Penata letak:

Eka Tresna Setiawan

Diterbitkan oleh:

Deazha Prima Nusantara

Anggota IKAPI No. 337/JTI/2022

Alamat:

Jl. Locari 21C Lowokwaru Malang 65141

Telp. 08123356850

Cetakan I, Februari 2023

x + 222 Halaman, 15,5 cm x 23 cm

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk dan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. yang senantiasa melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan buku ini dengan baik. Buku ini ditulis berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan di UIN Sayyid Ali Rahmatullah (UIN SATU) Tulungagung dan UIN KH. Ahmad Siddiq (UIN KHAS) Jember dengan sumber pembiayaan BOPTN Tahun 2022 dengan judul *"Visionary Leadership Berbasis Brand Image dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Islam: Studi Sequential Exploratory di UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung dan UIN KH. Achmad Siddiq Jember"*. Penulisan buku ini dimaksudkan sebagai upaya untuk memberikan sumbangan pemikiran berdasarkan temuan-temuan penelitian yang dapat digunakan sebagai bahan kajian dalam perkuliahan baik pada jenjang S1, S2, dan S3 di Perguruan Tinggi Islam.

Penulisan buku ini sebagai upaya untuk merespons tuntutan dan kebutuhan lembaga pendidikan akan literatur dalam pengelolaan lembaga pendidikan tinggi yang didasarkan dari temuan-temuan penelitian. Buku ini sangat tepat digunakan sebagai acuan bagi para leader pendidikan, baik pada pendidikan dasar, menengah, tinggi, maupun di pesantren. Mengingat lembaga pendidikan Islam harus mampu meningkatkan eksistensinya, meningkatkan mutu, dan meningkatkan daya saing agar tetap diminati oleh masyarakat pengguna lembaga pendidikan. Mutu dan daya saing lembaga pendidikan harus menjadi perhatian oleh setiap leader di lembaga pendidikan Islam. Kemampuan untuk memimpin, memprediksi kebutuhan, dan tantangan secara internal dan eksternal sehingga menimbulkan kreativitas dan inovasi dalam mengambil kebijakan strategis merupakan tuntutan yang harus dimiliki oleh leader yang visioner. Leader yang visioner akan dapat memformulasikan visi menjadi aksi dan mentransformasikan visi dalam sistem organisasi

lembaga pendidikan Islam. Kemampuan *leadership* menjadi kunci keberhasilan lembaga pendidikan dalam mengimplementasikan visi dan strategi agar dapat berhasil dalam membangun lembaga pendidikan Islam yang lebih maju dan diminati oleh banyak masyarakat.

Kepemimpinan visioner mampu melihat peluang dan tantangan dimasa yang akan datang dalam membentuk *brand image* dan daya saing perguruan tinggi. Daya saing perguruan tinggi harus ditingkatkan secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*) agar tetap diminati oleh masyarakat pengguna lembaga pendidikan. Pemimpin lembaga pendidikan harus visioner dan mempunyai kemampuan manajerial agar dapat meningkatkan mutu kinerja yang lebih baik. Perguruan tinggi dengan kebebasan manajemen kelembagaan mempunyai peluang dapat mewujudkan daya saing nasional bahkan secara internasional yang lebih besar. Kinerja perguruan tinggi dan *internal branding* dapat mempengaruhi komitmen dan kinerja civitas akademik perguruan tinggi yang secara berkelanjutan dapat meningkat dengan baik. *Brand image* dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan pendidikan dalam memilih sebuah perguruan tinggi yang diminatinya. Kondisi ini menunjukkan bahwa *brand image* dan daya saing perguruan tinggi menjadi suatu keniscayaan untuk diwujudkan agar mendapat dukungan dan kepercayaan masyarakat pengguna pendidikan secara luas dan terpercaya di era global yang terjadi pada saat ini.

Buku ini terdiri dari beberapa BAB kajian yang didasarkan dari teori-teori terdahulu dan dikolaborasikan dengan temuan-temuan penelitian sebagai *best practice* dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga pendidikan yang menjadi kajian dalam penelitian. Bab 1 berisi tentang bahasan Mutu Pendidikan yang akan mengantarkan pada kajian-kajian strategis pada bab berikutnya, Bab II membahas *Visionary Leadership* di Perguruan Tinggi, Bab III *Brand Image* Perguruan Tinggi, Bab IV Daya Saing Perguruan Tinggi, Bab V tentang Formulasi Visi Berbasis *Brand Image* dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi, Bab VI Transformasi Visi Berbasis *Brand Image* dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi, Bab VII membahas

Implementasi Visi Berbasis *Brand Image* dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi, Bab VIII tentang Kontribusi *Visionary Leadership* Berbasis *Brand Image* dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi, dan Bab IX Kepemimpinan Visioner Berbasis *Brand Image* dan Daya Saing Lembaga.

Semoga ² buku ini bermanfaat bagi penulis dan pembaca dalam memahami tentang kepemimpinan visioner di Perguruan Tinggi yang diorientasikan dalam membangun *Brand Image* dan Daya Saing Perguruan Tinggi Islam. Akhirnya ² tiada gading yang tak retak, begitu juga dalam penulisan buku ini. Kritik dan saran yang bersifat konstruktif dari semua pihak yang telah membaca buku ini, sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang. Selamat membaca, mengkaji, dan semoga bermanfaat, terima kasih.

Tulungagung, 09 November 2022

Penulis,

Prof. Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd

DAFTAR ISI

Kata Pengantar..... v

Daftar Isiviii

BAB I

KEPEMIMPINAN DAN MUTU PENDIDIKAN..... 1

A. Pendahuluan 1

B. Mutu Pendidikan.....6

C. Pengendalian Mutu Pendidikan..... 10

D. Kepemimpinan Pendidikan 21

E Prinsip dan Perilaku Kepemimpinan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan 33

BAB II

***VISIONARY LEADERSHIP* DI PERGURUAN TINGGI.....45**

A. Pendahuluan 45

B. Pengertian *Visionary Leadership*..... 47

C. Kompetensi Pemimpin Visioner..... 52

D. Langkah-Langkah Kepemimpinan Visioner 54

E. Kepemimpinan Visioner dalam Mewujudkan Visi Lembaga 60

BAB III

***BRAND IMAGE* PERGURUAN TINGGI67**

A. Pendahuluan 67

B. Pengertian *Brand Image* Perguruan Tinggi 68

C. Faktor-Faktor Pembentuk *Brand Image* di Perguruan Tinggi 70

D. Elemen <i>Brand Image</i> Perguruan Tinggi.....	73
--	----

BAB IV

DAYA SAING PERGURUAN TINGGI	77
--	-----------

A. Pendahuluan	77
----------------------	----

B. Pengertian Daya Saing Perguruan Tinggi.....	78
--	----

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing	81
---	----

BAB V

FORMULASI VISI BERBASIS <i>BRAND IMAGE</i> DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI	85
--	-----------

A. Pendahuluan	85
----------------------	----

B. Visi Kampus Dakwah dan Peradaban	87
---	----

C. Visi Kampus Islam Nusantara.....	88
-------------------------------------	----

D. <i>Visualizing</i> dalam Formulasi Visi dan Misi Pendidikan.....	92
---	----

E. <i>Futuristic Thinking</i> dalam Formulasi Visi dan Misi Pendidikan....	95
--	----

F. <i>Showing foresight</i> dalam Formulasi Visi dan Misi Pendidikan.....	99
---	----

BAB VI

TRANSFORMASI VISI BERBASIS <i>BRAND IMAGE</i> DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI	103
---	------------

A. Pendahuluan	103
----------------------	-----

B. <i>Proactive Planning</i> dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi	106
--	-----

C. <i>Creative Thinking</i> dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi	110
---	-----

BAB VII

IMPLEMENTASI VISI BERBASIS <i>BRAND IMAGE</i> DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI	117
---	------------

A. Pendahuluan	117
----------------------	-----

B. <i>Taking Risk</i> dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi..	119
--	-----

C. <i>Process Alignment</i> dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi	123
D. <i>Coalition Building</i> dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi	127
E. <i>Continuous Learning</i> dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi	130
F. <i>Embracing Change</i> dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi	133

BAB VIII

KONTRIBUSI *VISIONARY LEADERSHIP* BERBASIS *BRAND IMAGE* TERHADAP DAYA SAING PERGURUAN TINGGI..... 137

A. Pendahuluan	137
B. Kontribusi Formulasi Visi terhadap Transformasi Visi Perguruan Tinggi	139
C. Kontribusi Formulasi Visi dan Transformasi Visi terhadap Implementasi Visi Perguruan Tinggi.....	140
D. Kontribusi Formulasi Visi, Transformasi Visi, dan Implementasi Visi terhadap Daya Saing Perguruan Tinggi	143

BAB IX

KEPEMIMPINAN *VISIONER* BERBASIS *BRAND IMAGE* DAN DAYA SAING LEMBAGA..... 151

A. Pendahuluan	151
B. Hakikat Kepemimpinan Visioner Berbasis <i>Brand Image</i>	153
C. Strategi Pemimpin Visioner dalam membangun <i>Brand Image</i> Lembaga Pendidikan	156
D. Kepemimpinan Visioner dalam Mewujudkan Visi dan Daya Saing Lembaga Pendidikan	194
Daftar Pustaka.....	202
Profil Penulis	218



BAB I

KEPEMIMPINAN DAN MUTU PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Pendidikan yang bermutu merupakan harapan setiap orang dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Masyarakat mengharapkan bahwa pendidikan yang ada di Indonesia dapat diselenggarakan dengan baik, penuh tanggung jawab dan menghasilkan *output* yang berkualitas (Mutohar, 2021). Harapan dan tuntutan ini dari tahun ke tahun semakin menguat dan meningkat sejalan dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta harkat dan martabat suatu bangsa dalam percaturan global dan internasional. Kondisi ini juga menuntut lembaga pendidikan Islam sebagai bagian dari lembaga pendidikan secara keseluruhan di Indonesia, harus berbenah diri dan memperbaiki sistem pengelolaannya secara terus-menerus atau secara berkelanjutan agar mampu berkembang dan memainkan peranan yang penting dan strategis dalam mempersiapkan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas.

Perkembangan dan perbaikan lembaga pendidikan Islam merupakan tuntutan yang harus dipenuhi secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*). Mutu akan dapat dicapai dengan baik, apabila terdapat perbaikan dalam proses pelaksanaannya yang berfokus pada peningkatan mutu pendidikan. Perbaikan ini dilaksanakan secara berkelanjutan sesuai dengan tahapan-tahapan pencapaian tujuan pendidikan Islam. Perbaikan berkelanjutan dilaksanakan dalam keseluruhan proses yang ada dalam sistem organisasi lembaga pendidikan Islam. Untuk mengadakan perbaikan di lembaga pendidikan Islam, terdapat sebuah ungkapan yang dapat dijadikan sebagai motivasi dalam meningkatkan mutu pendidikan sebagai berikut: “Barangsiapa yang hari ini lebih baik dari hari

1
kemarin, maka dia termasuk orang yang beruntung. Barangsiapa yang hari ini sama (dengan hari kemarin) maka dia termasuk orang yang lalai (merugi), barangsiapa yang hari ini lebih buruk dari hari kemarin, maka dia termasuk orang-orang celaka." Ungkapan dan harapan tersebut, memberikan motivasi dan mengajak kepada seluruh umat Islam agar dapat berbuat lebih baik dari hari ke hari (*continuous quality improvement*). Kondisi ini juga menuntut lembaga pendidikan Islam harus ada perubahan, perbaikan, dan pembenahan secara berkelanjutan agar kondisi yang ada saat ini dapat diperbaiki agar bisa menjadi lebih baik secara berkelanjutan di masa yang akan datang. Perbaikan yang dilaksanakan pada hari ini akan menentukan kualitas *output* di masa yang akan datang. Jangan berhenti untuk mengadakan perbaikan, jangan berhenti untuk membuat kreatifitas, karena 1 perbaikan dan kreativitas dalam mengelola lembaga pendidikan Islam merupakan kunci keberhasilan dalam meraih impian dan cita-cita dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan.

Perguruan tinggi mempunyai peran strategis dalam pengembangan dan pengkajian ilmu pengetahuan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Tri Dharma perguruan tinggi harus dikelola dengan baik agar mempunyai *brand image* dan daya saing dalam memberikan jaminan kelangsungan dan perkembangan perguruan tinggi (Kuncoro, 2011). *Brand image* perguruan tinggi dapat ditingkatkan secara berkelanjutan agar eksis dan mendapat dukungan masyarakat. Peningkatan *brand image* dan daya saing perguruan tinggi tidak bisa dilepaskan dari peran kepemimpinan, karena kepemimpinan sebagai kekuatan untuk meningkatkan daya saing (Sihite & Saleh, 2019). Kepemimpinan pendidikan harus dapat memberikan perhatian khusus dalam kualitas layanan tingkat tinggi agar dapat meningkatkan nilai *brand image* (Soni, & Govender, 2018).

1
Perubahan dan perbaikan yang terjadi di lembaga pendidikan Islam sangat ditentukan dari kemauan dan kemampuan untuk berubah menjadi lebih baik. Kemauan untuk berubah harus dilandasi dengan niat yang baik untuk memperbaiki 1 dan meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam. Niat yang baik akan diperkuat dengan komitmen *leader* dan seluruh anggota organisasi dalam mengadakan perbaikan

1 yang ada di lembaga. Kunci keberhasilan untuk mengadakan perbaikan terletak pada sumber daya manusia yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam mengadakan perubahan dan perbaikan yang ada di lembaga pendidikan Islam. Niat dan komitmen inilah yang menjadi awal adanya perubahan dan perbaikan. *Leader* di lembaga pendidikan Islam harus mempunyai niat untuk memajukan lembaga pendidikan Islam. Apabila niat ini tidak dimiliki akan menjadi mustahil mampu merubah dan memperbaiki mutu lembaga pendidikan Islam. Niat adalah awal terjadinya suatu perbuatan yang selanjutnya dibuktikan dengan adanya Tindakan untuk mencapai sesuatu yang diniatkan. Upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perlu adanya 1 *Planning* (kemauan dan kemampuan dalam membuat perencanaan) yang merupakan fungsi pertama dalam menjalankan aktivitas manajemen. Niat yang baik harus diiringi dengan *proactive planning* dalam meningkatkan mutu, *brand image*, dan daya saing lembaga pendidikan Islam.

Niat dan keinginan kuat untuk meningkatkan mutu pendidikan agar mempunyai *brand image* dan daya saing yang tinggi harus dimiliki oleh setiap *leader* pendidikan, agar mempunyai semangat dan mampu membuat perencanaan yang berfokus pada mutu serta harapan dan kebutuhan *stakeholder* pendidikan. Niat harus diarahkan pada kemauan untuk berbuat lebih baik secara sungguh-sungguh dalam mencapai visi dan misi lembaga pendidikan Islam. Niat yang baik ini harus dimiliki oleh seluruh anggota organisasi yang ada di lembaga pendidikan Islam. Kesatuan niat yang ada dalam sistem organisasi dapat memberikan makna yang sangat penting dalam mengadakan perubahan perilaku yang lebih baik fokus pada tujuan dan harapan yang akan dicapai dalam sistem organisasi lembaga pendidikan Islam.

Brand image dan daya saing lembaga pendidikan menjadi fokus kajian yang sangat menarik, karena menjadi 2 isu strategis nasional dan internasional yang dihadapi oleh lembaga pendidikan, mulai dari pendidikan dasar, menengah, dan 1 perguruan tinggi agar mampu meningkatkan eksistensinya sehingga tetap diminati oleh pelanggan pendidikan secara luas. Lembaga pendidikan harus dapat menunjukkan eksistensi perkembangan lembaga dengan baik dan

berkelanjutan. Kepemimpinan visioner yang dijalankan oleh *leader* di lembaga pendidikan harus mampu membawa perubahan lembaga menjadi lembaga pendidikan yang lebih baik dan diminati oleh masyarakat dan *stakeholder* pendidikan.

Perubahan yang lebih baik pada lembaga pendidikan merupakan prestasi yang dimiliki dan terus diperjuangkan dengan berbagai kreatifitas dan inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kepemimpinan yang mampu membuktikan dalam membangun *brand image* lembaga sehingga diminati oleh banyak pelanggan. Seperti halnya yang terjadi di Kampus dakwah dan peradaban yang mampu menghantarkan lembaga berkembang secara berkelanjutan atau *continuous quality improvement* dalam membangun kepercayaan masyarakat pengguna lembaga pendidikan tinggi. Perkembangan demi perkembangan yang telah dicapai merupakan wujud kerja keras dan adanya kerjasama dari seluruh civitas akademik yang ada di kampus dakwah dan peradaban. Kerja keras dan komitmen bersama telah membuktikan bahwa kita dapat mengemban amanah dengan baik dan memperoleh kepercayaan dalam lingkup nasional dan internasional.

Kepercayaan nasional dapat dilihat bahwa mahasiswa yang ada di kampus dakwah dan peradaban berasal dari berbagai daerah dan provinsi yang ada di Indonesia. Kepercayaan internasional ditunjukkan bahwa mahasiswa di kampus dakwah dan peradaban berasal dari 35 Negara termasuk salah satunya dari Amerika Serikat yang sedang tertarik untuk belajar di kampus dakwah dan peradaban. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan *leader* mempunyai posisi yang sangat penting dalam meningkatkan mutu, *brand image*, dan daya saing lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan dapat diminati oleh banyak pelanggan karena mempunyai daya tarik dan program-program unggulan yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat pengguna lembaga pendidikan.

Brand image dan daya saing perguruan tinggi menjadi fokus kajian yang sangat menarik, karena menjadi isu strategis nasional dan internasional yang dihadapi oleh perguruan tinggi untuk tetap meningkatkan eksistensinya agar bisa diminati oleh pelanggan pendidikan secara luas. Sebagai contoh Lembaga Pendidikan Tinggi

Islam di UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung dan UIN KH. Ahmad Shodiq Jember, karena kedua lembaga tersebut secara akademis dipandang sangat tepat untuk dikaji. UIN Tulungagung dan UIN Jember telah menunjukkan eksistensi perkembangan yang sangat baik dan berkelanjutan. Kedua lembaga tersebut mempunyai pemimpin yang visioner, sehingga mampu membawa perubahan lembaga dari STAIN menuju IAIN, dan IAIN menuju UIN dengan pemimpin dan kepemimpinan yang sama. Kepemimpinan yang mampu membuktikan dalam membangun *brand image* lembaga sehingga diminati oleh banyak pelanggan. Kondisi ini layak dikaji dan diteliti agar mampu menemukan teori baru yang dapat dikembangkan dalam sistem kepemimpinan perguruan tinggi.

Kampus dakwah dan peradaban maupun kampus Islam Nusantara mampu menghantarkan lembaganya dapat berkembang secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*) dalam membangun kepercayaan masyarakat pengguna lembaga pendidikan tinggi. Perkembangan demi perkembangan yang telah dicapai merupakan wujud kerja keras dan adanya kerjasama dari seluruh civitas akademik yang ada di kampus dakwah dan peradaban maupun kampus Islam Nusantara. Kerja keras dan komitmen bersama telah membuktikan bahwa kita dapat mengemban amanah dengan baik dan memperoleh kepercayaan dalam lingkup nasional dan internasional.

Komitmen bersama dalam sistem organisasi lembaga pendidikan menjadi sangat penting untuk diwujudkan, karena akan menjadi magnet yang dapat menggerakkan seluruh personalia lembaga pendidikan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan harus ditingkatkan agar mampu menjadi kekuatan organisasi untuk bergerak dalam mewujudkan visi dan misi organisasi pendidikan. Pemimpin visioner harus mempunyai komitmen yang kuat dalam mewujudkan impian yang akan dicapai dalam organisasi pendidikan, serta mampu menciptakan komitmen bersama seluruh anggota organisasi yang secara bersama-sama saling memperkuat dalam meningkatkan kinerja yang produktif agar mampu mewujudkan visi organisasi dengan baik. Komitmen ini menjadi langkah awal dalam membangun

organisasi Lembaga Pendidikan yang bermutu dan memiliki daya saing yang tinggi. Komitmen akan terwujud dalam sistem organisasi Lembaga Pendidikan Islam, apabila *leader* mampu menunjukkan keteladanan yang baik dalam keseluruhan aktivitas yang dijalankan di lembaga pendidikan. Keteladanan yang diberikan oleh pemimpin yang visioner menjadi tolok ukur komitmen yang dimiliki oleh pemimpin dalam memajukan lembaga pendidikan. Pemimpin tidak hanya membuat kebijakan dan memberikan petunjuk, akan tetapi juga harus mampu memberikan teladan yang baik sebagai wujud dari komitmen yang dimilikinya dalam mencapai visi dan misi organisasi Lembaga Pendidikan.

B. Mutu Pendidikan

Era global yang terjadi pada saat ini menghantarkan kehidupan masyarakat dunia berubah, akan muncul mega kompetisi antar bangsa di Dunia. Negara-Negara maju telah mempersiapkan diri untuk menghadapi mega kompetisi tersebut dengan melahirkan program-program unggulan yang mendukung peningkatan mutu sumber daya manusia. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan sumber daya manusia di beberapa negara antara lain melalui pendidikan. Seperti halnya Amerika Serikat sejak tahun 2001 telah mencanangkan program “*No Child Left behind*” untuk mengejar ketertinggalan dengan negara-negara Eropa (Education Week, Online, 11 Maret 2003: 59). Singapura melakukan reformasi pendidikan dengan meningkatkan keefektifan sistem pendidikan sejak dari pendidikan dasar (Sharpe & Gopinathan, 2002). Reformasi pendidikan dimulai dari tataran sekolah ke tingkat nasional (*Thinking School, Learn Nation*) yang meliputi: pendidikan berorientasi pada “*The goal of broad-based educational outcomes*”, kurikulum fleksibel melayani kebutuhan peserta didik sesuai dengan perbedaan kecerdasan, sikap, watak, mendukung keterampilan berpikir, kerja kelompok dan proyek, menyediakan satu komputer untuk dua orang siswa, seluruh sekolah dapat mengakses internet, dan adanya dukungan yang kuat berupa kebijakan pendidikan.

Melihat kondisi tersebut, Indonesia juga tidak mau ketinggalan dengan negara-negara lain untuk menata pendidikan. Upaya yang

dilakukan adalah meningkatkan mutu pendidikan, sebagaimana ditetapkan dalam GBHN tahun 1999-2004 Bab IV E mengenai pendidikan, butir 1 berbunyi: “mengupayakan pendidikan bermutu tinggi bagi seluruh rakyat Indonesia menuju terciptanya manusia Indonesia berkualitas”. Realisasi dari GBHN tersebut antara lain berupa perubahan kurikulum yang lebih fleksibel dan otonomi pendidikan. Pada implementasinya dikembangkan kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), dan disempurnakan dengan Kurikulum 2013 (K-13), serta dikembangkan lagi menjadi Kurikulum Merdeka.

Perbaikan mutu pendidikan, harus diiringi dengan penataan kelembagaan dengan manajemen yang efektif dan efisien. Setiap pemimpin pendidikan dituntut bisa mengelola lembaganya dengan baik, sehingga bisa menjadi lembaga pendidikan yang maju dan kompetitif. Lembaga pendidikan yang maju akan mampu berkembang dengan baik dan bisa menghasilkan *output* yang berkualitas. *Output* yang berkualitas menjadi harapan dan tuntutan masyarakat yang harus diwujudkan oleh Lembaga Pendidikan agar tetap mendapat dukungan dari masyarakat secara luas. Dukungan masyarakat terhadap Lembaga Pendidikan menjadi sangat penting dalam mewujudkan visi dan misi lembaga serta daya saing Lembaga Pendidikan di era kompetitif yang terjadi pada saat ini. Oleh karena itu, Lembaga Pendidikan harus dikelola dengan baik berdasarkan manajemen pendidikan yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Pentingnya manajemen yang efektif dalam organisasi pendidikan semakin banyak mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak. Sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi akan lebih efektif dalam memberikan pendidikan yang baik pada siswa atau mahasiswanya, jika lembaga pendidikan tersebut *ter-manage* dengan baik. Penelitian tentang keefektifan lembaga pendidikan dan perbaikan lembaga pendidikan di beberapa negara menunjukkan bahwa mutu kepemimpinan dan manajemen merupakan salah satu variabel terpenting untuk membedakan antara lembaga pendidikan yang berhasil dan lembaga pendidikan yang tidak berhasil (Sammon dalam Bush & Coleman, 2000:16). Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen tidak bisa

dianggap sebagai suatu aspek institusi pendidikan yang *jumud* dan tidak bisa diubah. Manajemen yang baik akan membuat sebuah perbedaan mutu sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi, serta kualitas proses pendidikan yang ada di dalamnya.

Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang dikuasai oleh peserta didik. Keunggulan-keunggulan ini harus ditentukan standar mutunya agar mudah dikendalikan dan diukur ketercapaian mutu yang ada pada masing-masing lembaga pendidikan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan.

Kebutuhan dan harapan masyarakat (*community needs and wants*) akan mutu pelayanan pendidikan yang baik tampaknya menjadi faktor pemicu utama terjadinya inovasi manajemen pendidikan (Jones & Salisbury, 1989) Keputusan institusional (*institutional decisions*) yang dibuat oleh kepala sekolah *leader* dan staf untuk meningkatkan mutu pelayanan internal (di dalam lembaga pendidikan) dan eksternal (hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat) akan sangat mempengaruhi proses pembuatan keputusan inovatif dalam bidang manajemen pendidikan. Kegiatan pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan akan berjalan baik, jika ditunjang oleh manajemen pendidikan yang memadai. Satu hal hingga saat ini masih menjadi fokus pemikiran para ahli manajemen pendidikan adalah bagaimana menyeimbangkan antara produk kerja inovasi manajemen pendidikan dan aplikasinya pada setiap lembaga pendidikan jenjang dasar, menengah, dan tinggi. Mereka sepakat bahwa inovasi manajemen pendidikan dapat dibuat dengan menggunakan logika deduktif dari proses *inquiry*, berdasarkan penelitian eksperimental atau penelitian empiris tertentu. Namun demikian pada tingkat aplikasi, ternyata unsur-unsur seni (*art*) dan keprigelan (*craft*) dalam kinerja manajemen pendidikan tidak sepenuhnya menunjukkan perpaduan yang serasi (Danim, 2006: 61).

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut.

Sekolah, madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi sebagai salah satu institusi pendidikan yang memiliki fungsi sebagai “*Agent of Change*” mempunyai peranan yang strategis dalam mempersiapkan dan meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk itu, lembaga pendidikan tersebut harus responsif untuk mengadakan perbaikan dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran yang diorientasikan pada pembentukan kualitas sumberdaya manusia yang mampu bersaing pada era global yang terjadi pada saat ini.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat diungkapkan bahwa tidak ada kata berhenti untuk sebuah proses dan tidak ada kata final untuk sebuah perubahan karena yang ada adalah proses menuju ke arah kesejatan ideal yang abstraktif. Frasa “ideal yang abstraktif” mengandung makna bahwa kondisi ideal adalah sebuah abstraksi semata, sebuah sosok yang dituju tetapi sifatnya hanya sebatas seakan-akan demikian, tidak ada dalam realitas (Danim, 2006:39). Pengelolaan lembaga pendidikan baik sekolah maupun madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi harus selalu diarahkan pada peningkatan kualitas dan diadakan perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*). Perbaikan dilaksanakan sejalan dengan proses pendidikan yang ada di lembaga pendidikan dan didasarkan pada data-data konkrit untuk mencapai visi ideal yang telah dirumuskan oleh organisasi lembaga pendidikan. Perbaikan dan

peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggaraan pendidikan telah mencapai standar mutu yang telah ditetapkan. Perbaikan yang dilaksanakan di lembaga pendidikan juga diarahkan untuk memperbarui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan baik internal maupun eksternal.

¹ Perbaikan mutu pendidikan di sekolah, madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi harus dilaksanakan secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*) perlu dilakukan dalam kerangka manajemen mutu, baik atas inisiatif sendiri (*internally driven*) dan atau melibatkan pihak eksternal. Perbaikan berkelanjutan ini sebagai upaya yang dilakukan secara terus-menerus dari tahap demi tahap yang ada dalam proses pendidikan.

C. Pengendalian Mutu Pendidikan

Pengendalian mutu pendidikan menjadi sangat penting dalam keseluruhan proses pendidikan dan penjaminan mutu pendidikan. Pengendalian dan penjaminan mutu pendidikan harus diwujudkan dengan baik pada setiap lembaga pendidikan agar mampu menunjukkan akuntabilitas proses pendidikan dan pembelajaran baik secara internal dan eksternal. Pengendalian mutu ini akan dapat memberikan kepercayaan pada pelanggan internal dan eksternal lembaga pendidikan dengan baik. Mutu yang dihasilkan oleh setiap lembaga pendidikan dapat dijadikan sebagai upaya untuk membangun *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan di era kompetitif yang terjadi pada saat ini. Terdapat empat prinsip utama dalam pelaksanaan pengendalian mutu pendidikan, yaitu: kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan (Nasution, 2001:33-34). Untuk mencapai usaha tersebut menurut Goetsch dan Davis, (1994) dapat digunakan sepuluh unsur utama dalam melaksanakan peningkatan mutu pendidikan, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, (2) memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, (3) menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, (4) memiliki komitmen jangka panjang,

(5) membutuhkan kerjasama tim, (6) memperbaiki proses secara berkesinambungan, (7) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, (8) memberikan kebebasan yang terkendali, (9) memiliki kesatuan tujuan, dan (10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Deming menjelaskan bahwa terdapat 14 prinsip yang harus dijalankan oleh sebuah organisasi dalam meningkatkan mutu, prinsip-prinsip tersebut adalah: (1) menciptakan konsistensi tujuan untuk pengembangan produk dan jasa dengan adanya tujuan suasana bisnis yang kompetitif, (2) adopsi filosofi baru, (3) menghentikan ketergantungan pada inspeksi dan digantikan dengan upaya pencapaian mutu, (4) menghentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis terletak pada harga, (5) peningkatan sistem produksi dan layanan secara terus menerus guna peningkatan mutu dan produktivitas, (6) pelatihan dalam pekerjaan, (7) kepemimpinan lembaga, (8) menghilangkan rasa takut, (9) hilangkan penghalang antar departemen, (10) mengurangi slogan peringatan-peringatan dan target, dan mengganti dengan pemantapan metode-metode yang dapat meningkatkan mutu kerja, (11) kurangi standar kerja yang menentukan kuota berdasarkan jumlah, (12) hilangkan penghambat yang dapat merampas hak asasi manusia untuk merasa bangga terhadap kecakapan kerjanya, (13) kembangkan suatu program pendidikan dan peningkatan diri yang penuh semangat, (14) setiap orang dalam perusahaan bekerja sama dalam mendukung proses transformasi.

Berkaitan dengan prinsip-prinsip peningkatan mutu lembaga, Joseph Juran (Ross, 1993:3) menjelaskan langkah-langkah yang harus ditempuh sebagai berikut: (1) *build awareness of opportunities to improve* (membangun kepedulian untuk perbaikan atau peningkatan), (2) *set goals for improvement* (menentukan tujuan-tujuan untuk peningkatan), (3) *organize to reach goals* (mengorganisasikan untuk mencapai tujuan), (4) *provide training* (menyelenggarakan pelatihan), (5) *carry out projects to solve problems* (mendorong pembangunan pemecahan masalah), (6) *report progress* (melaporkan perkembangan), (7) *give recognition* (memberikan pengakuan), (8) *communicate results* (mengkomunikasikan hasil-hasil), (9) *keep score*,

(10) *maintain momentum by making annual improvement part of the regular systems and processes of the company* (menjaga momentum dengan membuat peningkatan tahunan sebagai bagian dari sistem dan proses reguler perusahaan).

Mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Oleh karena itu, dalam implementasinya diperlukan prinsip-prinsip mutu yang diyakini dan dinilai dapat memberikan kekuatan untuk mewujudkan mutu yang diharapkan. Dalam hal ini, berbagai ahli telah merumuskan prinsip-prinsip mutu yang dianggap paling tepat untuk mewujudkan mutu dalam institusi sebagaimana telah dijelaskan di atas. Untuk lebih lengkapnya, dalam hal ini juga dijelaskan tentang prinsip-prinsip mutu berdasarkan versi ISO 9001:2008 sebagai berikut: (1) *customer focused organisation* (fokus pada pelanggan), (2) *leadership* (kepemimpinan), (3) *involvement of people*, (4) *process approach*, (5) *system approach to management*, (6) *continual improvement*, (7) *factual approach to decision making*, dan (8) *mutually beneficial supplier relationship*.

Fokus pada pelanggan pada prinsipnya adalah pemenuhan program-program pembelajaran sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh pelanggan, dalam hal ini adalah *stakeholders* pendidikan. Igit (2007:1) menjelaskan bahwa: "*Organizations depend on their customer and therefore should understand exceed customer expectations*". Fokus pada pelanggan ini dimaksudkan bahwa organisasi tergantung pada pelanggannya, oleh karena itu harus memahami berbagai kebutuhan pelanggan pada saat ini dan di masa yang akan datang, memahami persyaratan atau tuntutan pelanggan dan berusaha untuk memenuhinya atau bahkan melebihi apa yang diharapkan pelanggan.

Orientasi untuk menciptakan keunggulan mutu pendidikan harus selaras dengan tuntutan dan kebutuhan pelanggan. Hal ini sejalan dengan pendapat Rust dan Roland (1996:155) yang menjelaskan bahwa: "Industri pendidikan menunjukkan adanya pergeseran tuntutan pelanggan merupakan hal yang harus direspon oleh pesaing dalam menciptakan keunggulan bersaing". Kondisi tersebut menuntut

lembaga pendidikan agar mampu memberikan pelayanan prima serta mampu menumbuhkan loyalitas. Loyalitas pelanggan akan meningkat terhadap jasa pendidikan tergantung pada pendekatan yang digunakan oleh lembaga pendidikan dalam meraih pelanggan. Paradigma dan perspektif pemasaran jasa pendidikan berdasarkan *customer focus* merupakan pendekatan yang paling tepat. Inti dari *customer focus* adalah bagaimana memberikan nilai tambah bagi pelanggan yang nantinya diharapkan akan menghasilkan kepercayaan dan menciptakan hubungan jangka panjang yang berkelanjutan atau dengan kata lain terciptanya loyalitas pelanggan.

Penerapan *customer focus* ini dapat dilaksanakan langkah-langkah sebagai berikut: (1) teliti dan pahami kebutuhan serta harapan pelanggan, (2) pastikan bahwa sasaran organisasi sejalan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, (3) komunikasikan kebutuhan dan harapan pelanggan ke seluruh organisasi, (4) ukur kepuasan pelanggan kemudian ambil tindakan berdasarkan hasil pengukuran, (5) kelola secara sistematis hubungan dengan pelanggan, dan (6) buatlah keseimbangan pendekatan antara kepuasan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya, seperti: pemilik modal, karyawan, pemasok, masyarakat, dan pemerintah.

Leadership merupakan prinsip yang digunakan oleh ISO yang melandasi dari berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan, utamanya tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. *Leadership establish unity of purpose and direction of the organization. "They should create and maintain the internal environment in which people can fully involved in achieving the organization's objectives"* (Igit, 2007:2). Hal ini mengandung maksud bahwa pemimpin itu menentukan kesatuan arah dan tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu menciptakan dan menjaga atau memelihara lingkungan internal dimana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Secara operasional kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna mensukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan demikian dapat

dijelaskan bahwa berhasil tidaknya program pemberdayaan sumber daya manusia di dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan baik sebagai *leader* maupun *manager* (Sergiovanni, 1987; Burhanudin, 1994; Greenberg & Baron, 1995). Pelaksanaan fungsi sebagai *leader* lebih menekankan pada usaha interaksi manusiawi (*human interactions*) (Gordon, Mondy, Sharplin, & Pumeaux, 1990), mempengaruhi orang yang dipimpin, menemukan sesuatu yang baru, mengadakan perubahan dan pembaharuan. Sebagai manajer berusaha menempatkan perhatian pada prosedur dan hasil, formalitas, dan proses pencapaian tujuan melalui usaha-usaha yang dilaksanakan anggota.

² Kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat vital karena merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya yang tersedia di lingkungan organisasi, terutama terhadap komponen sumber daya manusia yang terdiri dari para karyawan atau tenaga personel lainnya. Begitu besarnya peranan kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga tidak berlebihan jika dikatakan bahwa sukses tidaknya penyelenggaraan aktivitas suatu unit kerja dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan baik berkaitan dengan kualitas kepribadian maupun penguasaan konsep dan teknik memimpin yang efektif di lapangan. Dalam hal ini, Campbell, Bridges dan Nystrand (1977) mengemukakan tiga fungsi pemimpin sebagai berikut: (1) "*Interpersonal*" (*figurehead, leader, and liaison*), (b) "*Informational*" (*monitor, disseminator, and spokesman*), (c) "*Decision*" (*entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, and negotiator*). Pelaksanaan fungsi kepemimpinan itu sendiri bertujuan untuk menciptakan suatu iklim lingkungan kerja yang mendukung optimalisasi pendayagunaan seluruh sumber daya yang tersedia, dan pelaksanaan program kerja departemental secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Prinsip *leadership* ini dapat diterapkan dengan memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut: (a) pertimbangkan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan, termasuk pelanggan, (b) tetapkan dan jelaskan visi organisasi ke depan agar setiap orang mengerti tujuan,

(c) tentukan sasaran dan target yang menantang dan sosialisasikan, (d) ciptakan dan sokong nilai-nilai kebersamaan, kejujuran, dan model tugas yang etis pada semua level organisasi, (e) lengkapi semua orang dengan sumber daya yang diperlukan (misalnya: pelatihan sesuai keperluan bidang tugas), dan beri kebebasan bertindak dengan penuh tanggung jawab, serta (f) beri semangat kebesaran hati dan pengakuan terhadap kontribusi setiap orang.

Pengendalian mutu sebagai upaya untuk mengadakan penjaminan mutu pendidikan di sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Quality First

Seluruh pikiran dan tindakan pimpinan dalam berbagai tingkat organisasi dan atau unit di suatu lembaga pendidikan harus memprioritaskan mutu. Mutu merupakan hal pertama yang harus diwujudkan di sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi. Oleh karena itu, seluruh civitas akademik harus mempunyai "komitmen" bersama untuk mewujudkan mutu pendidikan di lembaga pendidikannya.

2. Stakeholder-in

Seluruh pikiran dan tindakan pimpinan pada berbagai tingkat organisasi atau unit organisasi harus ditunjukkan pada kepuasan *stakeholders*. Kepuasan pelanggan merupakan bidang usaha yang harus dijalankan secara terus-menerus untuk memberikan jaminan mutu lembaga pendidikan kepada *stakeholders*.

3. The Next Process is Our Stakeholders

Setiap orang yang melaksanakan tugas dalam penyelenggaraan proses pendidikan harus menganggap pihak lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai *stakeholders*-nya yang harus dipuaskan. Oleh karena itu, proses harus diperbaiki secara terus menerus yang diorientasikan pada peningkatan mutu pendidikan agar *stakeholders* pendidikan menjadi puas akan *output* yang dihasilkannya. Pada proses pelaksanaan pendidikan ini, diperlukan inovasi tiada henti untuk memberikan jaminan mutu kepada *stakeholders* pendidikan.

4. Speak With Data

Setiap orang yang menyelenggarakan proses pendidikan dalam melakukan tindakan dan pengambilan keputusan harus didasarkan pada hasil analisis data yang relevan. Data merupakan hal yang penting untuk digunakan dalam pengambilan keputusan yang berorientasi pada mutu. Data harus autentik, obyektif, dan bermakna dalam pengembangan lembaga pendidikan yang bermutu. Oleh karena itu, sistem informasi manajemen dalam bidang pendidikan harus diperbaiki sehingga berada dalam kondisi baik dan bisa dijalankan sesuai tugas dan fungsinya dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi.

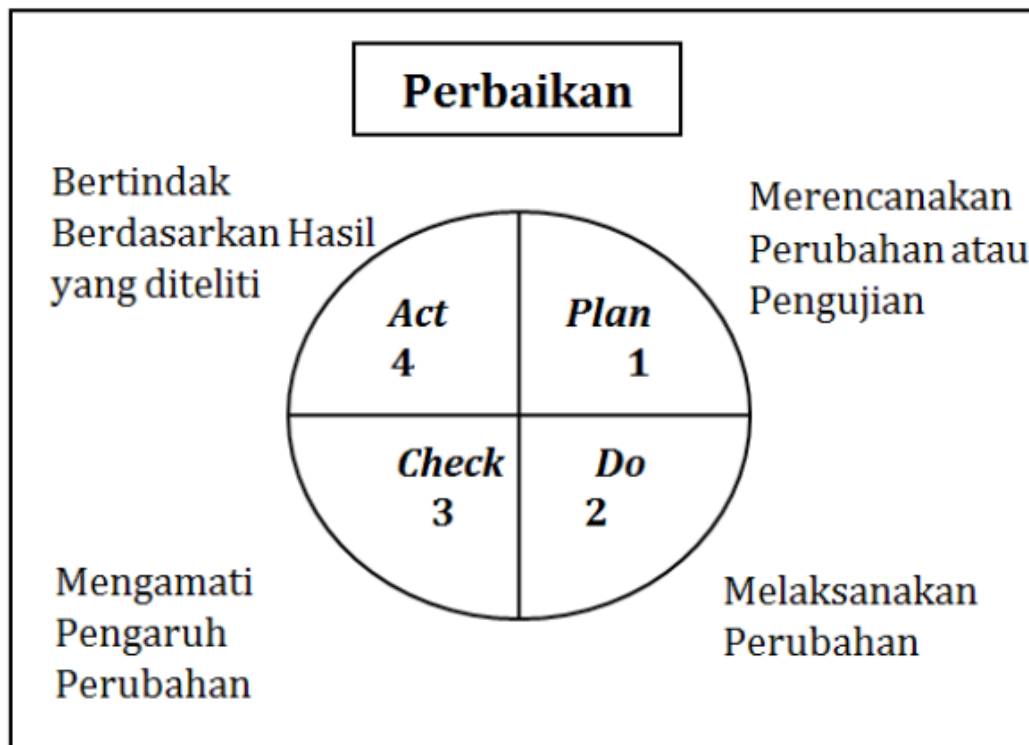
5. Upstream Management

Seluruh pengambilan keputusan dalam penyelenggaraan proses pendidikan dilakukan secara partisipatif. Keputusan partisipatif memberikan peluang dan kesempatan bagi seluruh anggota organisasi dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan lembaga pendidikan secara bersama-sama. Keputusan partisipatif akan memberikan ruang yang lebih leluasa untuk merespon ide dan gagasan seluruh anggota organisasi serta dapat meningkatkan komitmen bersama dalam menjalankan keputusan yang telah diambil secara partisipatif. Komitmen bersama ini menjadi kunci keberhasilan dalam menggerakkan dan memberdayakan sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan. Pelaksanaan keputusan partisipatif yang disertai dengan komitmen bersama dalam meningkatkan mutu pendidikan harus menjadi perhatian yang serius dalam sistem organisasi pendidikan.

Peningkatan mutu lembaga pendidikan harus dipandang sebagai proses perbaikan pendidikan yang dilaksanakan secara terus-menerus (*continuous educational process improvement*), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk menghasilkan suatu produk tertentu dalam lembaga pendidikan, pengembangan produk atau program-program unggulan di lembaga pendidikan, proses produksi

kompetensi peserta didik, sampai dengan kepuasan *stakeholders*. Pendekatan manajemen mutu dilakukan secara menyeluruh mulai dari *input, process, output*, dan *outcome*. Istilah *outcome* (dampak) dikenal dengan layanan purna jual, dalam lembaga pendidikan *outcome* ini dikenal dengan adanya keterserapan alumni di dunia kerja sesuai dengan spesifikasi kompetensi yang dimilikinya serta sejauh mana adanya keterlibatan alumni dalam pengelolaan dan pengembangan pendidikan. Kondisi perbaikan proses yang ada di lembaga pendidikan harus dilaksanakan dan diadakan perbaikan secara berkelanjutan agar mampu menciptakan kepuasan pelanggan internal dan eksternal lembaga pendidikan. Untuk itu perlu adanya pengendalian mutu yang ada di lembaga pendidikan, agar mampu memberikan jaminan mutu kepada pelanggan pendidikan.

Proses pengendalian mutu dalam rangka memberikan jaminan mutu sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi dapat dilaksanakan dengan pengendalian mutu berbasis PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Perbaikan mutu pendidikan harus dilaksanakan secara terus menerus dalam keseluruhan proses yang ada di lembaga pendidikan. Perbaikan demi perbaikan sebagai upaya untuk meraih peluang yang dapat menghantarkan lembaga pendidikan bisa berkembang, maju, berdaya saing, serta diminati oleh banyak pelanggan pendidikan. Pelanggan pendidikan akan senantiasa memilih dan memberikan dukungan kepada lembaga pendidikan yang mampu memenuhi tuntutan dan kebutuhan *stakeholder* pendidikan. Tuntutan ini bisa berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki oleh peserta didik sehingga mereka bisa melanjutkan ke jenjang pendidikan yang unggul dan atau mereka bisa mendapatkan pekerjaan yang layak sesuai dengan bidang keilmuan dan kompetensi yang dimilikinya. Proses pengendalian mutu dapat dijalankan di lembaga pendidikan agar mampu mempersiapkan lulusan yang mempunyai kompetensi sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat maupun dunia kerja yang berkembang di era digital yang terjadi pada saat ini. Siklus proses pengendalian mutu dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1.1 Siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) dalam Pengendalian Mutu Pendidikan

Siklus pengendalian mutu pendidikan sebagaimana terdapat dalam gambar tersebut dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Mengembangkan rencana perbaikan (*plan*)

Rencana perbaikan disusun berdasarkan prinsip 5-W (*what, why, who, when, dan where*) dan 1 H (*how*), yang dibuat secara jelas dan terinci serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai. Kriteria tersebut dapat diberikan uraian sebagai berikut: (a) *what will be done?* (Apa yang harus dikerjakan?), (b) *why will be done?* (Mengapa harus dikerjakan?), (c) *when will be done?* (Kapan harus dikerjakan?), (d) *who will be done?* (Siapa yang akan mengerjakan?), (e) *where will be done?* (Dimana akan dikerjakan?), (f) *how will be done?* (Bagaimana cara mengerjakan?). Pertanyaan-pertanyaan tersebut harus dijawab dengan baik dan tepat dalam membuat perencanaan peningkatan mutu pendidikan di sekolah, madrasah, pesantren, maupun perguruan tinggi.

Upaya untuk menetapkan sasaran dan target dapat dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip SMART yaitu: *specific* (khas), *measurable* (dapat diukur), *attainable* (dapat memberikan manfaat), *realistic* (dapat diwujudkan), dan *time bounding* (ada batasan waktu mulai dan selesainya). Prinsip ini menjadi sangat penting untuk dilaksanakan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Penyusunan rencana peningkatan mutu pendidikan juga harus didasarkan pada upaya pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi lembaga pendidikan yang telah ditetapkan.

2. Melaksanakan rencana (*do*)

Perencanaan yang telah dibuat, harus dilaksanakan dengan baik. Perencanaan bukan dokumen yang disimpan dengan rapi di dalam lemari yang terkunci, akan tetapi perencanaan adalah pedoman yang akan dilakukan dalam keseluruhan aktivitas peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran di lembaga pendidikan. Bagian ini menekankan pada tindakan nyata yang harus dilakukan dalam peningkatan mutu pendidikan. Prinsip lebih cepat lebih bagus juga harus ditekankan, agar perencanaan mutu yang dibuat bisa secepatnya dapat direalisasikan. Sehingga tidak ada lagi menunda pekerjaan melainkan segerakan melakukan rencana yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan pekerjaan harus berpedoman pada rencana awal yang telah disepakati bersama dalam sistem organisasi lembaga pendidikan. Hal ini penting dipahami dan dipedomani agar segala aktivitas yang dijalankan di lembaga pendidikan tidak menyimpang dan keluar dari target yang akan dicapai berdasarkan rencana strategis lembaga pendidikan. Pelaksanaan rencana menjadi tolok ukur keberhasilan lembaga pendidikan. Sebaik apapun rencana yang telah dirumuskan, tanpa adanya pelaksanaan yang baik, maka rencana tersebut tinggal rencana, tujuan pun juga tidak bisa dicapai dengan baik. Oleh karena itu, pelaksanaan merupakan wujud nyata untuk menunjukkan seluruh aksi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan tidak mungkin dapat dicapai dengan baik, tanpa ada pelaksanaan yang baik. Oleh karena itu, pelaksanaan yang baik

harus dikendalikan berdasarkan perencanaan strategis agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (*check*)

Pelaksanaan seluruh kegiatan pendidikan dan pembelajaran harus diteliti dan dievaluasi sebagai wujud pengendalian proses yang ada di lembaga pendidikan. Proses harus dapat dipastikan sudah dilaksanakan dengan sebaik mungkin agar tujuan bisa dicapai dengan baik. Kondisi ini akan menunjukkan bahwa adanya penilaian terhadap keberhasilan dalam melaksanakan apa yang telah direncanakan. Pelaksanaan seluruh program pendidikan dan pembelajaran harus diperiksa dan diteliti yang berkaitan dengan apakah terdapat perubahan atau sebaliknya, apakah terdapat peningkatan atau sebaliknya, atau bahasa lazimnya yang biasa dilaksanakan adalah evaluasi dalam proses pelaksanaan dan evaluasi hasil dari sebuah kegiatan.

Evaluasi dilaksanakan untuk melihat proses pelaksanaan kegiatan supaya dapat diketahui kelemahan atau kekurangan dalam pelaksanaan kegiatan. Hal ini dapat dijadikan dasar untuk mengadakan perbaikan secara berkelanjutan yang sering disebut dengan istilah *continuous quality improvement*. Agar proses evaluasi dapat digunakan dalam peningkatan mutu sekolah, madrasah, maupun perguruan tinggi, maka pelaksanaan evaluasi harus obyektif dan berbasis tujuan yang akan dicapai dalam sebuah kegiatan yang dilaksanakannya. Hasil evaluasi akan dijadikan sebagai dasar dalam memperbaiki sebuah proses yang ada di lembaga pendidikan. Kondisi ini sebagai upaya untuk mengendalikan proses yang ada di lembaga pendidikan. Proses ini dilaksanakan dalam rangka untuk memberikan jaminan bahwa proses pendidikan dan pembelajaran dapat dilaksanakan dengan baik. Baiknya pelaksanaan akan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi.

4. Melakukan Tindakan (*Act*)

Tindak lanjut dilaksanakan dalam rangka untuk mengadakan perbaikan atau peningkatan mutu yang ada di lembaga

pendidikan Islam. Kegiatan tindak lanjut ini menjadi sangat penting untuk dilaksanakan dalam mengadakan perubahan dan perbaikan agar tujuan yang telah ditetapkan bisa dicapai dengan baik. Tindak-lanjut berupa perbaikan atas kekurangan dan melanjutkan atas keunggulan yang telah dicapai dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan merupakan proses yang harus dilaksanakan dalam sistem peningkatan mutu di lembaga pendidikan. Melaksanakan tindak lanjut berarti juga meninjau ulang seluruh langkah-langkah yang dibuat guna perbaikan secara berkelanjutan. Perbaikan secara berkelanjutan merupakan Langkah strategis yang harus dilaksanakan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Kegiatan tindak lanjut sebagai upaya dalam mengadakan perbaikan proses pendidikan dan pembelajaran mengandung konsekuensi adanya perbaikan. Perbaikan ini bisa berkaitan dengan adanya perbaikan proses pelaksanaan, modifikasi standar, kebijakan, dan prosedur yang dapat dijalankan dalam peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran. Perubahan dan perbaikan dalam kegiatan tindak lanjut agar bisa dilaksanakan dengan baik di lembaga pendidikan, maka perlu adanya kegiatan sosialisasi dan membangun komitmen bersama untuk melaksanakan perbaikan dan perubahan agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. Kegiatan ini dilaksanakan secara berkelanjutan dalam sistem organisasi lembaga pendidikan berdasarkan siklus *Plan, Do, Check, Act*. Tindak lanjut perbaikan menjadi kunci keberhasilan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

D. Kepemimpinan Pendidikan

Keberhasilan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh kemampuan *leader* dalam mengelola setiap komponen yang ada di lembaga pendidikan. Kemampuan *leader* dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya menjadi kunci keberhasilan di lembaga

pendidikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa berhasil tidaknya suatu sekolah dalam mencapai tujuan serta mewujudkan visi dan misinya terletak pada bagaimana manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam menggerakkan dan memberdayakan berbagai komponen sekolah. Dalam prosesnya, interaksi berkualitas yang dinamis antara kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, dan peserta didik memainkan peran yang sangat penting, terutama dalam penyesuaian berbagai aktivitas sekolah dengan tuntutan globalisasi, perubahan masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan situasi, kondisi, dan lingkungannya. Kesemuanya itu sangat menuntut kompetensi dan profesionalitas kepala sekolah, untuk memungkinkan terciptanya interaksi berkualitas yang dinamis.

Kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna mensukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa berhasil tidaknya program pemberdayaan sumber daya manusia di dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan baik sebagai *leader* maupun *manager* (Sergiovanni, 1987; Burhanudin, 1994; Greenberg & Baron, 1995). Pelaksanaan fungsi sebagai *leader* lebih menekankan pada usaha interaksi manusiawi (*human interactions*) (Gordon, Mondy, Sharplin, dan Pumeaux, 1990), mempengaruhi orang yang dipimpin, menemukan sesuatu yang baru, mengadakan perubahan dan pembaharuan. Sebagai manajer berusaha menempatkan perhatian pada prosedur dan hasil, formalitas, dan proses pencapaian tujuan melalui usaha-usaha yang dilaksanakan anggota.

Istilah kepemimpinan itu dapat dipahami sebagai suatu konsep yang di dalamnya mengandung makna bahwa ada suatu proses kekuatan yang datang dari seorang figur pemimpin untuk mempengaruhi orang lain baik secara individu maupun secara kelompok dalam suatu organisasi (Hanson, 1985). Dalam hal ini Lippman² Rankin, dan Hoeh (1985:66-67) menjelaskan bahwa: *leadership as that behavior of an*

individual that initiates a new structure in interaction within a social system by changing the goals, objectives, configurations, procedures, inputs, or processes or output of the system". Pengertian kepemimpinan ini menekankan pada perilaku individu yang melaksanakan interaksi sosial dengan sesamanya untuk mencapai tujuan atau maksud tertentu. Adapun Rauch dan Behling (dalam Yukl, 1989:3) menjelaskan bahwa: *"Leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement"*.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan yang dimiliki oleh *leader* pendidikan untuk memberikan pengaruh kepada orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan pendidikan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna mensukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Pelaksanaan program kerja di Lembaga pendidikan, *leader* mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memberdayakan sumber daya manusia dan non manusia agar bisa berjalan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Kondisi ini menunjukkan bahwa berhasil tidaknya program pemberdayaan sumber daya manusia di dalam organisasi lembaga pendidikan sebagian besar ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan baik sebagai *leader* maupun *manager* (Sergiovanni, 1987; Burhanudin, 1994; Greenberg & Baron, 1995).

Pelaksanaan peran dan fungsi pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya lebih menekankan pada usaha interaksi manusiawi (*human interactions*) dalam sistem organisasi (Gordon, Mondy, Sharplin, dan Pumeaux, 1990). Selain itu juga untuk mempengaruhi orang yang dipimpin, menemukan sesuatu yang baru, mengadakan perubahan dan pembaharuan. Sebagai manajer berusaha menempatkan perhatian pada prosedur dan hasil, formalitas, dan proses pencapaian tujuan melalui usaha-usaha yang dilaksanakan

anggota. Hal ini sangat penting untuk dilakukan dalam rangka untuk membentuk kerjasama tim dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kata yang relevan dengan makna pemimpin dapat juga ditemukan dalam Al-Qur'an di antaranya adalah: *Pertama*: Imam, kata ini terdapat dalam Al-Qur'an surat: (Al-Baqarah:124, At-Taubah:12, Hud:17, Al-Hijr:79, Al-Isra':71, Al-Anbiya':73, Al-Furqan:74, As-Sajdah:24, Yasin:12, dan Al-Ahqaf:12). *Kedua*: Khalifah, ayat-ayat dalam Al-Qur'an yang mengacu pada makna pemimpin dengan kata Khalifah dalam Al-Qur'an dapat ditemukan pada surat-surat berikut ini: Al-Baqarah:30, Al-An'am:165, Al-A'raf:69,74,129,142; Yunus:73, An-Nur:55, As-Syura:49, An-Naml:62, Fathir:39, dan Shad:26. Seorang ulama bernama Syekh Abu Zahra dari kelompok sunni menyamakan arti Khilafah dan Imamah. Beliau berkata: Imamah itu disebut juga sebagai Khilafah, sebab orang yang menjadi Khalifah adalah penguasa tertinggi bagi umat Islam yang menggantikan Rasul SAW. Khalifah juga disebut sebagai Imam (pemimpin) yang wajib ditaati. Konsep ini menunjukkan bahwa setiap orang akan berjalan di belakangnya, sebagaimana setiap orang menjalankan sholat di belakang Imam. Oleh karena itu, penggunaan kata Khalifah dan Imamah dalam konsep kepemimpinan ini pada dasarnya tidak akan mengurangi dari fungsi aslinya, yaitu menjadi seorang pemimpin.

Kepemimpinan dalam Islam mempunyai posisi yang sangat penting untuk diperhatikan dan dijalankan dengan sebaik mungkin. Melihat pentingnya kepemimpinan ini, Islam mengharuskan dalam setiap perkumpulan baik pada skala kecil maupun besar harus ada pemimpinnya. Hal ini diperkuat dari sabda Nabi Muhammad SAW yang artinya sebagai berikut: *"Dari Abu Said dari Abu Hurairah bahwa keduanya berkata, Rasulullah SAW bersabda: Apabila tiga orang keluar berpergian, hendaklah mereka menjadikan salah satu sebagai pemimpin (HR. Abu dawud).* Pandangan Islam mengenai kepemimpinan harus dipegang oleh orang yang mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena pemimpin adalah *uswatun hasanah* (teladan yang baik). Dalam azaz dan prinsip ajaran Islam, pemimpin adalah hamba Allah,

membebaskan manusia dari ketergantungan kepada siapapun, melahirkan konsep kebersamaan antar manusia, menyentuh aspek hubungan manusia dengan manusia dan alam sekitar, membenarkan orang taat kepada pemimpin selama tidak berbuat maksiat dan melanggar aturan Allah, mengajarkan bahwa kehidupan dunia adalah bagian dari perjalanan akhirat, memandang kekuasaan dan kepemimpinan adalah bagian integral dari ibadah, kepemimpinan merupakan tanggung beban dan tanggung jawab, bukan kemuliaan, Kepemimpinan membutuhkan keteladanan dan wujud, bukan kata dan retorika, serta senantiasa bertutur santun, sekalipun itu perkataan nabi Musa kepada Fir'aun yang jahat (*Multitama Communication*, 2007:100).

Prinsip dasar yang penting sebagai landasan kepemimpinan efektif dalam lembaga pendidikan Islam sebagaimana dijelaskan oleh Mutohar (2013:233) adalah sebagai berikut:

1. Hikmah, mengajak seluruh anggota organisasi dan *stakeholders* pendidikan dengan penuh hikmah dalam mencapai tujuan hidup dan organisasi. Segala sesuatu yang terjadi dalam kehidupan dan sistem organisasi di lembaga pendidikan Islam pasti ada hikmah dibalik kejadian tersebut. Oleh karena itu, pemimpin harus bisa mengajak untuk mengambil hikmah dengan cara menelaah, mengkaji, dan mengevaluasi dari setiap kejadian atau pelaksanaan program kegiatan yang ada di lembaga pendidikan Islam. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan umpan balik (*feedback*) dari kegiatan yang dilaksanakan dan mengadakan perbaikan secara terus-menerus.
2. Diskusi, jika terdapat perbedaan pendapat dan cara pandang, maka harus didiskusikan dengan baik untuk mencari titik temu. Diskusi merupakan cara yang sangat bagus untuk saling memberikan masukan, dan mengungkapkan pendapat dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang ada di lembaga pendidikan dengan menggunakan pendekatan dari berbagai sudut pandang peserta diskusi. Diskusi juga akan membantu pemimpin untuk menemukan jalan keluar dan mengambil kebijakan lembaga secara partisipatif.

3. Pelajaran yang baik, Setiap orang dan anggota organisasi akan bekerja dengan ikhlas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, jika memahami manfaat pekerjaannya dengan baik sebagaimana firman Allah sebagai berikut:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya: "Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk." (QS. An-Nahl:125).

4. *Qudwah*, memimpin lebih efektif dengan memberikan contoh atau teladan yang baik. Contoh merupakan tindakan nyata yang harus dilaksanakan pemimpin dalam mengefektifkan organisasi yang dipimpinnya. Berkaitan dengan teladan ini, Allah SWT berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ

وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: "Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah" (QS. Al-Ahzab:21).

Pemberian teladan dalam kepemimpinan ¹ pendidikan merupakan hal yang harus dilakukan oleh leader. Teladan merupakan contoh yang diberikan pemimpin terhadap seluruh anggota organisasi. Anggota organisasi akan mengikuti teladan yang diberikan oleh pemimpin, karena ini merupakan awal untuk membentuk budaya organisasi sekolah. Apabila kepala sekolah disiplin, maka semua anggota organisasi akan menjadi disiplin. Begitu juga sebaliknya, apabila kepala sekolah tidak

disiplin, maka akan berakibat pada seluruh anggota organisasi di sekolah juga tidak akan berperilaku disiplin. Hal ini juga sesuai dengan filosofi kepemimpinan dari Ki Hajar Dewantara yang menjelaskan bahwa: *"Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madya Mangun Karsa, Tutwuri Handayani"*. Pemimpin itu didepan harus mampu memberikan teladan yang baik, di tengah harus mampu membangun kemauan, dan dibelakang harus mampu memberikan rasa aman atau perlindungan.

5. Musyawarah, jika ada perintah yang akan dikerjakan maka sebaiknya dilaksanakan dengan jalan musyawarah agar terdapat komitmen dan mampu merumuskan strategi pencapaian yang terbaik sehingga tujuan organisasi bisa didapatkannya dengan baik. Musyawarah akan menghasilkan keputusan kolektif yang menjadi kesepakatan bersama. Keputusan kolektif lebih mudah dilaksanakan, karena setiap anggota organisasi terlibat dalam mengambil keputusan dan akan mempunyai komitmen untuk menjalankan keputusan dengan baik.
6. Ikatan hati, kelembutan hati dan saling mendoakan agar bisa sukses bersama dalam menjalankan organisasi. Kondisi ini sangat diperlukan dalam memajukan organisasi yang dilandasi adanya ikatan hati, empati, dan rasa saling memiliki dalam mencapai visi, misi, dan tujuan secara Bersama-sama dalam ikatan organisasi yang ada di lembaga pendidikan. Menumbuhkan adanya ikatan hati dan saling bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi merupakan awal yang harus dibangun dan diperkuat dalam bingkai organisasi agar bisa mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
7. Empati dan kelembutan hubungan. Mampu memahami orang lain dan mampu menjalin hubungan dengan baik merupakan kunci kesuksesan dalam menjalin kerjasama dan meraih tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan Firman Allah SWT. Sebagai berikut:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: "Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal" (QS. Ali-Imran:159).

8. Keadilan, keadilan ini penting bagi seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya. Mendorong Pemimpin dalam situasi apapun tidak boleh memihak pada suatu kelompok atau golongan tertentu dalam sistem organisasi. Dalam hal ini Allah SWT. berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلَوْا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah, walaupun terhadap dirimu sendiri atau terhadap ibu bapak dan kaum kerabatmu. Jika dia (yang terdakwa) kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatan (kebaikannya). Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. Dan jika kamu memutarbalikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka ketahuilah Allah Maha Teliti terhadap segala apa yang kamu kerjakan" (QS. An-Nisa':135).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۖ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu sebagai penegak keadilan karena Allah, (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah. Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan" (QS. Al-Maidah:8).

9. Kebebasan berpikir dan berkreaitivitas. Setiap orang mempunyai kebebasan dalam berpikir dan berkreaitivitas dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing individu berdasarkan nilai-nilai yang terkandung dalam ajaran Islam. Begitu juga dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinan pendidikan. Pemimpin harus berani bertindak¹ dan berinovasi dalam memperbaiki keseluruhan proses yang ada di lembaga pendidikan, sehingga mampu menciptakan lembaga pendidikan yang unggul dan kompetitif.
10. Dapat memanfaatkan potensi orang lain. Pendelegasian wewenang kepada orang lain yang mempunyai kompetensi merupakan unsur yang perlu dikembangkan dalam sistem organisasi. Hal ini merupakan wujud kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi lembaga pendidikan. Kerjasama tim dan pendelegasian wewenang dalam sistem organisasi pendidikan diarahkan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Kinerja tim yang bagus dan kuat dapat menghantarkan lembaga dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya saling membantu dan memperkuat tim dalam organisasi untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

² Secara operasional kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna mensukseskan program-

program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Dalam konteks ini berhasil tidaknya program pemberdayaan sumber daya manusia di dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan baik sebagai *leader* maupun *manager*. Pelaksanaan fungsi sebagai *leader* lebih menekankan pada usaha interaksi manusiawi (*human interactions*) untuk mempengaruhi orang yang dipimpin, menemukan sesuatu yang baru, mengadakan perubahan dan pembaharuan. Sebagai manajer berusaha menempatkan perhatian pada prosedur dan hasil, formalitas, dan proses pencapaian tujuan melalui usaha-usaha yang dilaksanakan anggota. *Leader* lembaga pendidikan harus mempunyai kompetensi dalam membangun lembaga yang diminati oleh masyarakat dan mempunyai daya saing yang tinggi. Berdasarkan penjelasan tersebut terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan kepemimpinan agar bisa berhasil dengan baik, hal-hal yang dimaksudkan adalah:

1. Kompetensi *leader*. Kemampuan *leader* ini berkaitan erat dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh *leader* di dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya. Keterampilan memimpin yang harus dimiliki oleh *leader* berkaitan erat dengan hal-hal sebagai berikut:
 - a. *Conceptual skills*, kemampuan ini berkaitan erat dengan: kemampuan analisis, kemampuan berpikir rasional, ahli dan cakap dalam berbagai macam konsepsi, mampu menganalisis berbagai macam kejadian, mampu mengantisipasi berbagai perintah, mampu mengenali berbagai macam kesempatan dan problem-problem sosial.
 - b. *Technical skills*, dalam hal ini *leader* pendidikan harus: menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur serta teknik melakukan kegiatan khusus, dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana dan prasarana untuk mendukung kegiatan khusus tersebut.
 - c. *Human skills*, kompetensi ini berkaitan erat dengan: kemampuan *leader* dalam memahami perilaku manusia dalam proses kerjasama, kemampuan dalam memahami isi

hati, sikap dan motif orang lain, kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif, Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, mampu berperilaku yang dapat diterima.

2. Mempengaruhi orang lain. Hakikat dari kepemimpinan pendidikan adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diajak kerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini *leader* pendidikan dituntut bisa berkomunikasi dengan baik, menjalin hubungan interpersonal baik dalam organisasi maupun di luar organisasi, mampu menyakinkan orang lain, dan mampu membangun kepercayaan serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Kemampuan mempengaruhi dan mengendalikan organisasi menjadi tugas utama dalam menjalankan kepemimpinan dengan baik. *Leader* pendidikan dituntut mampu menyatukan visi, misi, dan tujuan organisasi yang akan dicapai secara bersama-sama dengan komitmen yang tinggi. Kondisi ini akan dapat diwujudkan dengan baik, apabila *leader* mampu mempengaruhi dan mengendalikan seluruh anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja dalam sistem organisasi lembaga pendidikan.
3. Interaksi Individu dan kelompok, *leader* di lembaga pendidikan harus mampu membangun interaksi antar individu dan kelompok dalam organisasi dengan baik. Dalam hal ini seorang pemimpin dituntut agar mempunyai kecerdasan emosional sehingga dapat mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan mampu membina hubungan dengan baik. Interaksi antar individu dan kelompok dalam organisasi harus diarahkan dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Interaksi ini dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja organisasi di lembaga pendidikan.
4. Kerjasama, kerjasama merupakan aspek yang paling penting dalam menjalankan organisasi di Lembaga Pendidikan. *Leader* harus mampu membangun kerja sama dengan baik pada lingkup internal dan eksternal dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam konteks ini, *team work* harus dibangun sesuai dengan program-program pemberdayaan di sekolah agar mampu mencapai visi dan misi sekolah dengan baik. Kerja sama yang baik akan menentukan hasil atau mutu pendidikan yang ada di sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi.

- 2
5. Tujuan, tujuan harus dirumuskan dengan jelas dan operasional sesuai dengan visi dan misi organisasi Lembaga Pendidikan. Tujuan sebagai tolok ukur untuk menentukan keberhasilan Lembaga Pendidikan sesuai dengan harapan dan cita-cita organisasi yang tertuang dalam visi dan misi organisasi lembaga pendidikan. Perumusan tujuan harus jelas, operasional, dan bisa dicapai, serta harus disertai dengan alat ukur yang bisa digunakan untuk mengevaluasi ketercapaian tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi Lembaga Pendidikan.
6. Efektif dan Efisien, komponen ini berkaitan erat dengan keseluruhan program kegiatan yang telah dirumuskan oleh organisasi Lembaga Pendidikan baik kurikuler maupun ekstrakurikuler harus bisa dijalankan secara efektif dan efisien sehingga tujuan bisa tercapai dan produktivitas kompetensi di dalam organisasi Lembaga pendidikan bisa diwujudkan dengan baik.

Lembaga Pendidikan yang bermutu sangat ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinan yang ada dalam sistem organisasi lembaga pendidikan. Pemimpin dan kepemimpinannya menjadi kunci keberhasilan dan mutu pendidikan yang ada didalamnya. Pemimpin yang profesional akan mampu menghantarkan lembaga pendidikan menjadi bermutu dan diminati oleh banyak pelanggan pendidikan. Pendidikan yang bern¹tu dapat diwujudkan dengan baik berdasarkan siklus pengendalian mutu yang ada di lembaga pendidikan. Siklus pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan baik, jika pemimpin mampu menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan profesional. Pemimpin yang profesional akan senantiasa bekerja keras penuh dengan komitmen dalam mengadakan perbaikan agar lembaga pendidikan menjadi bermutu dan memiliki daya saing yang tinggi di era-global yang terjadi pada saat ini. Penjelasan ini menunjukkan

bahwa mutu pendidikan akan lebih banyak ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinan yang diterapkan dalam sistem organisasi lembaga pendidikan.

E. Prinsip dan Perilaku Kepemimpinan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Tugas terpenting kepemimpinan pendidikan adalah memimpin bawahan, pelaksanaan pekerjaan, serta mendayagunakan sumber-sumber daya manusia dan non manusia yang potensial secara efektif dan efisien. Agar keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas tersebut dapat tercapai dengan baik, maka terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh seorang calon pemimpin yang berhasil antara lain seperti halnya hasil penelitian yang dilaporkan oleh Greenberg dan Baron (1995:501) menjelaskan bahwa fungsi kepemimpinan dapat berjalan dengan baik, seorang pemimpin dapat berpegang pada prinsip-prinsip umum sebagai berikut: konstruktif, kreatif, partisipatif, kooperatif, delegasi yang baik, integratif, rasionalitas dan objektivitas, kesederhanaan, dan fleksibilitas. Prinsip-prinsip ini menjadi sangat penting dilaksanakan oleh *leader* dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya di lembaga pendidikan.

Disamping prinsip-prinsip tersebut, para pemimpin Indonesia telah memiliki perangkat prinsip sendiri, yaitu kepemimpinan Pancasila yang dikembangkan atas dasar pokok-pokok pikiran tokoh pendidikan nasional, Ki Hajar Dewantara dengan tiga prinsip fungsional kepemimpinan, yaitu: (1) *Ing Ngarsa Sung Tuladha*, pemimpin staf lewat sikap dan perbuatannya berusaha menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan segenap personel yang dipimpinnya, (2) *Ing Madya Mangun Karsa*, yakni sebagai seorang pemimpin, ia hendaknya mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada segenap personel di dalam organisasi. (3) *Tut Wuri Handayani*, bahwa pemimpin harus mampu mendorong segenap personel yang dipimpinnya agar berani berjalan di depan dan sanggup bertanggung jawab. Berikut ini ditampilkan karakteristik pemimpin yang sukses:

Tabel 1.1 Karakteristik Keberhasilan *Leader* di Lembaga Pendidikan

2 No	Sifat/karakteristik Pemimpin	Deskripsi
1.	Semangat Kerja	Punya keinginan sukses, energi yang tinggi, punya inisiatif
2.	Kejujuran dan Integrasi Pribadi	Jujur, dapat dipercaya, dan terbuka
3.	Kepemimpinan dan Motivasi	2 Memiliki semangat untuk berusaha mempengaruhi staf untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4.	Kepercayaan diri	Memiliki kepercayaan akan kemampuan sendiri.
5.	2 Kemampuan Kognitif	Memiliki intelegensi yang tinggi: kemampuan mengintegrasikan dan menterjemahkan sejumlah informasi.
6.	Pengetahuan bidang bisnis	Memiliki pengetahuan dunia industri, khususnya hal-hal teknis yang relevan.
7.	Kreativitas	Memiliki sifat orisinalitas dalam bertindak
8.	Fleksibilitas	Kemampuan beradaptasi dengan kebutuhan bawahan dan situasi yang dihadapi.

2
Secara operasional kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna mensukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Berhasil tidaknya program pemberdayaan sumber daya manusia di dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan baik sebagai *leader* maupun *manager* (Sergiovanni, 1987; Burhanudin, 1994; Greenberg & Baron, 1995). Pelaksanaan fungsi sebagai *leader* lebih menekankan pada usaha interaksi manusiawi (*human interactions*) (Gordon, Mondy, Sharplin, & Pumeaux, 1990), mempengaruhi orang yang dipimpin, menemukan sesuatu yang baru, mengadakan perubahan dan

pembaharuan. Sebagai manajer berusaha menempatkan perhatian pada prosedur dan hasil, formalitas, dan proses pencapaian tujuan melalui usaha-usaha yang dilaksanakan anggota.

²
Leader pendidikan dalam melaksanakan tugas sehari-hari tidak terlepas dari perilaku kepemimpinan yang diterapkannya. Kondisi ini menuntut pemimpin pendidikan dapat memahami keefektifan kepemimpinan (*leadership effectiveness*), pendekatan-pendekatan, gaya, dan perilaku kepemimpinan (Halpin, 1971). Hal ini disebabkan karena keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tergantung pada kepemimpinannya. Keefektifan pengelolaan bidang garapan di lembaga pendidikan tergantung pada keefektifan kerja personalnya, dan keefektifan kerja personal ditentukan oleh perilaku kepemimpinan yang diterapkan oleh *leader*. Penjelasan tersebut memberikan makna bahwa seorang pemimpin dituntut supaya mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan para personil secara tepat agar bisa membawa organisasi lembaga pendidikan pada pencapaian keberhasilan secara optimal. *Leader* pendidikan harus bisa menjalankan peran kepemimpinannya dengan baik dan berhasil yang disertai dengan gaya kepemimpinan yang tepat dalam menjalankan organisasi sekolah, madrasah, maupun perguruan tinggi.

Salah satu tinjauan tentang perilaku kepemimpinan yang dapat diterapkan di sekolah adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*people oriented*) (Hoy & Miskel, 1987; Yukl, 1989; Owens, 1995; Kreitner & Kinicki, 1992; Gordon, 1990; Greenberg & Baron, 1995). Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) adalah perilaku kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada struktur tugas, penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, metode kerja dan prosedur mencapai tujuan. Adapun gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*people oriented*) adalah kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada kesejawatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan, dan hubungan antara pemimpin dan anggota. Perilaku kepemimpinan ini dapat dipahami

secara sendiri-sendiri maupun sebagai satu kesatuan yang disebut dengan dimensi kepemimpinan (*leadership dimension*). Pemahaman yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan manusia sebagai satu kesatuan yang utuh.

Banyak ahli yang membahas perilaku kepemimpinan dua dimensi tersebut dengan istilah yang berbeda. Cartwright dan Zander menggunakan istilah pencapaian tujuan (*goal achievement*) dan pertahanan kelompok (*group maintenance*), Halpin dan Winner mengemukakan dengan istilah struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*), Daniel Katz menyebut dengan istilah orientasi pada produk (*production oriented*) dan orientasi pada pekerja (*employee oriented*), Blake dan Mouton menggunakan istilah perhatian pada aspek hasil (*concern for production*) dan perhatian pada aspek manusia (*concern for people*) (Owens, 1995). Hoy dan Miskel (1987) merumuskan ke dalam dua klasifikasi besar, yaitu perhatian pada organisasi (*concern for organization*) dan perhatian pada hubungan individual (*concern for individual relationship*). Jika ditelaah secara sederhana, semua istilah tersebut mengacu pada perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia.

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat vital karena merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya yang tersedia di lingkungan organisasi, terutama terhadap komponen sumber daya manusia yang terdiri dari para karyawan atau tenaga personel lainnya. Begitu besarnya peranan kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga tidak berlebihan jika dikatakan bahwa sukses tidaknya penyelenggaraan aktivitas suatu unit kerja dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan baik berkaitan dengan kualitas kepribadian maupun penguasaan konsep dan teknik memimpin yang efektif di lapangan. Dalam hal ini, Campbell, Bridges dan Nystrand (1977) mengemukakan tiga fungsi pemimpin sebagai berikut: (1) "Interpersonal" (*figurehead, leader, and liaison*), (b) "Informational"

(*monitor, disseminator, and spokesman*), (c) "*Decision*" (*entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, and negotiator*). Pelaksanaan fungsi kepemimpinan itu sendiri bertujuan untuk menciptakan suatu iklim lingkungan kerja yang mendukung optimalisasi pendayagunaan seluruh sumber daya yang tersedia, dan pelaksanaan program kerja departemental secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Keberhasilan pendidikan dalam melaksanakan tugasnya tergantung pada kepemimpinannya. Efektifitas pengelolaan bidang garapan lembaga pendidikan dan kegiatan pembinaan tergantung pada efektifitas kerja personal yang ada di lembaga pendidikan. Efektivitas kerja personel ditentukan oleh kepemimpinan yang ada di lembaga pendidikan. Apabila *leader* mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan para personel secara tepat akan bisa membawa organisasi lembaga pendidikan pada keberhasilan yang optimal. Untuk menjalankan peran kepemimpinannya secara berhasil, *leader* mutlak harus memiliki gaya kepemimpinan yang tepat.

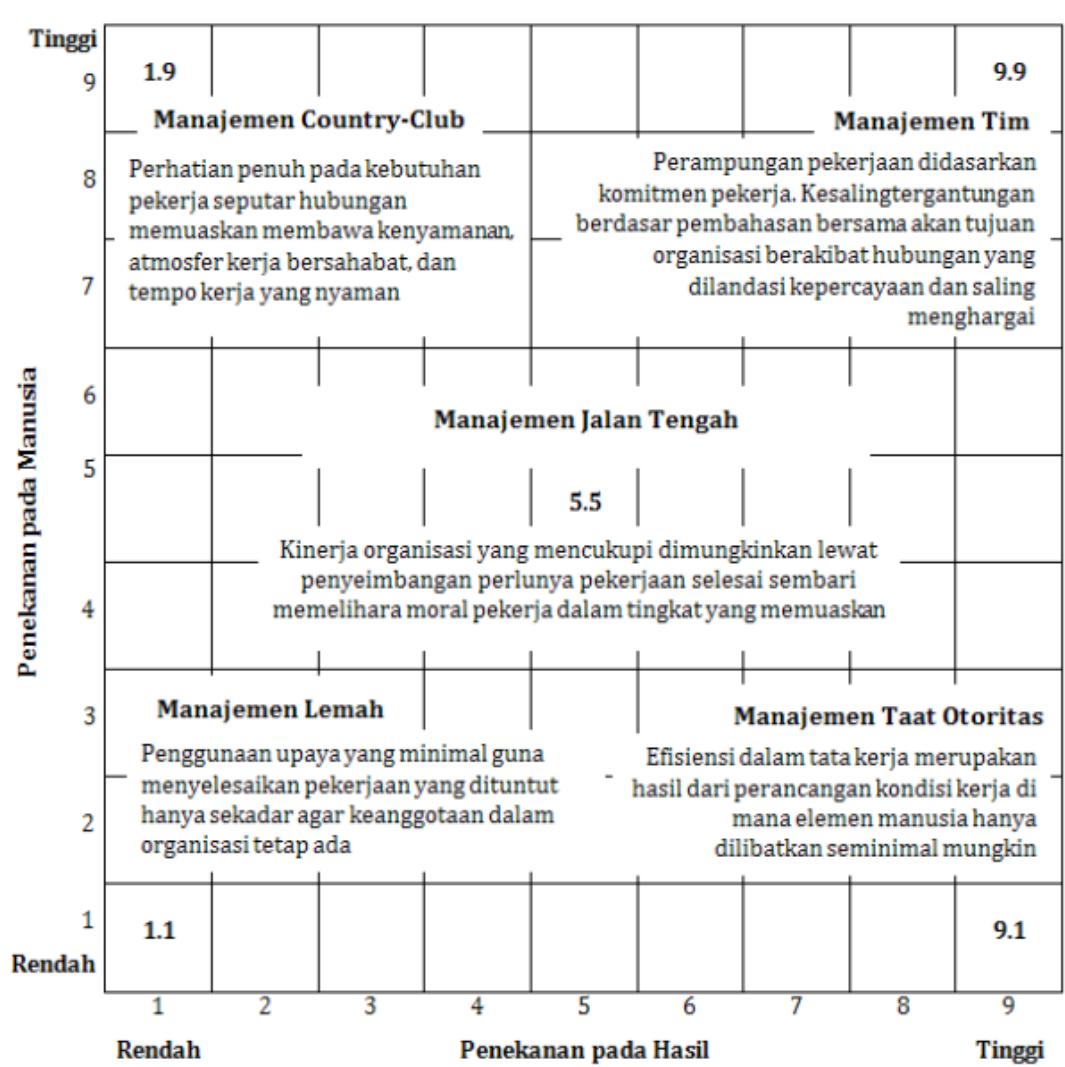
Berkaitan dengan perilaku kepemimpinan, Fiedler mengembangkan "*Least Preferred Co-Worker*" (LPC) yang digunakan untuk mengukur kepribadian seorang pemimpin, apakah memiliki perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) atau perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*relationship oriented*) (Hoy & Miskel, 1987; Gordon, 1990; Owens, 1995). Terdapat beberapa karakteristik kepribadian seorang pemimpin yang berorientasi pada tugas sebagaimana dijelaskan dalam "*least Preferred Co-Worker*" sebagai berikut: (1) kurang menyenangkan, (2) kurang bersahabat, (3) menolak, (4) membuat kecewa, (5) lesu, (6) tegang, (6) berjarak, (7) dingin, (8) kurang kerjasama, (9) bertentangan, (10) membosankan, (11) suka bertengkar, (12) ragu-ragu, (13) kurang efisien, (14) murung, (15) tertutup. Adapun karakteristik perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*relationship people*) adalah: (1) menyenangkan, (2) bersahabat, (3) menerima, (4) membantu, (5) bersemangat, (6) rilek, (7) dekat, (8) hangat, (9) kerjasama, (10) supportif atau memberikan dukungan, (11) menarik, (12) harmonis,

(13) percaya diri, (14) efisien, (15) periang, dan (16) terbuka (Hoy & Miskel, 1987; Gordon, 1990).

Kuesioner yang berisi sejumlah pernyataan yang menggambarkan perilaku kepemimpinan pernah dikembangkan pula oleh *Ohio State University*, dikutip Halpin (1971) yang disebut dengan *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ). Kuesioner ini mengukur tentang perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Halpin sebagaimana dikutip Hanson (1995) menjelaskan bahwa:

Initiating structure refers to the leader's behavior in delineating the relationship between him-self and members of the work group, and in endeavoring to establish well-defined patterns of organization, channels of communication, and methods of procedure. Considering refers to behavior indicative of friendship, mutual trust, respect and warmth in the relationship between the leader and the members of his staff.

² Perilaku kepemimpinan yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton berkaitan erat dengan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*concern for people*) dan perhatian pada hasil atau perhatian pada tugas (*concern for production*) (Denyer, 1972). Teori ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar: 1.2 *The Managerial Grid of Leadership*. Diadaptasi dari Denyer, J.C. 1972. *Students' Guide to Principles of Management*. London: The Zems Press. h. 122.

Gambar 1.2 tersebut menjelaskan adanya lima gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam organisasi, kelima gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

- 1.1 *Impoverished Management*: perhatian pemimpin pada tugas hanya memerlukan sedikit usaha untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut, demikian pula perhatian pada orang. Perilaku kepemimpinan ini berada di posisi rendahnya kepedulian terhadap tugas/produksi dan juga rendahnya kepedulian terhadap bawahan dalam organisasi lembaga pendidikan.

Leader tidak ingin terlibat dengan bawahan dan membiarkan mereka dalam melaksanakan tugasnya seperti apa adanya. Robert Blake dan Jane Mouton menunjukkan bahwa perilaku ini bisa menjadi pilihan yang dapat disadari. Dengan memberikan kebebasan pada bawahan untuk memecahkan masalah tertentu, kondisi ini akan mempengaruhi kinerja untuk sementara waktu. Tetapi pada akhirnya, ini akan mengarah pada kemandirian dan peningkatan kinerja yang ada dalam organisasi lembaga pendidikan. Perilaku *impoverished management* memiliki kelebihan bahwa ini bisa menjadi baik, apabila hanya dilakukan dalam jangka waktu pendek. Namun kelemahan perilaku kepemimpinan ini adalah *leader* tidak memiliki kepedulian untuk menciptakan suatu sistem yang dapat membantu menjamin pencapaian kinerja yang lebih baik. *Leader* juga tidak memiliki kepedulian untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat memuaskan dan dapat memberikan motivasi pengikutnya agar dapat melaksanakan kinerja yang lebih baik.

- 2
1.9 *Country Club Management*: perhatian yang besar perlu diberikan pada hubungan antara anggota kelompok, sehingga kebutuhan mereka dapat dipenuhi. *Country club management* ini dapat menunjukkan banyak *leader* yang menyesuaikan diri dengan perilaku ini sehingga menunjukkan adanya kepedulian yang tinggi terhadap orang-orang yang ada dalam organisasi lembaga pendidikan, akan tetapi mempunyai kepedulian yang rendah terhadap kinerja organisasi lembaga pendidikan. Perilaku kepemimpinan ini hanya menunjukkan bahwa *leader* hanya ingin “disukai” oleh seluruh anggota organisasi yang ada di lembaga pendidikan dan *leader* tidak ingin dianggap sebagai seorang *leader* yang otoriter. *Leader* ingin memahami seluruh anggota organisasi secara berkelanjutan dan berharap untuk menjaga hubungan baik dalam sistem organisasi. Perilaku kepemimpinan ini bisa menghantarkan anggota organisasi dapat memotong jalan pintas dan tidak mengejar tujuan organisasi. Apabila anggota organisasi harus berurusan masalah pribadi, maka perhatian dan dukungan *leader* akan dirasakan menjadi

positif. Perilaku kepemimpinan ini memiliki kelebihan bahwa *leader* pendidikan mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya. *Leader* juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan aman bagi seluruh anggota organisasi di lembaga pendidikan. Akan tetapi *leader* dalam perilaku kepemimpinan juga memiliki kelemahan dimana kinerja organisasi rendah karena kurang kontrol dan arahan yang jelas dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

- 9.1 *Authority-Compliance Management*: 2 efektifitas dari organisasi dapat dicapai dengan mengatur kondisi kerja sedemikian rupa, sehingga hubungan antara manusia dikurangi agar tidak mengganggu penyelesaian tugas. Pemimpin dalam perilaku kepemimpinannya difokuskan pada orientasi tugas. Karena kinerja adalah titik fokus utama dalam melaksanakan kepemimpinannya. Akan tetapi *leader* melupakan dan mengabaikan kesejahteraan para karyawan. Pemimpin ini berwibawa dan memberi tekanan disiplin. Pemimpin membutuhkan bawahan atau anggota organisasi yang paling maksimal dalam melaksanakan kinerja, serta menerapkan sanksi ketika mereka gagal memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh organisasi. Robert Blake dan Jane Mouton menunjukkan bahwa ada situasi di mana perilaku kepemimpinan ini diperlukan. Misalnya ketika terjadi tindakan tidak populer atau kinerja yang menurun, maka akan mengambil kebijakan pengurangan atau reorganisasi dalam organisasi lembaga pendidikan. *Leader* dalam perilaku kepemimpinan ini memiliki kelebihan bahwa *leader* menempatkan efisien dan produktivitas kerja yang lebih utama dibandingkan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi dari orang-orang yang dipimpinnya. *Leader* tipe ini cenderung untuk otoriter, memiliki aturan yang tegas, mempunyai kebijakan dan prosedur kerja yang ketat. Akan tetapi mempunyai kelemahan bahwa *leader* dengan perilaku kepemimpinan seperti ini cenderung tidak memberikan perhatian kepada orang-orang yang dipimpinnya atau dengan

kata lain dapat dikatakan bahwa perhatian pada orang atau hubungan manusia rendah.

2

5.5

Middle of the Road Management: penampilan organisasi dapat efektif kalau pemimpin mengatur keseimbangan hubungan yang baik antara perhatian pada tugas serta perhatian pada hubungan antar manusia. *Leader* dengan perilaku kepemimpinan ini mempertahankan keseimbangan antara kebutuhan orang-orang dan kinerja dalam sistem organisasi di lembaga pendidikan. *Leader* mendapatkan nilai rata-rata pada kedua kriteria dalam hubungan manusia dan melaksanakan tugas. Kelebihan *leader* dalam perilaku kepemimpinan ini lebih menekankan pada upaya untuk menyeimbangkan antara kepentingan tugas dan kepentingan orang dalam sistem organisasi lembaga pendidikan. Akan tetapi kelemahannya adalah *leader* mencoba memenuhi kedua kepentingan tersebut, *leader* menjadi pemimpin medioker (pemimpin sedang atau biasa-biasa saja) dan memiliki performance yang rata-rata dalam sistem organisasi lembaga pendidikan.

2

9.9

Team Management: tugas dikerjakan dengan semangat kerja yang tinggi, bersamaan itu pula perhatian ditingkatkan pada hubungan yang baik dengan pendekatan saling percaya dan hormat menghormati. *Leader* yang berorientasi pada perilaku kepemimpinan ini akan menunjukkan semangat kerja yang tinggi dan mempunyai opsi untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi dengan baik. *Leader* telah mendapatkan banyak penghargaan dan rasa hormat dari seluruh anggota organisasi, *leader* mampu membangkitkan antusias seluruh anggota organisasi dan memberikan motivasi mereka dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kondisi ini akan menghantarkan kepada seluruh anggota organisasi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Adanya timbal balik di antara para anggota organisasi sangat tinggi dan mereka sangat setia kepada *leader* komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Kerja sama yang optimal dapat diwujudkan dalam sistem organisasi dalam mencapai tujuan baik pada jangka pendek,

menengah, maupun pada jangka panjang. Upaya memberikan banyak perhatian pada kebutuhan anggota organisasi dan kinerja organisasi lembaga pendidikan, *leader* pendidikan dapat melaksanakan kepemimpinan dengan baik dan bekerja sangat efisien. *Leader* dengan perilaku kepemimpinan ini lebih menekankan kepada pencapaian tugas, akan tetapi *leader* juga tidak melalaikan kebutuhan dari seluruh anggota organisasi lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Setiap anggota tim yang memahami tujuan organisasi, berkomitmen, dan mau ambil bagian dalam keberhasilan organisasi dengan sendirinya akan peduli terhadap pencapaian tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya. Kondisi ini akan menjadikan *leader* dan seluruh anggota organisasi mempunyai komitmen bersama dalam mengadakan perbaikan dan peningkatan mutu di lembaga pendidikan secara berkelanjutan (Denyer, J.C. 1972).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dijelaskan tentang perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan. Karakteristik perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas meliputi: menjelaskan sikap kepada bawahan, mencoba ide-ide baru pada bawahan, menetapkan peraturan, mengkritik pekerjaan bawahan, mengambil keputusan tanpa kompromi, memberikan tugas tambahan, merencanakan pekerjaan, menerapkan standar tertentu pada bawahan, menetapkan ketentuan waktu, menggunakan prosedur kerja yang seragam, menjelaskan peranannya, mengikuti peraturan yang telah dibakukan, memberitahukan harapan kepada bawahan, dan mengawasi bawahan.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan meliputi: menyenangkan bawahan, mudah dipahami, menunjukkan persahabatan, mendengarkan pendapat bawahan, bersikap terbuka, mengupayakan kesejahteraan bawahan, menjelaskan latar belakang tindakannya, senang bermusyawarah, menerima ide-ide bawahan, memperlakukan bawahan setara dengan dirinya, ramah kepada bawahan, menentramkan bawahan, dan mewujudkan saran bawahan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada

tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menjadi sangat penting untuk diperhatikan oleh *leader* di lembaga pendidikan. Perilaku kepemimpinan ini harus dimiliki oleh pemimpin visioner di lembaga pendidikan. Pemimpin visioner yang mampu memperhatikan hubungan manusia dan berorientasi pada ketercapaian tujuan menjadi sangat penting untuk dilaksanakan di lembaga pendidikan agar visi, misi, dan tujuan organisasi lembaga pendidikan bisa dicapai dengan baik. Lembaga pendidikan yang mampu mencapai tujuan akan dapat meningkatkan *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan yang terjadi di era global pada saat ini.

Kepemimpinan mempunyai peran yang sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Meningkat dan menurunnya mutu pendidikan sangat ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinan yang ada dalam lembaga pendidikan. Pemimpin yang visioner dan mampu menerapkan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia serta berorientasi pada tugas menjadi kunci keberhasilan pemimpin dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini disebabkan karena pemimpin mempunyai obsesi yang tinggi dan komitmen yang kuat serta kinerja yang profesional dalam meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan akan membawa *brand image* dan daya saing lembaga serta dapat menunjukkan kepuasan pelanggan pendidikan. Kepuasan pelanggan pendidikan menjadi salah satu kunci keberhasilan lembaga pendidikan, karena mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan pendidikan. Terpenuhinya kebutuhan dan harapan pelanggan pendidikan akan mampu meningkatkan peminat dan daya saing lembaga pendidikan yang terjadi di era global dan kompetitif pada saat ini.



BAB II

VISIONARY LEADERSHIP DI PERGURUAN TINGGI

A. Pendahuluan

Kepemimpinan pendidikan merupakan sesuatu yang sangat vital karena merupakan motor penggerak bagi ¹genap sumber daya manusia yang tersedia di lingkungan organisasi yang ²diri dari tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Begitu besarnya peranan kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi pendidikan, sehingga tidak berlebihan jika dikatakan bahwa sukses tidaknya penyelenggaraan aktivitas suatu unit kerja dalam organisasi pendidikan sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan baik yang berkaitan dengan kualitas kepribadian maupun penguasaan konsep dan teknik memimpin yang efektif dalam sistem organisasi pendidikan. Champbell, Corbally, & Nystrand, (2003) menjelaskan tiga fungsi pemimpin sebagai berikut: (a) *“Interpersonal” (figurehead, leader, and liaison)*, (b) *“Informational” (monitor, disseminator, and spokesman)*, (c) *“Decision” (entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, and negotiator)*. Pelaksanaan fungsi kepemimpinan itu sendiri bertujuan untuk menciptakan suatu iklim lingkungan kerja yang mendukung optimalisasi pendayagunaan seluruh sumber daya yang tersedia, dan pelaksanaan program kerja departemental secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Keberhasilan *leader* pendidikan dalam melaksanakan tugasnya ²rgantung pada kepemimpinan yang dijalankannya. Efektifitas pengelolaan bidang garapan lembaga pendidikan dan kegiatan pembinaan tergantung pada efektifitas kerja personal yang ada di

dalam lembaga pendidikan. Efektivitas kerja personil ditentukan oleh kepemimpinan². Apabila pemimpin mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan para personel secara tepat akan bisa membawa organisasi lembaga pendidikan pada keberhasilan yang optimal. Untuk menjalankan peran kepemimpinannya secara berhasil, *leader* mutlak harus memiliki gaya kepemimpinan yang tepat, salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh *leader* pendidikan adalah kepemimpinan visioner.

Kepemimpinan visioner dapat diterapkan di lembaga pendidikan dengan optimal dalam mencapai visi dan misi lembaga pendidikan. Pemimpin visioner dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya harus tetap berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan berorientasi pada hubungan manusia dalam sistem organisasi lembaga pendidikan atau *people oriented* (Hoy & Miskel, 1987; Yukl, 1989; Owens, 1995; Kreitner, & Kinicki, 1992; Gordon, Mondy, Sharplin, & Premeaux, 1990; Greenberg, & Baron, 1995). Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) adalah kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada struktur tugas, penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, metode kerja dan prosedur mencapai tujuan. Adapun kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*people oriented*) adalah kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada kesejawatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan, dan hubungan antara pemimpin dan anggota. Kepemimpinan ini dapat dipahami secara sendiri-sendiri maupun sebagai satu kesatuan yang diarahkan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. *Leader* pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan harus tampil sebagai pemimpin pendidikan yang *visioner* (mampu melihat peluang dan tantangan) yang dihadapi dalam memajukan lembaganya pada saat sekarang dan di masa yang akan datang.

Penjelasan tersebut mengisyaratkan bahwa kepemimpinan memiliki kedudukan yang menentukan dalam organisasi, maju mundurnya sebuah organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya. Pemimpin yang dapat melaksanakan kepemimpinannya secara efektif akan dapat menggerakkan sumber daya yang ada ke arah pencapaian tujuan secara efektif pula,

sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak mampu membuat gagasan dan ide-ide baru, baik dalam hal perubahan (*innovation*) maupun pengembangan (*development*) organisasi serta tidak mampu memberikan pengawasan (*controlling*) secara efektif, maka kepemimpinannya akan mengakibatkan lemahnya organisasi dan akan tercipta budaya organisasi yang lemah sehingga mengakibatkan keterpurukan lembaga yang dipimpinnya.

Kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan perkembangan perguruan tinggi yang berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi atau yang sering disebut dengan *visionary leadership*. *Visionary Leadership* merupakan sebuah konsep tentang kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan (Komariyah dan Triatna, 2005:81-82). Kepemimpinan ini menuntut *leader* pada setiap lembaga pendidikan agar memiliki kemampuan yang visioner, yaitu kemampuan dalam melakukan inovasi dan pengembangan lembaga pendidikan yang disertai dengan pandangan jauh ke depan dalam mengembangkan sekolah, madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikannya secara efektif, efisien, dan kompetitif.

B. Pengertian *Visionary Leadership*

Visi adalah pernyataan fundamental tentang nilai, aspirasi, dan tujuan yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu. Visi dapat dijadikan sebagai kunci keberhasilan dalam menentukan sasaran dan upaya untuk meraih impian. Pemimpin yang *visioner* mempunyai visi yang dirumuskan dengan realistis, terfokus, pasti, dapat dipahami, dan dilaksanakan oleh seluruh civitas akademik di perguruan tinggi. Visi yang dimiliki oleh pemimpin perguruan tinggi harus dapat: (1) membangun kreativitas sivitas akademik dan bermakna secara fisik dan psikis, (2) menumbuhkan nilai kebersamaan sivitas akademik secara profesional, (3) menumbuhkan kolegialitas, mereduksi sikap egoistik-individual dan unit dengan cara-cara yang dapat diterima orang lain, (4) menumbuhkan kesamaan sikap dan menghargai

perbedaan untuk mengembangkan potensi dalam mencapai tujuan, (5) mengembangkan kinerja riil yang bermanfaat, efektif, efisien, dan memiliki akuntabilitas (Danim, 2006:73-74).

Visionary Leadership muncul sebagai respon dari statement “*the only thing of permanent is change*” yang menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Visi dapat juga dikatakan sebagai cita-cita ideal yang dirumuskan oleh lembaga dalam menentukan arah, harapan, maupun tujuan yang akan dicapai di masa yang akan datang. Benis dan Nanus, (1997:19) mendefinisikan Visi sebagai: “*Something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exists*”. Secara umum dapat kita katakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Visi dapat juga digunakan oleh lembaga untuk merumuskan dan mengembangkan kurikulum lembaga dan program-program ideal agar visi dapat dicapai dengan baik.

Visi yang dimiliki oleh lembaga pendidikan harus dapat menggambarkan masa depan yang lebih baik, mewakili harapan, atraktif dan realistis (Mutohar & Jani, 2021). Visi menunjukkan arah pergerakan lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi dari posisinya sekarang menuju pencapaian yang lebih baik dimasa yang akan datang. Penjelasan ini menunjukkan bahwa visi pada hakekatnya merupakan jembatan antara masa kini dan masa yang akan datang, sehingga perumusannya harus didasarkan pada harapan yang realistis dan terukur sehingga dapat dicapai dengan baik di masa yang akan datang. Komariah dan Triatna (2006: 91) mengungkapkan ciri-ciri visi yang baik sebagai berikut: (1) memperjelas arah dan tujuan, (2) mudah dimengerti dan diartikulasikan, (3) mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menerapkan *standard of excellence*, (4) menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen, (5) menciptakan makna bagi anggota organisasi, (6) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, (7) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, (8) kontekstual dalam arti memerhatikan secara seksama hubungan organisasi.

Berdasarkan kajian dan pembahasan tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa visi yang ada di lembaga pendidikan tinggi harus mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (a) pernyataan visi harus berorientasi ke depan yang lebih baik, (b) dikembangkan bersama oleh civitas akademik kampus bersama dengan *stakeholder*, (c) visi merupakan perpaduan antara rencana strategis, langkah strategis terhadap sesuatu keunggulan yang dicita-citakan, (d) visi dinyatakan dalam kalimat yang singkat, padat, bermakna, dan mudah dipahami, (e) visi pendidikan tinggi dapat dijabarkan ke dalam tujuan dan indikator keberhasilan yang realistik, (f) visi dirumuskan berbasis pada nilai keunggulan, (g) visi harus dapat membumi atau kontekstual sehingga dapat dicapai dengan baik.

Visi merupakan hal yang sangat penting dirumuskan oleh lembaga pendidikan untuk menggambarkan keinginan-keinginan ideal yang akan dicapai di masa yang akan datang. Tujuan dirumuskan visi yang ada di lembaga pendidikan, dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Kesatuan pandangan seluruh civitas akademik dapat diwujudkan dengan baik. Dengan demikian usaha dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif, konsisten dan berkesinambungan atau berkelanjutan.
2. Lembaga pendidikan mempunyai pemahaman tentang masa depan yang lebih mantap
3. Usaha-usaha yang dilakukan oleh lembaga pendidikan tinggi dalam peningkatan mutu dapat lebih terarah (Komariah dan Triatna, 2006:90).

Pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi lembaga pendidikan tinggi, menjadi media komunikasi dan motivasi civitas akademik serta semua pihak yang berkepentingan. Visi juga dapat dijadikan sebagai sumber kreativitas dan inovasi organisasi pendidikan. Dalam konteks ini Akdon (2006: 96) menjelaskan bahwa kriteria pembuatan visi dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan oleh lembaga atau organisasi.
2. Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk mewujudkan kinerja yang baik.
3. Visi dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi berbagai macam tantangan dalam mewujudkannya.
4. Visi dapat menjembatani masa kini dan masa yang mendatang.
5. Visi memuat gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan yang menarik
6. Visi mempunyai sifat yang tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Visi yang dirumuskan agar menjadi realistik, dapat dipercaya, meyakinkan, dan mempunyai daya Tarik, dalam proses perumusannya perlu melibatkan semua *stakeholder* pendidikan tinggi. Visi yang telah dirumuskan harus diterjemahkan kedalam *guidelines* yang lebih operasional dan konkrit sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan strategi dan aktivitas dalam organisasi lembaga pendidikan tinggi. Agar visi menjadi operasional, perlu juga dirumuskan misi. Pernyataan dalam misi lebih tajam dan lebih detail sebagai jabaran perumusan visi organisasi lembaga pendidikan.

Proses dalam perumusan misi organisasi, dimulai dari perumusan kata kunci yang ada dalam visi organisasi yang telah dirumuskan. Kata kunci dalam pencapaian visi perlu ditentukan indikator yang akan dirumuskan menjadi misi. Indikator-indikator tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dalam perumusan misi organisasi lembaga pendidikan. Dengan kata lain perumusan misi didasarkan dari penjabaran indikator-indikator yang ada dalam visi organisasi lembaga pendidikan.

Pernyataan yang ada dalam misi organisasi menunjukkan adanya tugas utama yang harus dilakukan organisasi atau lembaga pendidikan tinggi dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan tinggi. Pernyataan misi organisasi lembaga pendidikan terkandung adanya definisi yang jelas tentang pekerjaan atau tugas pokok yang diemban oleh suatu organisasi lembaga pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Pernyataan yang terdapat dalam misi

menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi atau lembaga pendidikan tinggi. Hal ini disebabkan karena misi dapat mewakili alasan dasar berdirinya organisasi atau lembaga pendidikan tinggi. Pernyataan misi yang jelas dapat memberikan arahan jangka panjang sehingga memberikan stabilitas manajemen dan kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan.

Visi dan misi yang ada di lembaga pendidikan perlu ditransformasikan dengan baik dalam sistem lembaga pendidikan. Transformasi visi ini merupakan kemampuan *leader* dalam membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif di lembaga pendidikan sebagai upaya untuk mewujudkan *shared vision* (visi bersama) pada *stakeholder* sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership* terhadap lembaga pendidikan. Nwankwo dan Richardson memberikan penjelasan bahwa: “*visionary leadership is the leader who “wins hearts and minds” and charismatically takes the organisation into a new successful era. The process of visionary leadership involves the design of a desired future and the motivation of others in the organisation to share it and commit oneself to taking personal responsibility for its achievement*” (Mupa, 2015). Pemimpin visioner adalah pemimpin yang “memenangkan hati dan pikiran” dan secara karismatik membawa organisasi ke dalam era baru yang sukses. Pemimpin Visioner adalah pemimpin yang fokus pada visi dan misi organisasi, menginspirasi dan memberdayakan pengalaman anggota organisasi dalam melaksanakan perubahan fungsi dan pertumbuhan organisasi (Nwachukwu, Chladkova, Zufan, & Olatunji, 2017). Kepemimpinan visioner melibatkan desain masa depan yang diinginkan dan motivasi dalam organisasi untuk berbagi dan berkomitmen dalam melaksanakan tanggung jawab pribadi meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas *visionary leadership* dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari pemimpin atau sebagai hasil interaksi sosial antara anggota organisasi dan *stakeholder* yang

menjadi komitmen bersama untuk mewujudkan cita-cita organisasi di masa depan secara efektif dan efisien. *Visionary leadership* menjadi sangat penting untuk dimiliki oleh setiap pemimpin di lembaga pendidikan agar mampu mewujudkan pendidikan yang berkualitas, mempunyai brand image, serta daya saing yang tinggi di masa yang akan datang. Pendidikan harus mampu memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kondisi ini sangat membutuhkan kepemimpinan visioner dalam merespon tuntutan dan kebutuhan masyarakat serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di masa yang akan datang.

C. Kompetensi Pemimpin Visioner

Kepemimpinan Visioner merupakan pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberikan arahan dan makna pada kerja, dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas (Sanusi, 2009:22). Kepemimpinan visioner menjadi sangat penting untuk dimiliki oleh leader dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan. Kepemimpinan visioner memerlukan kompetensi yang harus dimiliki oleh leader pendidikan, kompetensi tersebut menurut Nanus (2013) dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif. Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam melaksanakan kepemimpinan, utamanya dalam mempengaruhi orang lain untuk diajak kerja sama dalam mencapai visi dan misi organisasi.
2. Memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang.
3. Seorang pemimpin visioner harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan.

4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan ceruk untuk mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi dan lain sebagainya. Hal ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan

Brown (2009:23) menjelaskan bahwa pemimpin visioner memiliki kompetensi sebagai berikut:

1. *visualizing*, pemimpin visioner mempunyai gambaran jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran jelas kapan hal itu akan dapat dicapai.
2. *futuristic thinking*, pemimpin visioner tidak hanya memikirkan dimana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.
3. *Showing foresight*, pemimpin visioner adalah perencana yang tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana,
4. *Proactive planning*, pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan tersebut.
5. *Creative thinking*, dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang, dan masalah.
6. *taking risks*, pemimpin visioner berani mengambil risiko dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.
7. *Process alignment*, pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat segera menyelaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.

8. *Coalition building*, pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran, dirinya harus menciptakan hubungan yang harmoni, baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Ia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen, dan golongan tertentu.
9. *Continuous learning*, pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.
10. *Embracing change*, pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

D. Langkah-Langkah Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam sistem organisasi di lembaga pendidikan. Kepemimpinan¹ menjadi kunci keberhasilan organisasi, maju dan mundurnya organisasi sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang diterapkan dalam mengatur, menjalankan, dan mengendalikan organisasi. Pemimpin harus mempunyai visi yang kuat¹ dan keinginan untuk memajukan organisasi yang dipimpinnya. Visi ini dapat dijadikan sebagai motor penggerak¹ dalam menjalankan organisasi lembaga pendidikan⁵ supaya dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Visi adalah wawasan ke depan yang ingin dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu. Visi yang jelas dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa belajar menjadi lebih baik, serta mampu berkembang dalam

mempertahankan keberadaannya sehingga bisa bertahan sampai beberapa generasi. Visi tersebut dapat mengikat seluruh anggotanya, juga mampu menjadi sumber inspirasi dalam menjalankan tugas mereka. Visi yang diciptakan bersama juga berfungsi membangkitkan dan mengarahkan kerja para anggotanya. Menjalankan visi secara benar dapat memberikan dampak yang lebih baik bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Visi sebagai harapan terbaik yang dimiliki oleh lembaga pendidikan harus disusun secara ideal yang mencerminkan keinginan bersama anggota organisasi di lembaga pendidikan. Visi yang ideal merupakan cerminan harapan dan keinginan organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan dan memberikan kepuasan terhadap pelanggan pendidikan secara internal dan eksternal. Visi yang ideal akan mengandung nilai-nilai yang menjadi ciri khas organisasi untuk diwujudkan secara efektif dan efisien pada kurun waktu tertentu yang telah ditetapkan. Visi tercipta dari hasil kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain yang berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi yang akan dicapai di masa depan secara bersama-sama. *Leader* lembaga pendidikan dalam menetapkan visi bisa didasarkan pada pengalaman, pendidikan, pelatihan, interaksi dan komunikasi dalam kegiatan intelektual yang membentuk pola pikirnya. Penjelasan ini menunjukkan bahwa visi dapat terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi *insight*, informasi, pengetahuan, dan penilaian (*judgement*) tentang pendidikan yang akan dicapai di masa yang akan datang.

Visi diciptakan bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan berkualitas yang mampu bertahan dan berkembang memenuhi tuntutan perubahan dan idealisme, tetapi dapat mengakomodasi kepentingan hubungan baik diantara personel dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam sistem organisasi lembaga pendidikan. Upaya dalam menciptakan visi di lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan melaksanakan *trend watching* dan *envisioning*.

Trend watching adalah kemampuan tingkat tinggi yang dimiliki oleh *leader* agar mampu memprediksi kemungkinan yang terjadi di

masa depan berdasarkan kemampuan yang dimiliki dan kepekaan terhadap signal-signal alam dan perubahannya, serta mempunyai kemampuan dalam mendekatkan diri kepada Tuhan sebagai kekuatan supranatural yang dapat membimbing perilakunya dalam menangkap makna dari suatu gejala alam. Berdasarkan kemampuan *trend watching* yang dimiliki oleh *leader* pendidikan dapat mendeteksi arah perubahan dan perkembangan yang terjadi di masa yang akan datang dan mampu melihat berbagai peluang yang dapat diraih dan berbagai tantangan yang akan dihadapi. *Leader* mampu mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang menjadi impian dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang mempunyai daya saing yang tinggi.

Envisioning merupakan kemampuan yang dimiliki oleh *leader* dalam merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan *trend* perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. *Envisioning* merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin dalam menggambarkan pikiran yang dapat melampaui realitas pada saat ini, kemampuan untuk menggambarkan sesuatu yang akan diraih yang belum pernah dimiliki sebelumnya, dan kemampuan untuk menggambarkan kondisi baru yang belum pernah dialami sebelumnya. Kemampuan ini menjadi sangat penting untuk dimiliki oleh pemimpin visioner dalam mewujudkan visi dan misi organisasi lembaga pendidikan.

Langkah-langkah dalam pelaksanaan kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu, brand image, dan daya saing lembaga pendidikan dapat dilaksanakan sebagai berikut:

1. Merumuskan Visi

Merumuskan visi adalah langkah awal yang harus dilaksanakan dalam kepemimpinan visioner. Visi merupakan impian dan harapan yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Visi harus dirumuskan dengan statemen yang jelas dan tegas agar menjadi komitmen bersama dalam mewujudkannya. Perumusan visi dan misi lembaga pendidikan ini harus melibatkan *stakeholder* pendidikan, baik secara internal maupun eksternal. Hal ini dimaksudkan agar visi dan misi

yang telah dirumuskan secara bersama-sama bisa mengikat dan mempunyai tanggung jawab bersama dalam mewujudkannya. Kerja sama tim dan tanggung jawab bersama menjadi kekuatan organisasi lembaga pendidikan dalam meraih masa depan lembaga yang lebih baik, sukses, dan mempunyai daya saing yang tinggi.

2. Sosialisasi Visi

Visi yang telah ditetapkan dan menjadi keputusan bersama dalam sistem organisasi lembaga pendidikan harus disosialisasikan dengan baik dan penuh tanggung jawab. *Leader* pendidikan harus mempunyai komitmen yang tinggi dalam mensosialisasikan visi lembaga dalam berbagai kegiatan dan kesempatan yang ada. Sosialisasi ini menjadi sangat penting agar dapat dipahami secara bersama-sama dan mempunyai komitmen bersama dalam mewujudkan visi dan misi lembaga.

Sosialisasi visi dan misi lembaga dimaksudkan agar seluruh civitas akademik lembaga dapat menjalankannya dengan baik. Sosialisasi visi merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada stakeholder, sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership*. Visi yang dimiliki oleh lembaga pendidikan harus disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi atau seluruh civitas akademik di lembaga pendidikan agar dapat melakukan upaya berbagi visi sehingga dapat terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen bersama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi lembaga pendidikan.

3. Transformasi Visi

Transformasi visi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh *leader* dalam membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif dalam membentuk *shared vision* pada *stakeholder* agar memiliki *sense of belonging* dan *sense of ownership*. Visi dapat ditransformasikan dengan berbagi visi sehingga terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen seluruh personalia yang ada dalam organisasi. Transformasi visi dapat juga dilakukan dengan cara mencoba mengadakan penyesuaian, meluruskan, menjernihkan, dan mengembangkan visi

melalui perumusan misi yang terukur dengan jelas sesuai dengan tahapan-tahapan pencapaian yang telah dirumuskan dan menjadi kebijakan organisasi. *Leader* dalam sistem kepemimpinan visioner mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mentransformasikan visi dengan baik, karena visi merupakan harapan yang akan dicapai oleh organisasi secara efektif dan efisien.

Leader dalam konteks kepemimpinan visioner harus mampu membangun kepercayaan kepada *stakeholder* internal dan eksternal dengan sistem komunikasi yang efektif agar dapat mewujudkan *shared vision* secara kolaboratif dalam membangun *sense of belonging* dan *sense of ownership* dalam sistem organisasi lembaga pendidikan. Visi lembaga pendidikan harus ditransformasikan dengan berbagi visi dalam sistem organisasi sehingga dapat terwujud komitmen bersama untuk bersinergi dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi dalam mencapai visi dan misi lembaga pendidikan secara efektif dan efisien. Transformasi visi yang dimiliki oleh organisasi lembaga pendidikan berkaitan erat dengan upaya yang dilakukan oleh *leader* dalam menginformasikan dan menjelaskan tentang harapan dan seluruh program-program kegiatan strategis dan unggulan yang menjadi *brand* lembaga pendidikan dalam mencapai visi dan misi lembaga. Upaya untuk melaksanakan transformasi visi ini akan menjadi lebih baik dan dapat mencapai tujuan, jika terdapat sinergi antara *top leader*, *middle leader*, dan *low leader* mampu bekerjasama dalam mentransformasikan visi dan misi lembaga kepada seluruh civitas akademik ataupun *stakeholder* internal dan eksternal secara berkelanjutan dalam keseluruhan kinerja organisasi.

4. Implementasi Visi

Implementasi visi dalam lembaga pendidikan ² berkaitan erat dengan kemampuan yang dimiliki oleh *leader* ¹ dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan. Tindakan ini menjadi sangat penting untuk dilakukan dalam sistem organisasi lembaga pendidikan oleh *leader* beserta seluruh civitas akademik dalam mencapai visi dan misi lembaga berdasarkan tahapan-tahapan strategis yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya. Visi dan misi dapat dijadikan sebagai arah dan tujuan yang hendak dicapai di masa

depan, sehingga program dan kegiatan yang direncanakan secara strategik di lembaga pendidikan harus didasarkan pada upaya untuk mencapai visi dan misi secara efektif dan efisien. Implementasi visi di lembaga pendidikan memerlukan strategi yang sesuai berdasarkan tahapan-tahapan yang jelas sehingga dapat diukur keberhasilannya. *Leader* harus mampu menjelaskan dan mengkomunikasikan visi yang akan dicapai kepada seluruh civitas akademik. Komunikasi dan pemahaman tentang visi organisasi menjadi sangat penting untuk dilakukan, agar lembaga pendidikan mampu menciptakan sistem kerjasama dalam mengembangkan program-program unggulan dalam mewujudkan visi dan misi lembaga dengan baik. *Leader* harus mampu menyakinkan seluruh anggota organisasi tentang visi yang akan dicapai dan menjadikan visi sebagai dasar dalam meningkatkan komitmen bersama untuk mencapainya dengan baik. Kepemimpinan visioner dalam konteks ini harus dapat memberikan contoh dan cara kerja dalam mencapai visi dan misi organisasi dengan mengimplementasikan strategi yang tepat sehingga dapat mencapai visi dan misi organisasi.

Implementasi visi pada hakikatnya berkaitan erat dengan kemampuan yang dimiliki oleh *leader* pendidikan dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan-tindakan strategis yang didasarkan pada tahapan-tahapan yang jelas dalam mencapai visi dan misi lembaga pendidikan. Visi yang diimplementasikan dengan baik berdasarkan tahapan-tahapan yang jelas dan terukur akan dapat berhasil dengan baik. Keberhasilan ini dapat membuat lembaga pendidikan menjadi berkualitas, mempunyai *brand image* yang baik, dan mempunyai daya saing yang tinggi, karena diminati oleh banyak pelanggan pendidikan. Visi bukanlah simbol atau hiasan yang dipasang di kantor atau di tempat-tempat strategis yang ada di lembaga pendidikan, melainkan impian yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Visi harus dipahami oleh seluruh civitas akademik dan diimplementasikan dalam seluruh kegiatan akademik dan non-akademik yang ada di lembaga pendidikan. *Leader* pendidikan harus mampu menjadi pelopor dan penggerak dalam mengimplementasikan visi menjadi aksi nyata dalam mewujudkan kinerja yang profesional dan produktif di lembaga pendidikan.

Kepemimpinan visioner yang diterapkan oleh para *leader* di lembaga pendidikan harus mampu memberdayakan tenaga kependidikan dan pendidik dalam menciptakan, merumuskan, mentransformasikan serta mengimplementasikan visi secara konsisten dan komitmen yang tinggi. Komitmen dalam implementasi visi yang dimiliki oleh seluruh civitas akademik dapat menghantarkan lembaga pendidikan menjadi lebih baik dan diminati oleh banyak pelanggan pendidikan. Seluruh tindakan dalam implementasi visi harus diikuti dengan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan dalam meningkatkan mutu pendidikan, sehingga lembaga pendidikan mampu menunjukkan *brand image* yang baik serta memiliki daya saing yang tinggi dalam persaingan antar lembaga pendidikan di era global yang terjadi pada saat ini.

E. Kepemimpinan Visioner dalam Mewujudkan Visi Lembaga

Visi yang dimiliki lembaga pendidikan menjadi pedoman dan arahan dalam merencanakan program-program kegiatan pendidikan dan pembelajaran dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Visi merupakan impian yang akan dicapai oleh lembaga pendidikan di masa yang akan datang. Berkaitan dengan visi ini, Bennis dan Nanus mendefinisikan visi sebagai: *some think that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exist* (Akdon, 2006:96). Secara umum dapat dikatakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang diinginkan untuk dicapai. Atau juga dapat dikatakan bahwa visi merupakan Imajinasi moral yang dijadikan dasar dalam menentukan arah, sasaran yang ingin dicapai pada keadaan masa depan oleh suatu lembaga pendidikan tinggi.

Visi merupakan cita-cita ideal yang dirumuskan oleh *leader* bersama dengan anggota organisasi dalam menentukan arah, harapan, maupun tujuan yang akan dicapai di masa yang akan datang. Visi dapat juga digunakan sebagai dasar dalam mengembangkan dan merumuskan kurikulum dan program-program pendidikan dan pembelajaran yang ideal serta penanaman nilai-nilai inti (*core-value*)

lembaga dalam membentuk budaya mutu di lembaga pendidikan. Hax dan Majluf (1984) memberikan penjelasan bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk: (1) mengkomunikasikan alasan keberadaan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan dan tugas pokok yang harus dilaksanakan, (2) memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholder* (sumber daya manusia dalam sistem organisasi, konsumen/*citizen*, pihak lain yang terkait), dan (3) menyatakan sasaran utama tentang kinerja organisasi agar bisa berkembang menjadi lebih baik.

Visi adalah idealisme pemikiran masa depan yang dirumuskan oleh organisasi yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan proses dan tahapan-tahapan yang dijalankan organisasi secara efektif dan efisien. Visi dirumuskan dalam statemen yang jelas dan tegas serta mengandung daya tarik bagi seluruh anggota organisasi dalam membangun komitmen bersama dalam mewujudkan impian di masa depan yang lebih baik dan berdaya saing. Perumusan visi perlu melibatkan semua *stakeholder* (Komariah dan Triatna, 2006; Mutohar & Jani, 2021). *Leader* harus mampu mengkomunikasikan visi secara intensif kepada seluruh anggota organisasi yang ada di lembaga pendidikan, sehingga seluruh anggota organisasi merasa memiliki visi yang ada dan berusaha semaksimal mungkin untuk mewujudkannya. Rasa memiliki visi ini akan mempunyai dampak pada terciptanya komitmen bersama dalam mewujudkan atau mencapai visi secara maksimal di lembaga pendidikan. Komitmen bersama akan ditandai adanya kinerja yang produktif seluruh personnel yang ada dalam organisasi sehingga tercipta budaya mutu dalam mencapai visi dan misi lembaga pendidikan.

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai dengan dimilikinya kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas untuk meraih keberhasilan dalam kepemimpinannya yang ditandai dengan adanya perumusan visi yang dapat menumbuhkan kreativitas, kebersamaan dalam pengembangan profesional, serta terfokus pada peningkatan kualitas kinerja dalam meningkatkan mutu pendidikan yang lebih berkualitas. Agar menjadi pemimpin yang visioner, maka seseorang harus:

1. Memahami Konsep Visi. Visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman. *Visionary leadership* merupakan visi kepemimpinan yang harus dimiliki untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang bermutu.
2. Memahami Karakteristik dan Unsur Visi. Suatu visi memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) memperjelas arah dan tujuan, mudah dimengerti dan diartikulasikan, (2) mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *standard of excellence*, (3) menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen, (4) menciptakan makna bagi anggota organisasi, (5) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, (6) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, (7) kontekstual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.
3. Memahami Tujuan Visi. Visi yang baik memiliki tujuan utama yaitu: (1) memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi, (2) memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar, (3) membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.

Kepemimpinan kependidikan yang visioner pada gilirannya dapat menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas. Kepemimpinan yang berkualitas memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) memiliki integritas pribadi, (2) memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya, (3) mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi, (4) memiliki ketenagaan dalam manajemen organisasi, (5) tegas dan adil dalam mengambil tindakan atau kebijakan kelembagaan (Komariah dan Triatna, 2005:82).

Kepemimpinan visioner dalam mewujudkan visi lembaga pendidikan menjadi sangat penting untuk diperhatikan oleh setiap *leader* pendidikan. Visi di lembaga pendidikan dapat diwujudkan

dengan baik dalam sistem kinerja kepemimpinan visioner dengan memperhatikan pilar-pilar sebagai berikut:

1. Pemimpin Visioner sebagai Penentu Arah

Leader dengan visi yang dimilikinya mempunyai peran strategis dalam menentukan arah organisasi di lembaga pendidikan. *Visionary leadership* sebagai penggerak dalam menentukan arah yang dituju berdasarkan pemikiran-pemikiran rasional dan strategik untuk mencapai visi dan misi organisasi. Pemimpin visioner harus mampu menentukan arah yang tepat dengan kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi tersebut berkaitan erat dengan kemampuan dalam menganalisis kondisi organisasi pada saat sekarang berdasarkan analisis SWOT sehingga dapat membuat kebijakan yang tepat dalam mencapai visi dan misi organisasi serta dapat merumuskan langkah-langkah strategik berdasarkan tahapan-tahapan yang jelas dan terukur dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan. Apabila organisasi mengalami kebingungan dalam menghadapi berbagai pembaharuan-pembaharuan dan perkembangan organisasi, maka pemimpin visioner harus mampu membimbing dalam menetapkan arah yang harus dituju dalam kinerja organisasi yang berfokus pada pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan.

5

2. Pemimpin Visioner Berperan sebagai Agen Perubahan

Visionary leadership berperan sebagai agen perubahan dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga pendidikan. Pemimpin bertanggung jawab agar mampu melaksanakan perubahan lingkungan internal dalam mencapai visi dan misi organisasi. *Leader* yang visioner selalu mempunyai mimpi agar berhasil dalam memimpin organisasi sehingga dalam kepemimpinannya diwarnai dengan ide, gagasan, inovasi, dan kreativitas baru yang dapat mendorong kinerja organisasi menjadi lebih baik dan terarah dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kepemimpinan visioner akan bekerja keras dalam mencapai visi dan misi organisasi dengan mengedepankan kerja keras dan mengadakan perbaikan serta perubahan menuju yang lebih baik agar mampu mencapai visi dan misi lembaga pendidikan sesuai dengan tahapan-tahapan yang telah dirumuskan dengan tepat dan sukses.

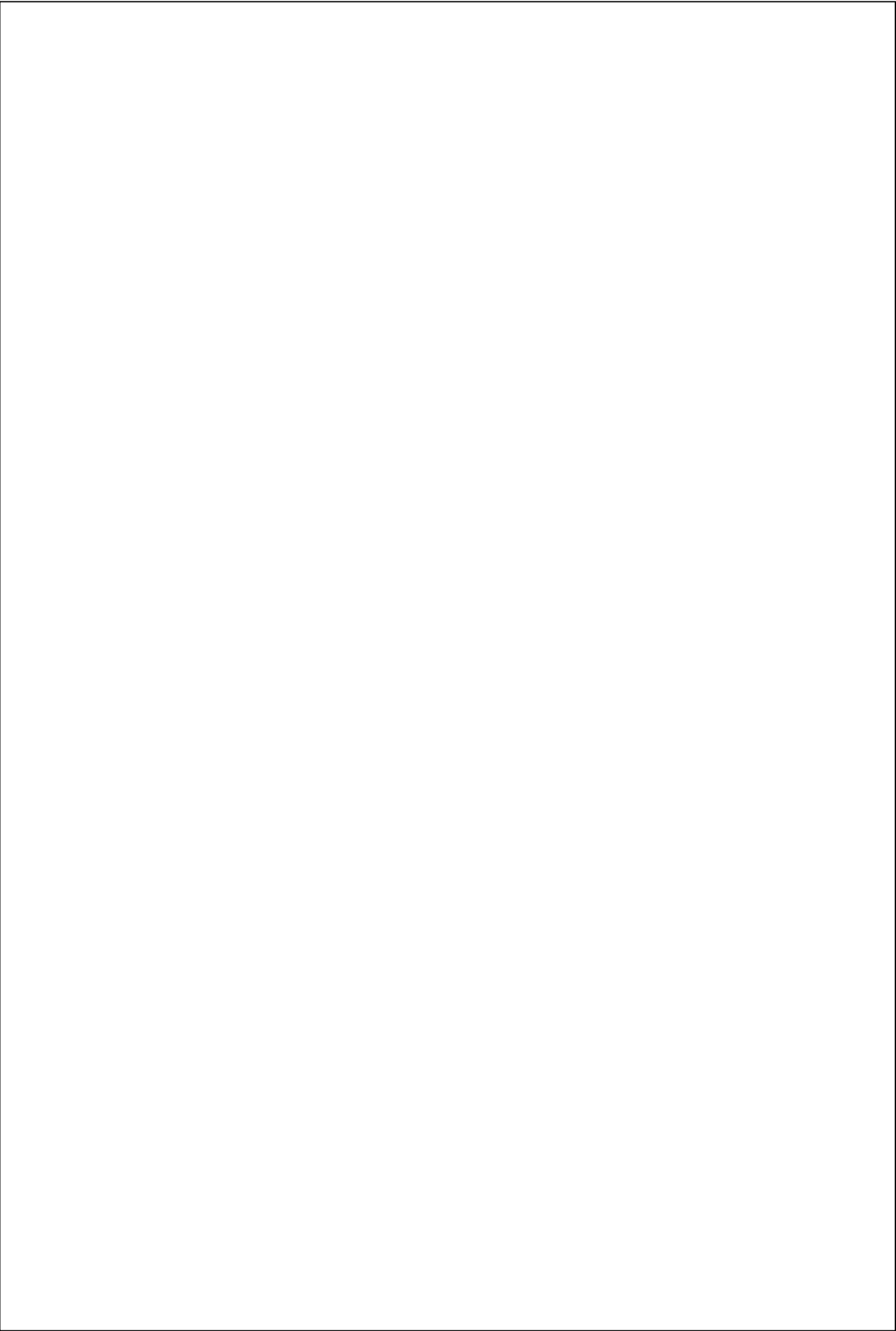
3. Pemimpin Visioner Menjadi Juru Bicara

Kepemimpinan visioner berperan sebagai juru bicara dalam sistem organisasi lembaga pendidikan. *Leader* harus mampu meyakinkan seluruh anggota organisasi dengan baik tentang arah dan tujuan yang akan dicapai di masa yang akan datang. *Leader* juga harus mampu menyakinkan tentang strategi yang dapat digunakan dalam mencapai visi dan misi organisasi dengan baik. *Leader* juga harus mampu menjadi juru bicara pada lingkup eksternal organisasi sehingga dapat menyakinkan menarik perhatiannya agar memiliki kepercayaan dan memberikan dukungan sehingga dapat diajak untuk bekerjasama dalam mencapai impian organisasi lembaga pendidikan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Meyakinkan orang lain baik pada lingkup internal dan eksternal menjadi hal yang sangat penting dalam sistem kepemimpinan visioner. Kepemimpinan visioner juga mempunyai peran yang sangat strategis dalam menyampaikan pokok-pokok pikiran, ide, gagasan baik melalui tulisan dan oral yang mampu menarik minat orang lain sehingga dapat terjalin komitmen bersama dalam mewujudkan visi dan misi organisasi lembaga pendidikan.

4. Pemimpin Visioner Menjadi Pelatih

Leader dalam menjalankan kepemimpinan visioner mempunyai peran sebagai pelatih terhadap seluruh anggota organisasi di lembaga pendidikan. Sebagai pelatih, pemimpin harus memiliki kesabaran dan mampu memberikan keteladanan yang baik dalam keseluruhan perilaku yang sesuai dengan *core value* yang ada di lembaga pendidikan. Pelatih juga harus mampu berkomunikasi dengan baik dan mampu mensosialisasikan seluruh ide dan gagasan dengan baik serta dapat bekerja sama dengan seluruh anggota organisasi dalam membangun, mempertahankan, dan mengembangkan visi organisasi secara bersama-sama dalam sistem organisasi lembaga pendidikan. Untuk itu terdapat beberapa hal yang dapat dikembangkan dalam sistem organisasi, yaitu: menciptakan budaya organisasi yang kuat berbasis nilai-nilai dalam mencapai visi dan misi organisasi, perilaku seluruh anggota organisasi sesuai dengan *core value* organisasi, dan menyediakan ruang dan waktu untuk mengadakan perbaikan berkelanjutan dalam mencapai visi dan misi organisasi. Hal ini

menuntut pemimpin sebagai seorang ahli yang mempunyai tugas utama dalam melatih anggota organisasi agar mempunyai kemampuan dan keterampilan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga dapat secara bersama-sama dalam mencapai visi dan misi organisasi lembaga pendidikan.





BAB III

***BRAND IMAGE* PERGURUAN TINGGI**

A. Pendahuluan

Brand image perguruan tinggi menjadi sangat penting untuk dimiliki oleh perguruan tinggi dalam merespon dan memenuhi tuntutan serta harapan *stakeholder* pendidikan agar memberikan dukungan dan minat terhadap perguruan tinggi. Brand image ini berkaitan erat dengan persepsi, kepercayaan, dan kesan yang dimiliki oleh masyarakat terhadap perguruan tinggi. Kotler (2019) menjelaskan bahwa brand image merupakan persepsi masyarakat terhadap apa yang dilihat, didengar, diketahui, dirasakan, dan dipikirkan tentang suatu produk atau jasa pendidikan dan yang lainnya. Goldsmith dan Brown memberikan penjelasan bahwa *brand image* adalah perpaduan kesan dan reaksi emosi yang mendalam untuk membedakan sebuah brand yang dijadikan dasar dalam memilih produk atau jasa (Rukmana, 2016). *Brand image* perguruan tinggi adalah persepsi masyarakat terhadap perguruan tinggi yang diperoleh berdasarkan berbagai sumber yang ditangkap melalui penglihatan, pendengaran, perasaan, dan pemikiran yang ada di benak masyarakat terhadap eksistensi lembaga pendidikan Islam.

Brand image perguruan tinggi yang positif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (a) mempunyai *academic culture* yang kuat, (b) kurikulum relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, (c) mampu menciptakan pembelajaran yang inovatif, (d) hard knowledge dan soft knowledge dapat dikembangkan secara seimbang, (e) potensi siswa dikembangkan secara holistik, (f) kemampuan dan kompetensi berkomunikasi siswa atau mahasiswa dikembangkan dengan baik (Atmodiwiryo, 2000:71). Brand image jasa pendidikan tinggi ini akan lebih ditekankan dalam pembentukan

budaya akademik yang dapat menghasilkan kompetensi mahasiswa baik kompetensi personal maupun sosial yang secara konsisten dapat membentuk opini masyarakat. Kondisi ini dapat membentuk brand image masyarakat, sehingga lembaga pendidikan tinggi mampu meningkatkan daya saingnya secara berkelanjutan dan diminati oleh masyarakat dan pengguna pendidikan tinggi.

Brand image perguruan tinggi menjadi perhatian yang serius bagi pengelola lembaga pendidikan. Kondisi ini dapat digunakan dalam melaksanakan pemasaran jasa pendidikan. Pendidikan yang memiliki *brand image* yang bagus dapat memberikan pengaruh yang sangat kuat dalam kehidupan masyarakat dan pelanggan pendidikan. *Brand image* dapat dibentuk berdasarkan mutu pendidikan yang ada di lembaga pendidikan tinggi serta keberhasilan perguruan tinggi dalam menjalankan program-program strategis yang dibutuhkan oleh masyarakat serta dalam mengadakan perbaikan berkelanjutan yang berbasis pada peningkatan mutu pendidikan. Perubahan dan inovasi pendidikan berbasis kebutuhan dan harapan masyarakat juga dapat membangun *brand image* yang positif terhadap masyarakat dan pengguna lembaga pendidikan.

B. Pengertian *Brand Image* Perguruan Tinggi

Brand adalah indikator nilai yang ditawarkan kepada pelanggan, *brand* merupakan aset yang menciptakan nilai bagi pelanggan dengan memperkuat kepuasan dan loyalitasnya, *brand image* menjadi alat ukur bagi kualitas nilai yang ditawarkan (Kartajaya, 2007). Kotler (2019) menjelaskan bahwa "*a brand is a name, term, sign, symbol, or design or a combination of them, intended to identity the goods or services of one seller or group of seller and to differentiate them from those competitors.*" Adapun menurut, Chernatony dan McDonald (2005) memberikan penjelasan bahwa "*brand is an identifiable product, service, person or place, augmented in such a way that the buyer or user perceives relevant, unique, sustainable added values which match their needs most closely.*" Menurut UU Merek No.15 Tahun 2001 pasal 1 ayat 1, brand (merek) susunan warna, atau kombinasi dari

unsur-unsur tersebut yang memiliki daya pembeda dan digunakan dalam kegiatan perdagangan barang atau jasa”. Definisi ini memiliki kesamaan dengan definisi versi American Marketing Association yang menekankan peranan merek sebagai identifier dan differentiator. Begitu juga Tjiptono (2005) menjelaskan bahwa secara teknis apabila seorang pemasar membuat nama, logo atau simbol baru untuk sebuah produk baru, maka ia telah menciptakan sebuah merek.

Brand dapat memiliki enam level pengertian yaitu: (1) **Atribut**, Sebuah merek (*brand*) menyampaikan atribut-atribut tertentu, misalnya kampus dakwah dan peradaban mengisyaratkan perguruan tinggi Islam yang berkualitas, berbudaya unggul, disiplin, religius, dan sebagainya (2) **Manfaat**, merek (*brand*) bukanlah sekedar sekumpulan atribut, karena yang diminati konsumen adalah manfaat bukannya atribut, atribut harus diterjemahkan kedalam manfaat-manfaat fungsional atau emosional, (3) **Nilai-nilai**, merek (*brand*) juga menyatakan nilai-nilai yang ada dalam lembaga pendidikan, harus menunjukkan *core value* yang dikembangkan oleh lembaga sebagai *brand* yang mempunyai nilai-nilai yang dibutuhkan oleh pelanggan pendidikan. (4) **Budaya**, *Brand* juga mampu mencerminkan budaya tertentu yang ada di lembaga pendidikan, budaya ini merupakan ciri khas lembaga yang dikembangkannya dalam mencapai visi dan misi organisasi, (5) **Kepribadian**, *Brand* juga dapat memproyeksikan kepribadian tertentu, kepribadian ini menjadi sangat penting dalam pengembangan jasa pendidikan yang mampu menghantarkan kepada lulusan agar mempunyai kepribadian dan karakter yang dikembangkan oleh lembaga sehingga menjadi daya tarik *stakeholder* pendidikan (6) **Pemakai**, *Brand* memberikan kesan terhadap pengguna jasa pendidikan baik internal dan eksternal sehingga dapat menunjukkan adanya kepuasan pelanggan pendidikan. Kepuasan pemakai lulusan yang ada di perguruan tinggi menjadi tolok ukur dalam mengembangkan *brand image* perguruan tinggi menjadi lebih baik dan diminati oleh masyarakat luas dan pengguna lembaga pendidikan.

Berdasarkan definisi dari para ahli tersebut di atas, apabila *brand image* dibawa pada ranah pendidikan dapat diberikan

kesimpulan bahwa *brand image* adalah suatu nama, istilah, simbol, tanda, desain, kesan, nilai yang ada pada sebuah lembaga pendidikan yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi produk jasa dan dapat membedakannya dengan produk jasa lembaga pendidikan lainnya. Brand lembaga pendidikan pada hakekatnya ditentukan oleh *stakeholder* pendidikan dengan *leader* sebagai pimpinan utamanya. *Brand* merupakan cita-cita besar lembaga pendidikan yang harus diperjuangkan. *Brand image* tidak bisa lepas dari visi dan misi lembaga pendidikan, karena pada hakikatnya *brand* merupakan sistem nilai yang dibangun sehingga menjadi label bagi lembaga pendidikan (Barnawi & Arifin, 2013).

C. Faktor-Faktor Pembentuk *Brand Image* di Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi ¹ sebagai lembaga pendidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Perguruan tinggi harus mampu merespon perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan baik serta mampu memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat pengguna pendidikan. Perguruan tinggi harus mampu membangun *brand image* dan daya saing secara berkelanjutan agar keberadaanya tetap mendapatkan dukungan dan kepercayaan masyarakat secara luas, baik regional, nasional, bahkan internasional. Kondisi ini dapat diciptakan dengan baik oleh *leader* perguruan tinggi dengan memperhatikan factor-faktor yang dapat membentuk dan meningkatkan *brand image* perguruan tinggi. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan oleh perguruan tinggi menurut Schiffman dan Kanuk (2000:135) adalah:

- ⁴ 1. Kualitas atau mutu yang dapat ditawarkan oleh lembaga pendidikan dengan *brand* yang dimiliki,
2. Dapat dipercaya atau diandalkan, hal ini berkaitan dengan pendapat atau opini yang terbentuk di masyarakat tentang kualitas lembaga pendidikan dan program-program unggulan yang ditawarkan kepada masyarakat pengguna.
3. Kesesuaian antara nilai guna dan manfaat, hal ini berkaitan dengan tuntutan dan harapan masyarakat agar masyarakat

pengguna pendidikan mendapatkan kepuasan dari output lembaga pendidikan.

4. Pelayanan, berkaitan dengan pelayanan prima yang ada di lembaga pendidikan baik secara internal maupun eksternal bagi pengguna jasa pendidikan.
5. Risiko, berkaitan dengan kemungkinan adanya hambatan yang dialami oleh pengguna lembaga pendidikan, karena dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan.
6. Harga, berkaitan dengan tinggi rendahnya biaya yang dikeluarkan konsumen untuk mendapatkan suatu produk yang memuaskan
7. *Image* dari *brand* itu sendiri yang berupa pandangan, kesepakatan, dan informasi yang berkaitan dengan suatu *brand* lembaga pendidikan.

Adapun Keller (2000) memberikan penjelasan tentang faktor-faktor yang dapat membentuk *brand image* sebagai berikut: (a) *Favorability of brand association*, berkaitan dengan kepercayaan konsumen bahwa merek memiliki manfaat bagi mereka, (b) *Strength of brand association*, berkaitan dengan kekuatan asosiasi suatu merek tertentu yang ada dalam ingatan konsumen atau stakeholder pendidikan, (c) *Unique of brand association*, merupakan keunikan dari asosiasi merek suatu produk yang akan dipandang lain dan akan memberikan citra yang berbeda dari pesaing. Brand image lembaga pendidikan menjadi sangat penting untuk dibangun agar masyarakat mempunyai kepercayaan terhadap lembaga. Kepercayaan masyarakat terhadap *brand image* lembaga pendidikan dapat memberikan pengaruh secara positif untuk mendaftarkan dan mempercayakan lembaga pendidikan tersebut menjadi tempat pendidikan yang terbaik bagi putra-putrinya. Kepercayaan ini juga juga dapat menimbulkan loyalitas yang tinggi untuk mempengaruhi orang lain supaya mempercayakan pendidikan putra-putri mereka pada lembaga pendidikan yang dipersepsikan mempunyai *brand image* yang tinggi, karena mampu memenuhi kebutuhan, tuntutan, dan harapan masyarakat sebagai pengguna lembaga pendidikan.

Membangun citra baik lembaga pendidikan sehingga dapat menumbuhkan dan mengembangkan loyalitas masyarakat dalam mempromosikan lembaga pendidikan kepada keluarga, saudara, teman, dan kolega agar dapat mempercayakan pendidikan bagi putra-putrinya merupakan kekuatan yang dimiliki oleh lembaga dalam sistem marketing pendidikan. Kondisi ini dapat tercapai dengan baik, apabila lembaga pendidikan mempunyai *brand image* yang baik dan layak untuk dipromosikan. Untuk itu perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan harus dijalankan secara terus-menerus (*continuous quality improvement*). Perbaikan secara berkelanjutan juga merupakan faktor yang sangat penting dalam membangun *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan.

Brand image lembaga pendidikan dapat dibangun dengan memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Komunikasi dari sumber lain yang belum tentu sama dengan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan. Komunikasi bisa datang dari masyarakat pengguna, humas, dan pesaing pendidikan. Komunikasi harus dibangun dengan baik oleh lembaga pendidikan agar mampu menginformasikan kondisi yang sebenarnya di lembaga pendidikan, karena ini sangat mempengaruhi *brand image* lembaga.
2. Pengalaman konsumen melalui eksperimen yang dilakukan dapat mengubah persepsi yang dimiliki sebelumnya. Kondisi ini akan menunjukkan bahwa jumlah berbagai persepsi yang timbul akan membentuk *total image of brand* (citra keseluruhan dari sebuah *brand* lembaga pendidikan),
3. Pengembangan Produk, Posisi *brand* lembaga terhadap produk yang dihasilkan dapat menaikkan nilai image masyarakat pengguna. Performa produk juga ikut membentuk *brand image* lembaga secara keseluruhan sehingga konsumen akan membandingkan antara performa produk yang telah dirasakan dengan janji *brand* yang dikembangkan dalam berbagai slogan oleh lembaga pendidikan (Kertajaya, 2007).

Membangun *brand image* yang positif menjadi kekuatan sebuah organisasi untuk mendapatkan dukungan dan kepercayaan masyarakat terhadap produk atau bidang usaha yang dijalankan. Manfaat *brand image* yang positif bagi institusi atau lembaga pendidikan adalah: (1) konsumen atau pelanggan pendidikan akan timbul sikap percaya, (2) muncul kebijakan *family branding* dan *leverage branding* apabila citra lembaga pendidikan positif (Atmodiwiryo, 2000). Berkaitan dengan hal tersebut Suyanto (2007) menjelaskan bahwa lembaga pendidikan yang mempunyai *brand image* positif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (1) memiliki budaya akademik yang kuat, (2) memiliki kurikulum yang relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, (3) memiliki komunitas lembaga pendidikan yang selalu menciptakan cara-cara atau teknik belajar untuk pembelajaran yang inovatif, (4) berorientasi pada pengembangan *hard knowledge* dan *soft knowledge* secara seimbang, (5) proses belajar untuk mengembangkan potensi peserta didik secara holistik, (6) mengembangkan proses pengembangan kemampuan dan kompetensi berkomunikasi siswa secara global.

D. Elemen *Brand Image* Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan mempunyai *brand* yang dapat digunakan untuk memasarkan kepada masyarakat agar mendapat dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung. *Brand* yang dimiliki oleh perguruan tinggi memiliki beberapa elemen atau identitas, baik yang bersifat tangible (nyata) maupun intangible (tidak nyata). Elemen-elemen yang dimaksudkan adalah: nama merek (*brand names*), URL (*Uniform Resource Locarors*), logo, simbol, karakter, juru bicara, slogan, jingles, kemasan, dan signage (Tjiptono, 2005). Elemen-elemen tersebut secara terperinci dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1 Elemen *Brand Image* Lembaga Pendidikan

No	Elemen Tangible dan Visual	Elemen Intangible
1	Simbol dan Slogan	Identitas, merek korporat, komunikasi terintegrasi, relasi pelanggan
2	Nama, logo, warna, brand mark, dan slogan iklan	-----
3	Nama, merek dagang	Positioning, komunikasi merek
4	Kapabilitas fungsional, nama, proteksi hukum	Nilai simbolis, layanan, tanda kepemilikan, shorthand notation
5	Fungsionalitas	Representasionalitas
6	Kehadiran dan kinerja	Relevansi, keunggulan, ikatan khusus (bond)
7	Nama unik, logo, desain grafis dan fisik	-----
8	Bentuk fisik	Kepribadian, relasi, budaya, refreksi, citra diri
9	Nilai Fungsional	Nilai sosial dan personal

Brand image lembaga pendidikan menjadi suatu hal yang harus dibangun agar berdasarkan ciri khas dan nilai-nilai yang dikembangkan sehingga dapat membentuk perilaku dan budaya yang ada di lembaga pendidikan. Kondisi ini dapat mempengaruhi persepsi dan opini masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Opini dan persepsi yang ada dalam kehidupan masyarakat secara luas terhadap lembaga pendidikan akan dapat menentukan *brand image* lembaga pendidikan dalam benak masyarakat. Elemen-elemen *brand image* lembaga pendidikan yang bersifat *tangible* maupun *intangible* harus dikelola dengan baik agar mempunyai daya tarik bagi masyarakat secara luas. Hal ini dapat memberikan pengaruh yang positif dan dukungan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Kepercayaan dan dukungan yang diberikan masyarakat merupakan kekuatan bagi lembaga pendidikan untuk terus meningkatkan kualitas layanan pendidikan agar menjadi semakin kuat *brand image* dan daya saing lembaga di era kompetitif yang terjadi pada saat ini.

Branding yang terdapat dalam lembaga pendidikan bukan sekadar menjual nama dan lokasi lembaga, akan tetapi juga menampilkan suatu identitas agar mudah dikenal dan mudah dibedakan dengan lembaga lainnya. Strategi branding yang diterapkan oleh lembaga pendidikan menjadi sangat penting untuk diperhatikan agar bisa membangun *brand image* dengan baik dan efektif. Lembaga pendidikan harus mampu menampilkan layanan pendidikan yang berkualitas, utamanya yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran yang menarik, mutu pembelajaran, kepuasan belajar, prestasi dan mutu lulusan. Lembaga pendidikan harus mampu menampilkan kesan yang mendalam kepada peserta didik dan masyarakat tentang manfaat belajar di lembaga pendidikan tersebut (Sholihah, 2018).

Lembaga pendidikan sebagai institusi yang bergerak dalam bidang jasa harus mampu menunjukkan layanan akademik dan non akademik yang memuaskan pelanggan pendidikan. Kepuasan pelanggan dapat membangun *brand image* yang positif dan kuat terhadap lembaga pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *brand* yang menampilkan kepribadian/karakter yang kuat lebih cenderung menunjukkan kinerja lebih baik dan beresonansi lebih lama dengan konsumen atau pengguna (Roberts, 2010). Model lembaga pendidikan yang berisikan *core value* lembaga dapat dijadikan sebagai branding pendidikan sehingga diminati masyarakat luas. Kondisi ini cenderung mempunyai posisi yang kuat, efisien, dan bersifat kolegial sesuai dengan harapan masyarakat (Bruckman and Carvalho, 2018).

Pola dasar yang menjadi *core business* lembaga pendidikan harus diupayakan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat pengguna agar banyak diminati oleh pelanggan pendidikan. Apabila lembaga pendidikan mampu menyediakan layanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, maka pasti akan dapat memberikan kepuasan pelanggan pendidikan. Kepuasan ini menjadi kata kunci dalam membangun *brand image* lembaga pendidikan pada saat ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang tidak mampu memuaskan pengguna pendidikan sesuai dengan kebutuhan pasar, maka lembaga pendidikan tersebut tidak akan eksis dan tidak mampu menjaring peserta didik baru dalam jumlah

yang banyak (Mundiri, 2016). Terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam membangun *brand image* lembaga pendidikan. Langkah-langkah yang dimaksudkan adalah melakukan akreditasi kelembagaan, membudayakan perilaku baik pada civitas akademik, membentuk kompetensi dan meningkatkan prestasi peserta didik, meningkatkan kualitas pendidik dan kualitas lulusan, mengadakan program kegiatan unggulan, menjalin kersjasama dengan alumni, masyarakat, dan *stakeholder*.



BAB IV

DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

A. Pendahuluan

Era global yang terjadi pada saat ini merupakan tantangan tersendiri bagi setiap perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan dan merespon perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kondisi ini harus direspon secara positif agar perguruan tinggi mampu berperan secara strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan sehingga dapat bersaing dan diminati oleh masyarakat sebagai pengguna lembaga pendidikan. Minat masyarakat merupakan faktor kunci yang harus diperhatikan oleh perguruan tinggi dalam mengembangkan lembaga dan program-program unggulan yang dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Program-program unggulan yang dimiliki oleh perguruan tinggi akan mampu meningkatkan daya saing perguruan tinggi dalam persaingan yang ketat di era global yang terjadi pada saat ini.

Perguruan tinggi harus mampu meningkatkan eksistensinya dan memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tuntutan perkembangan ini menjadi faktor pemicu dalam memenuhi kebutuhan Lembaga Pendidikan tinggi dan meningkatkan mutu Lembaga secara berkelanjutan sehingga mampu memenuhi harapan masyarakat dan stakeholder Pendidikan. Pemenuhan tuntutan dan harapan masyarakat tersebut dapat meningkatkan daya saing perguruan tinggi.

B. Pengertian Daya Saing Perguruan Tinggi

Dayasaingmerupakanperbandingankompetensi dan kinerja organisasi lembaga pendidikan agar dapat diminati oleh pelanggan. Daya saing juga berkaitan erat dengan kemampuan yang dapat menunjukkan keberhasilan sehingga menjadi lebih baik dan lebih berkualitas, sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Kemampuan ini berkaitan erat dengan kemampuan dalam (a) memperkuat peminat atau pelanggan, (b) menghubungkan dengan lingkungannya, (c) meningkatkan kinerja secara berkelanjutan, (d) memperkuat posisi yang menguntungkan (PMPN No. 41 Tahun 2007). Daya saing perguruan tinggi harus diarahkan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan pendidikan baik secara internal dan eksternal merupakan hal yang sangat penting untuk menjalankan organisasi secara internal. Perguruan tinggi harus mampu menarik minat dan merespon pasar usahanya secara proaktif (Muhardi, 2007:39). Dimensi daya saing lembaga pendidikan tinggi berkaitan erat dengan biaya (*cost*), kualitas (*quality*), waktu penyampaian (*delivery*), dan fleksibilitas (*flexibility*). Hal ini menjadi penting untuk diperhatikan oleh perguruan tinggi agar mampu memenuhi kebutuhan dan tuntutan pelanggan sehingga pelanggan menjadi puas akan layanan yang diberikan oleh perguruan tinggi. Kepuasan pelanggan dapat meningkatkan daya saing perguruan tinggi dan mampu meningkatkan minat pelanggan yang pada akhirnya perguruan tinggi dapat bersaing secara kompetitif.

Daya saing secara konseptual berasal dari bahasa Inggris "*competitiveness*" yang berarti kemampuan atau kekuatan untuk bersaing. Kemampuan dan kekuatan untuk bersaing ini menjadi sangat penting untuk dimiliki oleh lembaga pendidikan agar mampu meraih pasar atau pelanggan pendidikan sehingga bisa menjadi lembaga pendidikan yang berdaya guna. Sumihardjo (2008:8) menjelaskan bahwa daya saing adalah kekuatan untuk berusaha menjadi lebih dari yang lain atau unggul dalam hal tertentu baik yang dilakukan seseorang, kelompok, maupun institusi tertentu. Daya saing ini berkaitan erat dengan: (a) kemampuan yang dimiliki dalam memperkokoh posisi pasar; (b) kemampuan lembaga dalam berhubungan dengan lingkungan; (c) kemampuan dalam meningkatkan kinerja secara

terus-menerus, dan (d) kemampuan dalam meraih posisi lembaga yang menguntungkan”.

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan dituntut dapat berkembang dengan baik dan mampu meningkatkan mutunya secara berkelanjutan agar mempunyai kekuatan untuk bersaing dengan lembaga pendidikan tinggi yang lain. Perguruan tinggi yang mempunyai kekuatan akan mampu bersaing dan tetap eksis dan diminati oleh masyarakat pengguna atau *stakeholder* pendidikan. Daya saing perguruan tinggi adalah kemampuan yang dimiliki oleh perguruan tinggi dalam mewujudkan keunggulan bersaing dan kemampuan menawarkan *core value* yang lebih dalam menunjukkan kinerja organisasi yang produktif sehingga mampu menciptakan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya.

Daya saing merupakan hasil puncak dari berbagai keunggulan dan nilai lebih yang dimiliki perguruan tinggi untuk membuat menjadi lebih baik dalam hal sistem organisasi, produk, output, maupun jasa (Frinces, 2011:58). Daya saing adalah daya bersaing dan kekuatan untuk melakukan persaingan, namun bukan diartikan sebagai persaingan yang dimaknai saling mengalahkan, menjatuhkan, atau menghancurkan (Sunyoto, 2015:30). Hal yang akan dibangun dari istilah daya saing ini adalah daya bersaing dan kekuatan untuk melakukan persaingan, akan tetapi tidak diartikan sebagai persaingan atau rivalitas (*rivality*) yang dapat diberikan makna untuk saling mengalahkan, menjatuhkan, atau menghancurkan. Rivalitas dalam dunia pendidikan tidak dikehendaki adanya, karena lembaga pendidikan mempunyai misi untuk merubah perilaku menjadi lebih baik, sehingga nilai-nilai karakter mulia sangat dijunjung tinggi untuk dikembangkannya agar mampu mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkarakter mulia.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 tentang standar proses dijelaskan bahwa daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud adalah (1) kemampuan memperkokoh pangsa pasarnya, (2) kemampuan menghubungkan

dengan lingkungannya, (3) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, (4) kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan. Daya saing pendidikan tinggi sangat ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu Perguruan tinggi dan sangat bergantung pada kepemimpinan dan keunggulan sumber daya yang dimilikinya (sumber daya manusia dan non manusia) yang potensial dan dapat diberdayakan untuk mencapai visi dan misi pendidikan tinggi secara efektif dan efisien atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa Perguruan tinggi yang memiliki daya saing adalah Perguruan tinggi yang memiliki keunggulan kompetitif.

1 Daya saing yang terdapat dalam suatu proses organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk menjalankan fungsi operasi organisasi yang berorientasi ke dalam (internal) dan juga keluar (eksternal), atau dengan kata lain mampu merespon pasar sasaran usaha dengan proaktif (Muhardi, 2007:39). Lebih lanjut dijelaskan bahwa dimensi daya saing suatu organisasi terdiri dari biaya (*cost*), kualitas (*quality*), waktu penyampaian (*delivery*), dan fleksibilitas (*flexibility*). Keempat dimensi ini dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Biaya adalah dimensi daya saing dalam pelaksanaan sistem pendidikan tinggi yang terdapat dalam sistem organisasi yang memiliki empat indikator sebagai berikut: biaya produksi kompetensi, produktivitas kinerja, penggunaan kapasitas produksi kompetensi yang ada dalam masing-masing program studi dan persediaan. Unsur daya saing yang terdiri dari biaya merupakan modal yang mutlak dimiliki oleh organisasi profit maupun non profit yang mencakup pembiayaan produksi yang ada didalamnya, produktivitas tenaga kerjanya, pemanfaatan kapasitas produksi organisasi dan adanya cadangan produksi (persediaan) yang sewaktu-waktu dapat dipergunakan oleh organisasi untuk menunjang kelancaran organisasi, begitu halnya lembaga pendidikan tinggi.
2. Kualitas merupakan dimensi daya saing yang juga sangat penting, yaitu meliputi berbagai indikator diantaranya tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen, dan kesesuaian

produk terhadap spesifikasi desain. Tampilan produk dapat tercermin dari desain produk atau layanannya, tampilan produk yang baik adalah yang memiliki desain sederhana namun mempunyai nilai yang tinggi. Jangka waktu penerimaan produk dimaksudkan dengan lamanya umur produk dapat diterima oleh pasar, semakin lama umur produk di pasar menunjukkan kualitas produk tersebut semakin baik. Adapun daya tahan produk dapat diukur dari umur ekonomis penggunaan produk.

3. Waktu penyampaian merupakan dimensi daya saing yang meliputi berbagai indikator diantaranya ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi, dan ketepatan waktu penyampaian produk. Ketiga indikator tersebut berkaitan, ketepatan waktu penyampaian produk dapat dipengaruhi oleh ketepatan waktu produksi dan lamanya waktu tunggu produksi.
4. Adapun fleksibilitas merupakan dimensi daya saing operasi yang meliputi berbagai indikator diantaranya macam produk yang dihasilkan, kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing

Daya saing pendidikan tinggi merupakan hal yang sangat penting, karena akan menentukan minat pelanggan terhadap Perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa daya saing dalam pengelolaan pendidikan tinggi tidak boleh terlepas dari peningkatan mutu pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi yang bermutu akan lebih banyak diminati oleh pelanggan sehingga akan berimbas pada kemampuan untuk bersaing antar Perguruan tinggi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing adalah:

1. Lokasi

Lokasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan agar dapat memberikan kemudahan kepada pelanggan untuk menjangkaunya. Lembaga pendidikan tinggi sebagai organisasi

jasa non profit juga perlu memperhatikan lokasi yang strategis sehingga mudah dijangkau dan dapat mengembangkan lembaga dengan leluasa sehingga dapat meningkatkan minat pelanggan. Kondisi ini juga dapat dijadikan sebagai daya saing Perguruan tinggi dalam menarik minat pelanggan maupun yang menjadi *stakeholder* pendidikan. Lokasi Perguruan tinggi yang strategis akan menarik perhatian pelanggan, letak atau lokasi akan menjadi sangat penting untuk memenuhi kemudahan pelanggan dalam berkunjung, begitu juga mudahnya transportasi untuk mencapai lokasi juga menjadi pertimbangan bagi pelanggan untuk memilih suatu Perguruan tinggi.

2. Harga

Harga adalah jumlah dari seluruh nilai yang ditukar oleh pelanggan atas manfaat-manfaat memiliki atau menggunakan jasa pendidikan tinggi. Harga menentukan apakah sebuah Perguruan tinggi dengan kualitas produk yang dimilikinya akan banyak dikunjungi oleh pelanggan atau tidak. Faktor harga juga berpengaruh pada seorang pelanggan untuk mengambil keputusan. Harga juga berhubungan dengan pemberian beasiswa kepada mahasiswa yang berprestasi atau program-program beasiswa yang lainnya sehingga dapat dijadikan sebagai daya saing sebuah lembaga pendidikan tinggi.

3. Pelayanan

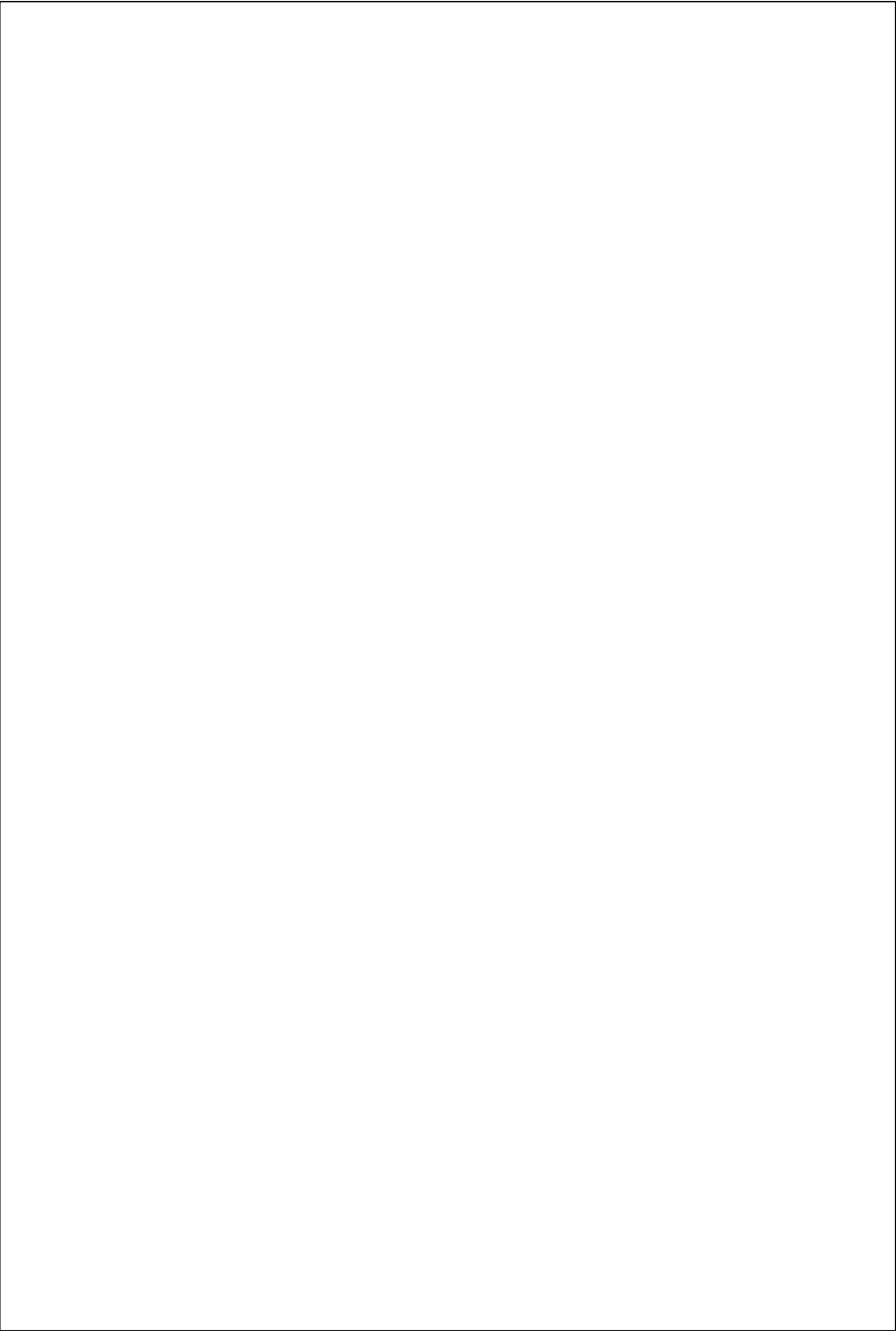
Program pelayanan (*service*) seringkali menjadi pokok pemikiran pertama seorang pengelola supermarket atau minimarket. Pelayanan melalui produk berarti konsumen dilayani sepenuhnya melalui persediaan produk yang ada, produk yang bermutu. Pelayanan melalui kemampuan fisik lebih mengacu kepada kenyamanan peralatan (*trolley* atau keranjang belanja), tempat parkir yang nyaman, penerangan ruangan yang baik, juga keramahan dari karyawan.

4. Promosi

Promosi merupakan hal yang sangat penting untuk memperkenalkan Perguruan tinggi serta program-program

unggulan yang dimilikinya kepada masyarakat. Semakin sering Perguruan tinggi melakukan promosi, semakin banyak masyarakat yang mengetahuinya sehingga mampu mempengaruhi masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan untuk memberikan kepercayaan kepada lembaga pendidikan tinggi. Promosi bisa dilakukan melalui berbagai iklan baik di media cetak, elektronik, maupun media lain.

Daya saing dan persaingan Perguruan tinggi merupakan suatu kondisi yang dinamis untuk mengadakan inovasi dan perbaikan-perbaikan sehingga menjadi sebuah Perguruan tinggi yang banyak diminati oleh masyarakat. Perguruan tinggi yang banyak diminati oleh masyarakat, menandakan bahwa Perguruan tinggi tersebut mempunyai daya saing yang tinggi. Daya saing yang tinggi perlu diciptakan oleh lembaga pendidikan tinggi dengan jalan adanya peningkatan mutu dan perbaikan secara berkelanjutan serta berupaya untuk memenuhi harapan, kebutuhan, dan kepuasan yang menjadi pelanggan lembaga pendidikan tinggi





BAB V

FORMULASI VISI BERBASIS *BRAND IMAGE* DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

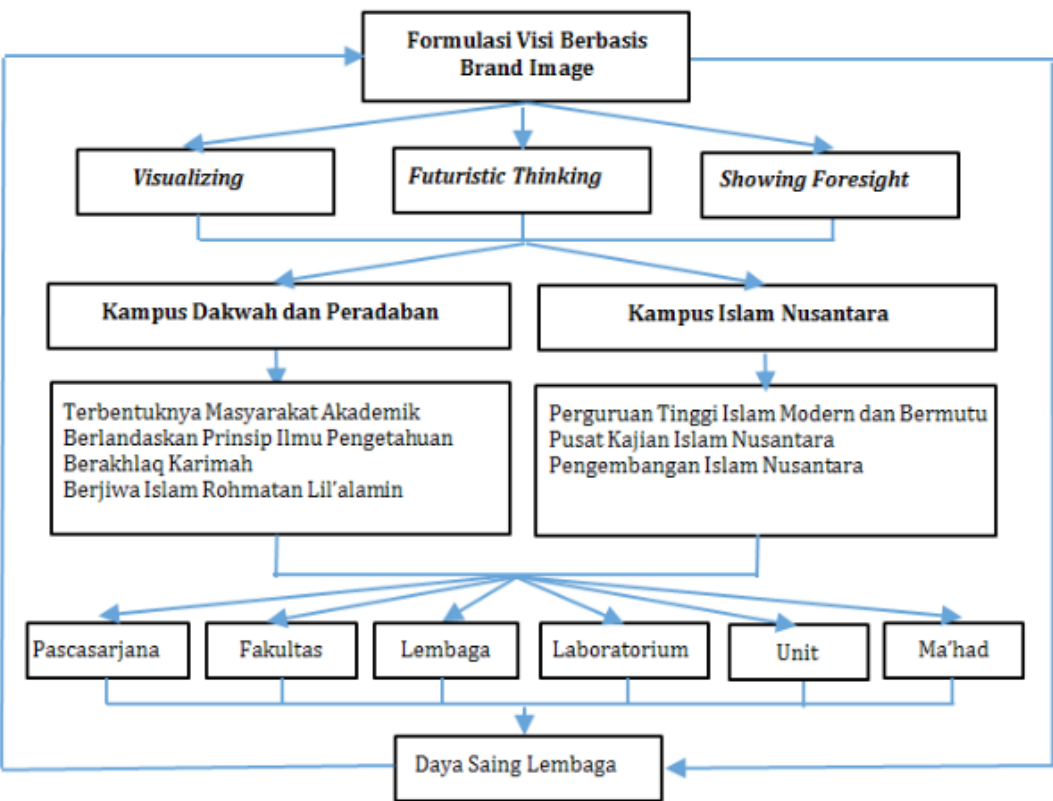
A. Pendahuluan

Visi sebagai harapan terbaik yang dimiliki oleh lembaga pendidikan harus disusun secara ideal yang mencerminkan keinginan bersama anggota organisasi di lembaga pendidikan. Visi yang ideal merupakan cerminan harapan dan keinginan organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan dan memberikan kepuasan terhadap pelanggan pendidikan secara internal dan eksternal. Visi yang ideal akan mengandung nilai-nilai yang menjadi ciri khas organisasi untuk diwujudkan secara efektif dan efisien pada kurun waktu tertentu yang telah ditetapkan.

Visi tercipta dari hasil kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain yang berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi yang akan dicapai di masa depan secara bersama-sama. *Leader* lembaga pendidikan dalam menetapkan visi bisa didasarkan pada pengalaman, pendidikan, pelatihan, interaksi dan komunikasi dalam kegiatan intelektual yang membentuk pola pikirnya. Penjelasan ini menunjukkan bahwa visi dapat terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi *insight*, informasi, pengetahuan, dan penilaian (*judgement*) tentang pendidikan yang akan dicapai di masa yang akan datang.

Kepemimpinan visioner dalam membangun *brand image* dan daya saing perguruan tinggi Islam yang ada di kampus dakwah dan peradaban maupun kampus Nusantara dapat menunjukkan

eksistensinya yang terus berkembang secara berkelanjutan dan terus banyak diminati oleh banyak masyarakat dan pelanggan Pendidikan. Temuan-temuan penelitian yang berkaitan dengan formulasi visi berbasis brand image Lembaga dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi dapat diberikan penjelasan bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 5.1. Formulasi Visi Berbasis *Brand Image* dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi

Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa formulasi visi berbasis brand image sangat penting untuk dilaksanakan perguruan tinggi Islam dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi di era global yang terjadi pada saat ini. Pemimpin visioner harus mampu memformulasikan visi dan misi-nya untuk meraih impian yang akan dicapai di masa yang akan datang. Formulasi visi melalui tahap *visualizing* merupakan gambaran yang akan dicapai dimasa yang akan datang. Formulasi visi juga dilakukan dengan teknik *Futuristic Thinking* yang merupakan kemampuan yang dimiliki oleh

leader di perguruan tinggi untuk berpikir jauh kedepan. Berikutnya juga dapat dilakukan dengan *Showing foresight* merupakan kepemimpinan yang dimiliki oleh *leader* agar dapat menunjukkan pandangan jauh kedepan terhadap apa-apa yang akan dicapai dan dilaksanakan untuk meraih impian yang lebih baik di masa yang akan datang.

B. Visi Kampus Dakwah dan Peradaban

Visi yang dimiliki oleh kampus Dakwah dan Peradaban adalah: “Terbentuknya masyarakat akademik yang berlandaskan prinsip-prinsip ilmu pengetahuan, berakhlak karimah, dan berjiwa Islam rahmatan lil’alamin”. Berdasarkan visi tersebut, dapat dirumuskan misi sebagai berikut:

1. Membangun sistem pendidikan yang mammpu melahirkan pemikir yang kritis, kreatif dan inovatif.
2. Mencetak pemimpin bangsa yang memiliki karakter kebangsaan, religiusitas dan *entrepreneurship*.
3. Memperkokoh landasan pengembangan keilmuan untuk transformasi sosial budaya.
4. Menjadikan kampus sebagai pengembangan moralitas individu dan publik.
5. Membangun kapasitas lembaga sebagai basis pengembangan *capacity and character building*.
6. Memperkuat posisi kampus sebagai pengembangn masyarakat yang berbasis nilai-nilai toleransi dan moderasi.
7. Membentuk masyarakat kampus sebagai agen perubahan sosial.

Adapun tujuan yang akan dicapai dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Menyiapkan peserta didik yang memiliki karakteristik keagungan akhlakul karimah, kearifan spiritual, keluasan ilmu, kebebasan intelektual dan profesional;

2. Melakukan penelitian dan pengembangan ilmu-ilmu keislaman; dan
3. Menyebarluaskan ilmu-ilmu keislaman dan ilmu lainnya serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Visi merupakan impian yang akan dicapai oleh organisasi Lembaga Pendidikan pada kurun waktu yang telah ditentukan. Visi dapat dijadikan sebagai dasar dalam membuat berbagai program dan kegiatan yang ada di perguruan tinggi. Berdasarkan hasil penelitian di kampus Dakwah dan Peradaban dapat diberikan penjelasan bahwa formulasi visi berbasis brand image dalam meningkatkan daya saing lembaga dapat diberikan penjelasan dari hasil wawancara sebagai berikut:

Formulasi visi yang ada di di Lembaga Pendidikan Tinggi sebagaimana contoh tersebut di atas pada hakekatnya telah dirumuskan berdasarkan empat kata kunci sebagai berikut: terbentuknya masyarakat akademik, berlandaskan prinsip ilmu pengetahuan, berakhlak karimah, dan berjiwa Islam Rahmatan Lil'alamin. Hal ini menjadi sangat penting untuk diperhatikan oleh seluruh civitas akademik untuk Bersama-sama dan Bersatu padu untuk mewujudkannya, baik mulai dari pascasarjana, fakultas, Lembaga, unit, laboratorium, maupun ma'had yang ada di Lembaga Pendidikan Islam.

C. Visi Kampus Islam Nusantara

Formulasi visi sebagai kegiatan yang dilaksanakan dalam sistem kepemimpinan dan organisasi yang ada di Islam Nusantara. Visi ini merupakan impian yang akan diwujudkan secara Bersama-sama dengan penuh komitmen dan semangat juang pada jajaran pimpinan dan seluruh civitas akademik kampus Islam Nusantara. Visi yang dirumuskan adalah sebagai berikut: *"Menjadi perguruan tinggi Islam Modern dan Bermutu sebagai Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Nusantara yang Bereputasi Internasional tahun 2035"* Berdasarkan visi ini terdapat beberapa kata kunci yang dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

3

1. *Menjadi:*

Bermakna bahwa secara kelembagaan kampus Islam Nusantara masih dalam tahap “*menuju*” atau “*dalam perjalanan*” sebagai perguruan Islam Modern dan Bermutu sebagai pusat pengkajian dan pengembangan Islam Nusantara;

2. *Modern:*

Paradigma baru dalam manajemen penyelenggaraan pendidikan tinggi di kampus Islam Nusantara yang didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi pada semua lini, dengan memperhatikan:

- a. Penyelenggaran pendidikan tinggi dewasa tidak lagi dapat diselenggarakan secara konvensional tetapi harus perpedoman manajemen modern dengan dukungan teknologi informasi dan komunikasi untuk mewujudkan *Good University Governance*.
- b. Perguruan tinggi modern juga ditunjukkan dengan pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Nasional dan Internasional 90% dari total program studi yang ada di kampus Islam Nusantara.

3

3. *Bermutu:*

Bermakna dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi bermutu baik pada area aktivitas utama yaitu pelayanan pendidikan bermutu, penelitian bermutu, pengabdian kepada masyarakat bermutu maupun area manajerial juga bermutu, yang dicirikan:

- a. Semua program studi telah terakreditasi “A” minimal 80% dari total program studi yang ada di kampus Islam Nusantara;
- b. Lulusan mendapatkan kesempatan pekerjaan dalam enam bulan pertama minimal 70% dari total lulusan setiap tahunnya;
- c. Mahasiswa lulus tepat waktu minimal 85% dari total mahasiswa setiap tahun angkatan;

- d. Jumlah publikasi ilmiah hasil penelitian dosen pada jurnal nasional dan/atau internasional minimal 3% dari total dosen setiap tahunnya;
- e. Jumlah mahasiswa asing minimal 1% setiap tahunnya;
- f. Jumlah dosen berstatus doktor minimal 70%;
- g. Jumlah profesor minimal 10%;
- h. Indeks kinerja dosen pada survei kepuasan mahasiswa dengan nilai baik minimal 90%;
- i. Jumlah narasumber berasal dari luar negeri minimal 3 kali setiap tahunnya;
- j. Dosen mendapatkan hibah penelitian dan/atau pengabdian kepada masyarakat minimal 7,5% dari total jumlah dosen kampus Islam Nusantara.

3

4. Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Nusantara :

Bermakna bahwa kampus Islam Nusantara di masa depan menjadi pusat pengkaji dan pengembangan Islam di Nusantara. Secara operasional, ketika membicarakan Islam adalah kampus Islam Nusantara;

5. Bereputasi Internasional :

3

Kampus Islam Nusantara sebagai perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi tidak terlepas dari persepsi masyarakat. Reputasi kampus Islam Nusantara dapat dibentuk dari pengalaman *stakeholder* dalam berinteraksi dengan pelayanan kampus Islam Nusantara dan secara tidak langsung dapat dibentuk melalui informasi yang diperoleh dari berbagai saluran dan simbol komunikasi). Salah satu indikator kampus Islam Nusantara mempunyai reputasi Internasional ketika kampus Islam Nusantara menjadi magnet atau daya tarik bagi seluruh *stakeholder* internasional. Faktor pembentuk reputasi internasional meliputi *Credibility* (kredibilitas), *Reliability* (keandalan), *Responsibility* (tanggungjawab), dan *Trustworthiness* (jujur/dapat dipercaya).

Visi tersebut menjadi impian Bersama dalam sistem kepemimpinan di kampus Islam Nusantara. Rektor senantiasa menggerakkan seluruh civitas akademik untuk mencapai visi yang telah dirumuskan dan menjadi kesepakatan Bersama. Agar visi tersebut bisa dijalankan dengan baik, maka kampus Islam Nusantara merumuskan misi yang akan diwujudkan dalam seluruh operasional kegiatan yang ada di kampus Islam Nusantara. Misi yang dimaksudkan dapat dijelaskan sebagai berikut:

3. 1. Menyelenggarakan pendidikan studi ilmu-ilmu ke-Islaman, ilmu sosial, dan humaniora yang kompetitif skala;
2. Menyelenggarakan penelitian untuk menemukan dan mengembangkan khazanah keilmuan Islam Nusantara;
3. Menyelenggarakan pemberdayaan masyarakat untuk menciptakan kualitas hidup manusia yang adil dan sejahtera; dan
4. Mengembangkan kelembagaan dan menjalin kerjasama dengan berbagai lembaga lokal, nasional, dan internasional.

Visi dan misi yang telah dirumuskan oleh kampus Islam Nusantara dijadikan sebagai dasar dalam mengembangkan kegiatan Pendidikan dan pembelajaran dan pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi. Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penyelenggaraan Pendidikan dan pembelajaran di kampus Islam Nusantara adalah sebagai berikut:

1. Menjadikan lulusan yang beriman, bertaqwa, berakhlak mulia dan memiliki pemahaman yang terpadu antara ilmu dan agama, akademik dan/atau profesional, mengembangkan atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau seni;
2. Menjadikan lulusan yang mempunyai sikap dan kepribadian muslim, penguasaan ilmu yang dilandasi pemahaman dan penghayatan agama Islam yang kokoh;
3. Menyiapkan lulusan menjadi bagian masyarakat yang memiliki kemampuan akademik yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/ atau menciptakan ilmu pengetahuan yang bernafaskan Islam; dan

- 3
4. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan agama Islam dan teknologi serta seni yang bernafaskan Islam dan meng upayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan Nasional.

D. Visualizing dalam Formulasi Visi dan Misi Pendidikan

Pemimpin visioner harus mampu memberikan gambaran dan pandangan yang jelas terhadap impian yang akan dicapainya dalam proses kepemimpinannya. Visi dan misi organisasi dipahami dengan baik dan mampu disampaikan dalam berbagai kesempatan baik secara langsung maupun menggunakan media yang ada di perguruan tinggi. Visi dan misi dapat ditulis di beberapa tempat strategis kampus, seperti di rektorat, fakultas, videotron, web campus, dan tempat-tempat lain yang mudah dibaca oleh civitas akademik maupun masyarakat pengguna pendidikan.

Leader Pendidikan dalam berbagai kesempatan dan kegiatan-kegiatan ilmiah harus dapat menjelaskan tentang visi dan misi sebagai harapan kedepan yang akan dicapai, sehingga membutuhkan komitmen bersama untuk mewujudkannya dengan baik. Kemampuan untuk mengemukakan gagasan dan harapan yang akan dicapai oleh universitas ataupun Lembaga Pendidikan harus dipahami dengan baik oleh para pemimpin maupun seluruh civitas akademik Lembaga Pendidikan. Kemampuan pemimpin untuk memahami dan mengungkapkan gagasan-gagasan dalam mencapai visi organisasi dapat dikatakan bahwa pemimpin tersebut mempunyai **visualizing** yang bagus dalam mencapai impian organisasi. Impian dan harapan menjadi komitmen bersama untuk dicapai dengan baik berdasarkan langkah-langkah strategis yang telah dirumuskan di lembaga pendidikan.

Visualizing yang ditunjukkan oleh *leader* di lembaga pendidikan memberikan gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai berdasarkan rencana strategis lembaga pendidikan. Hal ini ditunjukkan dengan ide dan gagasan yang telah direalisasikan dalam

membangun *brand image* di Lembaga ataupun organisasi, sehingga peminat dan pelanggan dari tahun ke tahun terus meningkat.

Orientasi untuk mencapai visi tersebut, Lembaga ataupun organisasi pendidikan harus membuat program-program strategis untuk membentuk masyarakat akademik yang berlandaskan prinsip-prinsip ilmu pengetahuan. Program-program strategis ini berkaitan erat dengan program-program yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi dosen baik melalui seminar, workshop, maupun studi lanjut. Seminar sebagai upaya untuk mengembangkan masyarakat akademik yang berlandaskan ilmu pengetahuan menjadi sebuah kegiatan yang sangat diminati oleh seluruh civitas akademik.

Visualizing pada hakekatnya adalah gambaran tentang apa yang hendak dicapai dan kapan hal itu akan dapat dicapai (Barbara Brown, 2003; Blanco & Metcalfe, 2020). Pemimpin visioner harus mampu memberikan gambaran dan pandangan yang jelas terhadap impian yang akan dicapainya dalam proses kepemimpinannya. Visi dan misi organisasi dipahami dengan baik dan mampu disampaikan dalam berbagai kesempatan baik secara langsung maupun menggunakan media yang ada di perguruan tinggi. Impian dan harapan menjadi komitmen bersama untuk dicapai dengan baik berdasarkan langkah-langkah strategis yang telah dirumuskan di Perguruan Tinggi.

Visualizing yang ditunjukkan oleh *leader* di kampus dakwah dan peradaban maupun kampus Islam Nusantara memberikan gambaran yang jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran yang jelas kapan hal itu akan dapat dicapai berdasarkan rencana strategis kampus dakwah dan peradaban. Hal ini ditunjukkan dengan ide dan gagasan yang telah direalisasikan dalam membangun *brand image* di kampus dakwah dan peradaban sehingga peminat dan pelanggan dari tahun ke tahun terus meningkat. Jumlah mahasiswa di kampus dakwah dan peradaban untuk S1 saat ini sudah lebih dari 25.073 mahasiswa dan Pascasarjana 1.141 mahasiswa yang berasal dari 35 Negara. Data ini menunjukkan bahwa kampus dakwah dan peradaban atau UIN SATU telah mempunyai *Brand image* dan daya saing yang sangat tinggi pada lingkup perguruan tinggi di PTKIN.

Harapan yang jelas terhadap masa depan sebuah perguruan tinggi yang disertai dengan upaya untuk mencapainya dengan baik dan sistematis merupakan salah satu wujud implementasi kepemimpinan visioner. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa: *Visualizing* terhadap keunggulan dan citra lembaga merupakan sesuatu yang lazim dilakukan oleh Association of American Universities dalam meningkatkan daya saing pendidikan tinggi (Blanco & Metcalfe, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa perguruan tinggi harus mampu menjelaskan kepada masyarakat secara luas tentang program-program unggulan yang dapat dijadikan sebagai daya saing perguruan tinggi di era global yang terjadi pada saat ini.

Visualizing yang dilakukan oleh masing-masing perguruan tinggi memiliki implikasi penting untuk posisi merek universitas internasional di pasar Asia (Gray, Fam, & Llanes, 2003). Merek, citra baik, dan keunggulan yang dimiliki oleh perguruan tinggi perlu disampaikan kepada masyarakat akademik dan *stakeholder* pendidikan, agar mereka memahami dan mengetahui secara jelas dan memberikan dukungan secara positif. Ketertarikan dan dukungan masyarakat menjadi kekuatan yang dimiliki oleh perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menjelaskan bahwa *visualizing* pendidikan tinggi dengan menggunakan media informasi dapat meningkatkan daya saing pada pasar pendidikan yang kompetitif (Stack, 2013).

Membangun merek adalah kegiatan pemasaran yang penting bagi organisasi bisnis dan institusi pendidikan swasta di Vietnam agar mampu meningkatkan daya saing dan minat pelanggan pendidikan (Tien, Anh, Ngoc, Trang, & Minh, 2021). Temuan ini juga sangat relevan dengan apa yang terjadi di kampus dakwah dan peradaban. *Brand image* kampus dakwah dan peradaban ataupun UIN SATU Tulungagung telah membawa daya tarik tersendiri bagi masyarakat secara luas, baik nasional maupun internasional. Harapan dan target penerimaan mahasiswa baru sudah dapat dipenuhi dengan baik, baik pada jenjang sarjana maupun pascasarjana. Mahasiswa Sarjana sudah mencapai 25.073 Mahasiswa dan Pascasarjana 1.141 mahasiswa yang berasal dari 17 Provinsi dan 35 Negara. Ketertarikan masyarakat nasional dan

internasional merupakan bagian dari *visualizing* berbasis *brand image* yang dikembangkan dan dipopulerkan dalam sistem kepemimpinan yang ada di kampus dakwah dan peradaban.

Brand image kampus dakwah dan peradaban dan kampus Islam Nusantara dibangun melalui kreativitas para leader dan komitmen seluruh civitas akademik untuk mempopulerkan merek dan cita baik ini, baik melalui komunikasi secara langsung pertemuan internal dan pertemuan eksternal yang berskala nasional maupun internasional, kegiatan ilmiah, karya tulis ilmiah maupun menggunakan sistem informasi berbasis teknologi yang dikembangkan di kampus dakwah dan peradaban. Hasil kajian ini juga memperkuat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa penerapan teknologi sosio-komunikatif dapat membentuk citra positif institusi pendidikan tinggi dalam meningkatkan minat masyarakat dan daya pendidikan tinggi (Vasylenko, 2019).

Visualizing perguruan tinggi berbasis *brand image* yang dimiliki oleh pemimpin visioner dapat memberikan *magnetic* tersendiri bagi pelanggan pendidikan untuk memilih kampus dakwah dan peradaban. Kemampuan berkomunikasi dan menjelaskan kondisi riil kampus serta ¹arapan yang akan dicapai di masa mendatang merupakan kekuatan yang harus dimiliki oleh *leader* dalam memperoleh kepercayaan dan dukungan dari masyarakat secara luas. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner dalam meningkatkan posisi Universitas di berbagai pemeringkatan global dapat meningkatkan daya saing perguruan tinggi (Alnoori, 2021). Daya saing perguruan tinggi harus mendapat perhatian yang sangat serius agar perguruan tinggi tetap dapat eksis dan mendapat dukungan dan kepercayaan masyarakat secara luas.

E. Futuristic Thinking dalam Formulasi Visi dan Misi Pendidikan

Pemikiran dan kebijakan yang dibuat oleh *leader* di kampus dakwah dan peradaban menunjukkan bahwa jajaran pimpinan mempunyai kemampuan *futuristic thinking*. *Futuristic Thinking* merupakan kemampuan berpikir jauh kedepan. Kemampuan ini sangat bagus

untuk dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memprediksi kebutuhan dan perkembangan yang terjadi di masa yang akan datang agar organisasi siap untuk menghadapinya dengan baik. Kemampuan ini akan menjadi sesuatu yang sangat luar biasa karena organisasi dapat mempersiapkan strategi-strategi untuk mencapainya.

Pemimpin visioner merupakan pemimpin yang mampu berpikir tentang masa depan yang akan dicapai dengan sebaik mungkin, pemikiran ini sangat penting untuk menghantarkan Lembaga Pendidikan Tinggi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien sehingga mampu bersaing dengan kampus-kampus yang lainnya di nusantara ini. Kemampuan memprediksi dan mengambil kebijakan untuk mencapai sesuatu di masa mendatang ini dimiliki oleh pemimpin di perguruan tinggi, karena hal ini menjadi motor penggerak seluruh civitas akademik untuk membuat strategi-strategi yang bisa digunakan untuk mencapai impian-impian yang akan diraih di masa mendatang.

Penjelasan tersebut menunjukkan adanya *futuristic thinking* yang dimiliki oleh *leader* dalam mengambil kebijakan dan Langkah-langkah strategis untuk meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi. *Futuristic Thinking* pemimpin tidak hanya memikirkan di mana posisi pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang agar mampu meningkatkan daya saing Perguruan Tinggi. Dalam berbagai kesempatan *leader* harus selalu mengungkapkan (sebagai contoh pemikiran *leader* yang futuristic) kita harus lebih baik dari beberapa kampus ternama, mahasiswa kita harus bisa lebih banyak. Kedepan mahasiswa Pascasarjana harus lebih banyak dari S1. Pemikiran dan motivasi yang diberikan kepada seluruh anggota organisasi dapat membentuk komitmen bersama dalam mencapai dan mewujudkan pemikiran-pemikiran yang akan menguntungkan organisasi di masa depan. Pemikiran futuristic *leader* dapat dicontohkan pada kampus dakwah dan peradaban: saat ini mahasiswa di kampus dakwah dan peradaban mengalami peningkatan baik di S1 mencapai 26.000 mahasiswa dan mahasiswa pascasarjana mencapai 1.141 mahasiswa, sedangkan mahasiswa baru Pascasarjana mencapai 543 mahasiswa, mahasiswa pascasarjana berasal dari 35 negara, antara lain berasal dari: Libya, USA, China, Mesir, Jordania,

Palestina, Iraq, Thailand, Uzbekistan, Syria, Kamboja, Nepal, Senegal, Tajikistan, Sudan, Qatar, Zambia, Pakistan, Maroko, Afghanistan, Nigeria, dan beberapa Negara lain.

Kesadaran untuk mengembangkan kompetensi keilmuan pada masing-masing dosen sangat kelihatan dari berbagai kegiatan ilmiah yang diikuti oleh mahasiswa dan dosen. Kegiatan ilmiah seperti seminar yang diselenggarakan pada tingkat universitas maupun fakultas dan pascasarjana selalu menjadi minat mahasiswa dan dosen untuk ikut berperan serta dalam kegiatan seminar tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kegiatan akademik yang diselenggarakan oleh kampus sangat diminati oleh civitas akademik.

Pengembangan kegiatan akademik memang menjadi program-program yang dikembangkan oleh jurusan dan fakultas. Kegiatan-kegiatan ini bisa berupa kegiatan kemahasiswaan, kegiatan seminar, pelatihan dan workshop. Kegiatan akademik ini penting untuk dikembangkan dalam rangka untuk mengembangkan budaya akademik yang berorientasi pada pengembangan keilmuan. Pengembangan keilmuan ini yang menjadi ciri khas pendidikan di perguruan tinggi. Program-program pengembangan akademik memang harus diperkuat agar mahasiswa mempunyai kompetensi yang diharapkan. Penguatan akademik ini dilakukan dengan mengadakan berbagai kegiatan pengembangan keilmuan, seperti pelatihan, seminar, workshop, dan penelitian, pengkajian, maupun diskusi-diskusi ilmiah yang diselenggarakan antar dosen dan sebagainya. Kegiatan-kegiatan ini sangat positif dalam meningkatkan wawasan dan pengetahuan yang harus dimiliki oleh mahasiswa maupun dosen.

Futuristic Thinking merupakan kemampuan berpikir jauh kedepan (Brown, 2003). Kemampuan ini sangat bagus untuk dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memprediksi kebutuhan dan perkembangan yang terjadi di masa yang akan datang agar organisasi siap untuk menghadapinya dengan baik. Kemampuan ini akan menjadi sesuatu yang sangat luar biasa karena organisasi dapat mempersiapkan strategi-strategi untuk mencapainya. Pemimpin yang visioner harus mampu berpikir tentang masa depan yang akan dicapai dengan sebaik mungkin.

Futuristic Thinking pemimpin di kampus dakwah dan peradaban dan kampus Islam Nusantara tidak hanya memikirkan di mana posisi pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang agar mampu meningkatkan daya saing Perguruan Tinggi. Dalam berbagai kesempatan *leader* kampus dakwah dan peradaban selalu mengungkapkan kita harus lebih baik dari beberapa kampus ternama, mahasiswa kita harus bisa mencapai 25.000. Kedepan mahasiswa Pascasarjana harus lebih banyak dari S1. Pemikiran dan motivasi yang diberikan kepada seluruh anggota organisasi dapat membentuk komitmen bersama dalam mencapai dan mewujudkan pemikiran-pemikiran yang akan menguntungkan organisasi di masa depan. Pada saat ini mahasiswa di kampus dakwah dan peradaban mengalami peningkatan baik di S1 dan S2. Mahasiswa baru Pascasarjana kampus Dakwah dan Peradaban mencapai 543 mahasiswa dan total mahasiswa aktif sebanyak 1.141 mahasiswa yang berasal dari 35 negara, antara lain berasal dari: Libya, USA, China, Mesir, Jordania, Palestina, Iraq, Thailand, Uzbekistan, Syria, Kamboja, Nepal, Senegal, Tajikistan, Sudan, Qatar, Zambia, Pakistan, Maroko, Afghanistan, Nigeria, dan beberapa Negara lain.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya *Futuristic thinking* dalam kepemimpinan visioner berbasis *brand image* yang dikembangkan di kampus dakwah dan peradaban. *Futuristic thinking* yang dimiliki pemimpin dapat menjadi kekuatan untuk melaksanakan inovasi dan kreativitas dalam membuat kebijakan-kebijakan strategis untuk mengembangkan kampus dakwah dan peradaban. *Futuristic thinking* selalu berpikir tentang kondisi dan situasi yang akan dicapai di masa yang akan datang (Ramage, 2011). *Futuristic thinking* menjadi sangat penting dikembangkan dalam kepemimpinan agar bisa meraih masa depan yang lebih baik (Kitawi, 2021). Kondisi ini akan dipikirkan dan diperjuangkan untuk bisa terealisasi dengan berbagai ide, gagasan, inovasi, dan kreativitas yang dibuat untuk mewujudkan harapan dan impiannya di masa depan. Perguruan Tinggi harus mempunyai impian yang terbaik untuk diwujudkannya agar mampu meningkatkan daya saing dan minat masyarakat.

E. Showing foresight dalam Formulasi Visi dan Misi Pendidikan

Mutu dan daya saing perguruan tinggi merupakan hal yang sangat penting untuk diperjuangkan karena berkaitan erat dengan eksistensi lembaga pada perkembangannya di masa-masa yang akan datang. Keberhasilan yang diraih pada saat ini akan menentukan eksistensi lembaga di masa yang akan datang. Penjelasan tersebut di atas menunjukkan bahwa *leader* di perguruan tinggi mempunyai pandangan jauh kedepan yang bisa disebut dengan *showing foresight*. *Showing foresight* merupakan kepemimpinan yang dimiliki oleh *leader* dalam menunjukkan pandangan jauh kedepan terhadap apa-apa yang akan dicapai dan dilaksanakan. Ini merupakan modal utama untuk mengadakan inovasi dan kreativitas sehingga Lembaga pendidikan sebagaimana kampus dakwah dan peradaban sebagai *brand image* yang dapat diterima dan diminati oleh banyak pelanggan.

Oleh karena itu, seluruh civitas akademik harus secara terus-menerus untuk kerja keras dalam menciptakan perguruan tinggi yang diminati oleh masyarakat. Kerja keras ini merupakan kebijakan yang harus diambil oleh rektor dalam mewujudkan lembaga yang berkualitas dan kompetitif. Berkaitan dengan mutu dan daya saing terdapat beberapa data-data hasil penelitian sebagai berikut: Berkomitmen untuk meningkatkan mutu dan daya saing kampus agar menjadi kampus yang diminati oleh masyarakat secara luas. Kerja keras yang selama ini dilaksanakan oleh civitas akademik sudah mulai kelihatan hasilnya, yaitu meningkatnya peminat atau jumlah mahasiswa baru.

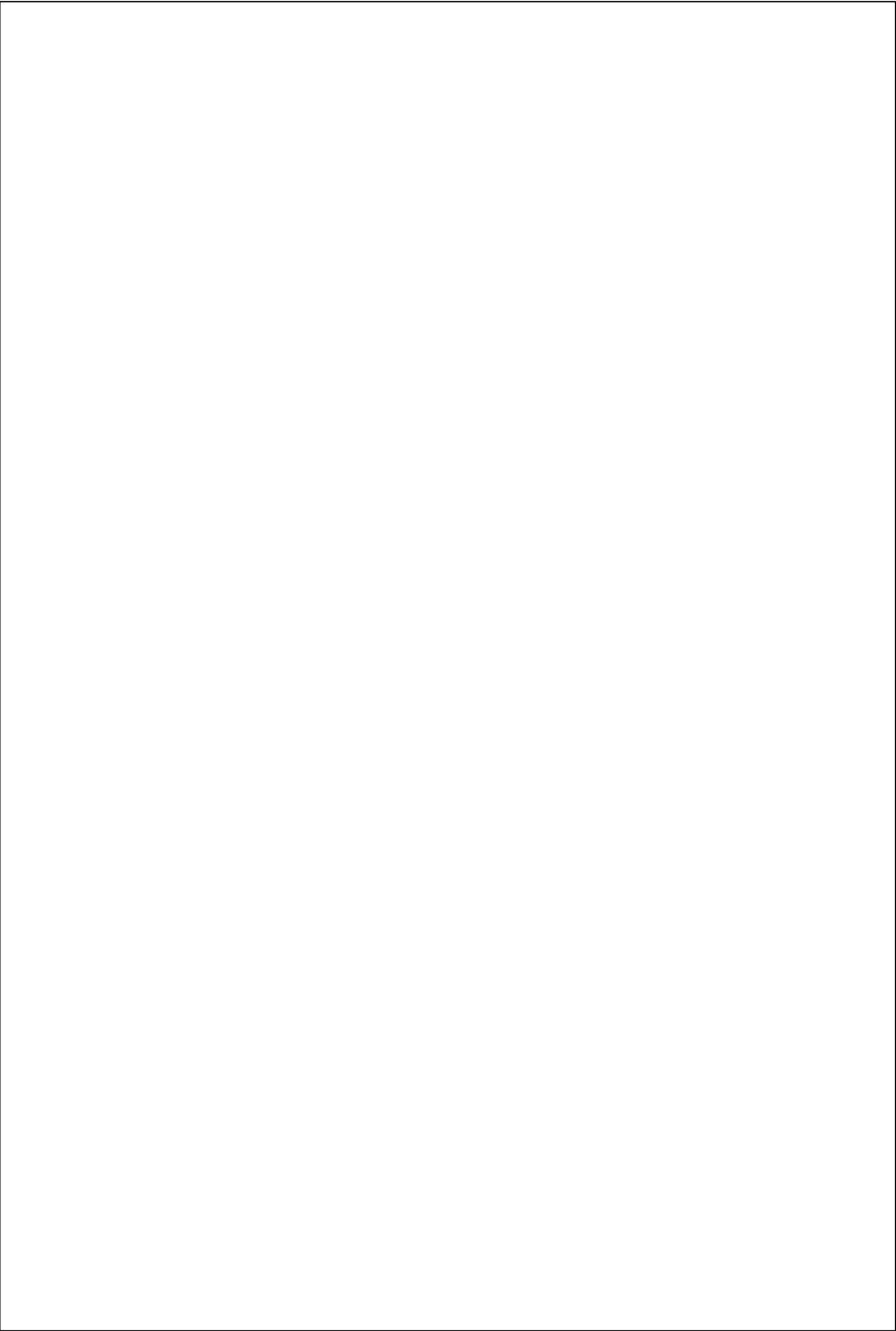
Berkaitan dengan komitmen ini, terdapat **Pernyataan Mutu** sebagaimana contoh berikut: "Seluruh Sivitas Akademika Berkomitmen untuk Menghasilkan Lulusan yang Berkualitas dan Berjiwa Islam *Rahmatan Lil Alamin*". Komitmen sivitas akademik untuk mewujudkan lulusan bermutu didukung dengan adanya **Kebijakan Mutu** sebagai berikut: Kampus Dakwah dan Peradaban mempunyai komitmen yang kuat untuk menghasilkan lulusan yang mampu mencapai standar mutu dan memenuhi harapan serta kebutuhan *stakeholder* melalui:

1. Peningkatan kinerja dalam mencapai sasaran mutu yang ditetapkan.
2. Evaluasi dan peninjauan kurikulum sesuai kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi informasi.
3. Peningkatan kualitas tenaga dosen dan kependidikan serta penempatan sesuai dengan kompetensi dan profesionalisme kerja.
4. Peningkatan kualitas pembelajaran untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing tinggi.
5. Menciptakan suasana akademik yang kondusif dalam mendukung keberhasilan proses belajar mengajar.
6. Membangun *research environment* dan pengabdian kepada masyarakat bagi dosen dan mahasiswa melalui kerjasama dengan lembaga terkait.
7. Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan serta melaksanakan pembayaran transaksi keuangan kepada semua pihak sesuai dengan aturan yang ditetapkan.
8. Meningkatkan komunikasi dan informasi yang bisa diakses oleh pelanggan.
9. Peningkatan pelayanan administrasi akademik kepada mahasiswa secara efektif.

Showing foresight merupakan kepemimpinan yang mampu menunjukkan pandangan jauh kedepan terhadap apa-apa yang akan dicapai dan dilaksanakan (Brown, 2003). Ini merupakan modal utama untuk mengadakan inovasi dan kreativitas sehingga kampus dakwah dan peradaban sebagai *brand image* yang dapat diterima dan diminati oleh banyak pelanggan. Konsep ini tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan juga teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang dapat mempengaruhi rencana dan menjalankannya dengan penuh keyakinan dan keberhasilan. *Showing foresight* merupakan hal yang sangat penting untuk dimiliki oleh leader dalam meraih keberhasilan di masa yang akan datang

(Tapinos & Pyper, 2018). Pandangan ke depan (*foresight*) dapat mempengaruhi hasil organisasi dalam pembelajaran, kreativitas, inovasi, dan kinerja melalui mekanisme untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang belum pernah terjadi sebelumnya (Fergnani, 2020). Strategi pandangan ke depan (*foresight*) sangat penting dimiliki oleh middle manajer dan top manajer mengingat tanggung jawab dan wewenang mereka dalam mengarahkan pengorganisasian sehari-hari untuk meraih impian di masa depan (Sarpong, & Hartman, 2018).

Beberapa hasil penelitian tersebut sangat relevan dengan kondisi yang terjadi di kampus dakwah dan peradaban. Kepemimpinan rektor, dekan, dan pascasarjana menunjukkan adanya orientasi pencapaian masa depan yang lebih baik agar kampus dakwah dan peradaban memiliki daya saing yang tinggi. Kondisi ini diperkuat dengan sistem organisasi yang dibuat dengan menghidupkan berbagai studi internasional, Islam Jawa, Islam Timur Tengah yang ada di kampus dakwah dan peradaban.





BAB VI

TRANSFORMASI VISI BERBASIS *BRAND IMAGE* DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

A. Pendahuluan

Era global yang terjadi pada saat ini membawa tantangan tersendiri bagi setiap perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing perguruan tinggi. Kondisi ini harus direspon secara positif agar perguruan tinggi mampu berperan secara strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan sehingga dapat bersaing dan diminati oleh masyarakat sebagai pengguna lembaga pendidikan. Minat masyarakat merupakan faktor kunci yang harus diperhatikan oleh perguruan tinggi dalam mengembangkan lembaga dan program-program unggulan yang dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Program-program unggulan yang dimiliki oleh perguruan tinggi akan mampu meningkatkan *brand image* dan daya saing perguruan tinggi dalam persaingan yang ketat di era global yang terjadi pada saat ini. *Brand Image* perguruan tinggi menjadi sangat penting ditingkatkan agar pelanggan pendidikan mempunyai kepercayaan yang tinggi berdimensi jangka panjang terhadap perguruan tinggi.

Transformasi visi berbasis brand image dalam meningkatkan daya saing Lembaga Pendidikan menjadi perhatian bagi pemimpin visioner. Kondisi ini akan dapat menghantar pemimpin dalam berpikir secara kreatif agar harapan kepemimpinan bisa menjadi kenyataan. Transformasi juga mengharuskan ada keterlibatan secara aktif dalam setiap menjalankan kepemimpinannya dan dalam membuat

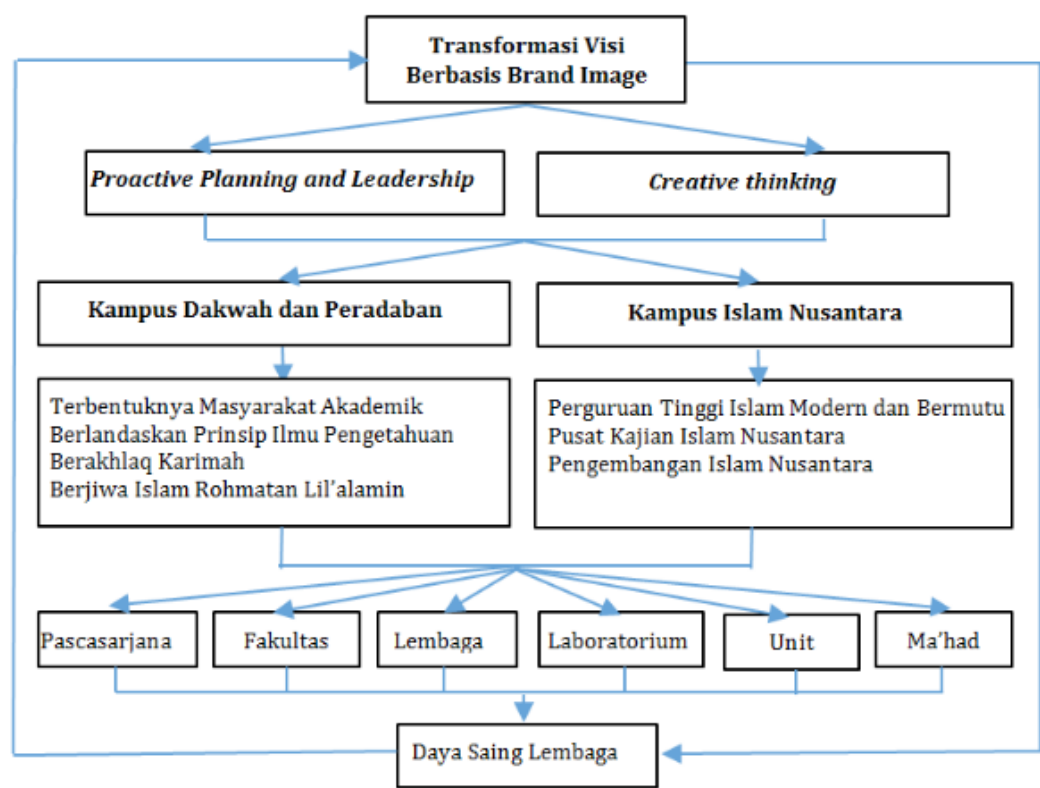
perencanaan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dalam sistem organisasi Lembaga Pendidikan.

Visi yang dimiliki oleh Lembaga pendidikan dijadikan sebagai semangat juang secara kolaboratif untuk meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi. Rumusan visi ini ada nilai-nilai semangat kebersamaan dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh perguruan tinggi. Visi yang dirumuskan merupakan impian bersama yang akan diwujudkan melalui program-program kegiatan pendidikan dan pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Untuk mewujudkan visi ini memerlukan kerja keras seluruh civitas akademik. Tanpa adanya kerja keras, mustahil impian yang akan dicapai ini dapat diwujudkan dengan baik. Oleh karena itu budaya kerja perlu dibangun dan ditingkatkan secara terus-menerus agar visi lembaga dapat dicapai dengan baik.

Transformasi visi merupakan bagian yang terpenting dalam kepemimpinan visioner. *Leader* dituntut harus mampu mentransformasikan visi yang dimilikinya menjadi aksi yang harus dicapai secara Bersama-sama dalam sistem organisasi yang ada di Lembaga Pendidikan Islam. Kondisi ini menjadi salah satu kunci keberhasilannya untuk meraih impian Bersama di Lembaga Pendidikan Islam. Transformasi visi berbasis *brand image* dalam meningkatkan daya saing Lembaga Pendidikan Islam harus menjadikan perhatian yang sangat serius oleh setiap pemimpin dan kepemimpinan visioner. Brand image Lembaga menjadi perhatian setiap pengguna dan calon pengguna Lembaga Pendidikan Islam. Lembaga Pendidikan yang mempunyai *brand image* yang bagus akan mudah melekat di hati masyarakat secara luas, sehingga akan mendapatkan perhatian dan dukungan yang sangat berguna dalam mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam yang diminati oleh banyak masyarakat dan pelanggan Pendidikan. Minat masyarakat dan *stakeholder* Pendidikan menjadi kunci kesuksesan dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi.

Transformasi visi berbasis brand image dalam meningkatkan daya saing Lembaga Pendidikan menjadi perhatian bagi pemimpin visioner. Kondisi ini akan dapat menghantarkan pemimpin dalam berpikir secara kreatif agar harapan kepemimpinan bisa menjadi

kenyataan. Transformasi juga mengharuskan ada keterlibatan secara aktif dalam setiap menjalankan kepemimpinannya dan dalam membuat perencanaan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dalam sistem organisasi Lembaga Pendidikan. Temuan penelitian yang berkaitan dengan transformasi visi berbasis brand image dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi dapat dijelaskan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 5.2 Transformasi Visi Berbasis Brand Image dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi

Berdasarkan gambar 5.2 tersebut di atas, dapat diberikan penjelasan bahwa dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga pendidikan perlu adanya transformasi visi agar dapat dipahami dan menjadi komitmen bersama dalam mewujudkan Lembaga Pendidikan yang mempunyai citra yang bagus dan diminati oleh banyak masyarakat. Lembaga Pendidikan yang mempunyai citra yang bagus akan mendapatkan dukungan dan kepercayaan masyarakat secara luas. Dukungan dan kepercayaan masyarakat ini dapat meningkatkan daya saing Lembaga secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, leader harus mempunyai kepemimpinan visioner sehingga mampu mentransformasikan visi menjadi aksi yang dapat dijalankan secara strategik. *Leader* harus mampu menetapkan sasaran dan strategi secara spesifik untuk menetapkan sasaran dan strategi dalam mencapai tujuan secara spesifik yang disebut dengan *proactive planning* dan *leadership*. Pada sisi lain *leader* harus memiliki *Creative thinking*. *Creative thinking* ini berkaitan dengan kemampuan untuk mendefinisikan dan memahami masalah, mencari dan mengambil informasi yang relevan dengan masalah, menemukan dan mengevaluasi beragam solusi alternatif dalam menyelesaikan masalah secara efektif.

B. *Proactive Planning* dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi

Kerja keras dan budaya kerja ini sangat penting untuk diwujudkan, sehingga dalam berbagai kesempatan, *leader* harus selalu menekankan untuk dapat meningkatkan kinerja dengan sebaik-baiknya. Kinerja dan produktivitas yang ada dapat dijadikan sebagai upaya untuk mewujudkan kampus yang maju dan diminati oleh masyarakat.

Kampus yang maju dan diminati oleh masyarakat dapat terwujud, jika ada kepemimpinan yang visioner. Pemimpin visioner dalam kepemimpinannya mempunyai kemampuan *proactive planning* sebagai seorang pemimpin visioner. *Proactive Planning* berkaitan erat dengan kegiatan yang dilaksanakan dalam menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran organisasi dimasa yang akan datang. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan yang akan terjadi dalam menjalankan berbagai strategi untuk meraih masa depan yang lebih baik. Langkah pertama dalam perencanaan proaktif adalah memikirkan masa depan dengan memprediksi, mencegah, merencanakan, berpartisipasi, dan melakukan pengembangan strategi untuk mengoptimalkan kinerja dan mencegah masalah yang akan terjadi.

Brand image dan daya saing perguruan tinggi harus menjadi fokus perhatian bagi *leader* pendidikan, karena akan berpengaruh pada persepsi dan minat masyarakat terhadap perguruan tinggi. *Brand image* perguruan tinggi yang bagus mempunyai *magnetic* yang dapat menarik minat masyarakat terhadap perguruan tinggi. Semakin banyak minat masyarakat terhadap perguruan tinggi, maka semakin meningkat *brand image* perguruan tinggi. Meningkatnya *brand image* perguruan tinggi dapat meningkatkan pula daya saing perguruan tinggi menjadi lebih kompetitif dan penuh dengan harapan yang dapat memuaskan para pelanggan pendidikan. Kondisi ini harus dijaga secara terus-menerus agar mampu meningkatkan mutu pendidikan. Meningkatnya kualitas pendidikan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan pendidikan yang ada di perguruan tinggi. Kepuasan pelanggan merupakan modal utama dalam meningkatkan *brand image* dan daya saing perguruan tinggi di era global yang terjadi pada saat ini.

Proactive Planning pemimpin visioner berkaitan erat dengan kegiatan yang dilaksanakan dalam menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran organisasi dimasa yang akan datang (Brown, 2003). Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan yang akan terjadi dalam menjalankan berbagai strategi untuk meraih masa depan yang lebih baik. Langkah pertama dalam perencanaan proaktif adalah memikirkan masa depan dengan memprediksi, mencegah, merencanakan, berpartisipasi, dan melakukan pengembangan strategi untuk mengoptimalkan kinerja dan mencegah masalah yang akan terjadi (Neil Kokemuller, 2017).

Proactive planning yang dilaksanakan oleh *top manager* dan *middle manager* yang ada di kampus dakwah dan peradaban dalam mewujudkan impian bersama agar perguruan tinggi mempunyai daya saing yang tinggi di tingkat nasional dan internasional. Impian dan harapan ini terus diupayakan untuk dapat dicapai dengan baik sehingga berbagai strategi telah dirumuskan dan dijalankan dengan tindakan-tindakan nyata yang mengarah pada upaya untuk membangun *brand image* lembaga melalui pendidikan dan pembelajaran, kegiatan-

kegiatan ilmiah yang dilaksanakan oleh dosen dan mahasiswa, serta pengabdian masyarakat bersama dengan mahasiswa.

Proactive planning dan leadership juga dilaksanakan di program pascasarjana yang melibatkan direktur dan seluruh program studi untuk bersama-sama dan bersatu padu membangun komitmen bersama agar pascasarjana Kampus Dakwah dan Peradaban diminati oleh masyarakat nasional dan internasional. Komitmen ini mendapat dukungan penuh dari Rektor sehingga dalam kurun waktu dua tahun ini, pascasarjana di kampus dakwah dan Peradaban telah mendapatkan mahasiswa dari 35 Negara termasuk didalamnya dari USA Negara adidaya yang sedang belajar di kampus dakwah dan peradaban. Tantangan dan rintangan untuk mencapai harapan menjadi hilang, karena telah terciptanya komitmen bersama untuk berjuang di kampus dakwah dan peradaban.

Proactive leadership yang ada di kampus dakwah dan peradaban merupakan wujud nyata yang dihadirkan untuk membangun *brand image* dan daya saing lembaga, sehingga akan dapat membentuk budaya akademik yang unggul dan lingkungan kampus yang dinamis serta kinerja yang produktif. Kondisi ini diperjuangkan untuk mewujudkan kampus dakwah dan peradaban menjadi kampus yang diminati oleh banyak pelanggan. Temuan dan kondisi akademik ini sangat relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wu & Wang (2011) yang menjelaskan bahwa: *proactive Leadership* merupakan tindakan pemimpin yang diprakarsai sendiri dan berfokus pada masa depan yang secara terus-menerus dipertahankan untuk membawa perubahan terhadap lingkungan.

Proactive planning dilaksanakan dengan menciptakan visi yang akan dicapai dan menentukan strategi untuk mencapainya bersama seluruh anggota organisasi sehingga dapat membantu *leader* dalam merencanakan dan mengimplementasikan pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Pascarelli, 1985). Visi, misi, dan tujuan yang ada di kampus dakwah dan peradaban dipahami dengan baik oleh *leader*, pendidik, tenaga kependidikan, dan mahasiswa sehingga menjadi komitmen bersama untuk diwujudkannya dengan baik. Komitmen ini menjadi sangat penting untuk menggerakkan seluruh

civitas akademik agar mampu menciptakan *proactive planning* dan *leadership* berbasis *brand image* di kampus dakwah dan peradaban dan Kampus Islam Nusantara.

1 Perencanaan *proactive* dapat membantu *leader* dan organisasi dalam mencapai visi dan misi lembaga pendidikan serta dapat memperoleh peluang yang besar di lembaga pendidikan (Angel & DeVault, 1991). Peluang yang ada harus didapatkan dengan jalan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh lembaga serta memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada agar ancaman tidak terjadi di kampus dakwah dan peradaban. Kekuatan sumber daya manusia dan non manusia yang ada di kampus dakwah dan peradaban menjadi sangat penting dalam meraih berbagai peluang dalam membangun *brand image* dan daya saing kampus dakwah dan peradaban di era global yang terjadi pada saat ini.

Upaya untuk meningkatkan *brand image* dan daya saing kampus dakwah dan peradaban dilaksanakan dengan berbagai strategi yang menjadi kebijakan lembaga. Secara internal diadakan perbaikan secara berkelanjutan baik secara fisik maupun akademik yang mengacu standar mutu internal. Adapun secara eksternal juga diadakan perbaikan sesuai dengan tuntutan pelanggan pendidikan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi agar kampus dakwah dan peradaban dapat bersaing secara kompetitif dalam meningkatkan *brand image* dan daya saing lembaga pada tingkat nasional bahkan internasional. Kondisi ini perlu adanya *proactive planning* dan *proactive leadership* agar dapat merumuskan strategi untuk mencapai harapan dan impian yang akan diwujudkan melalui kampus dakwah dan peradaban. Berkaitan dengan hal tersebut Reed & Kochan (2001) menjelaskan bahwa keterlibatan proaktif para pemimpin pendidikan di arena kebijakan dapat meningkatkan daya saing perguruan tinggi. Pemimpin selalu menjadi motor penggerak dalam melaksanakan kebijakan yang telah menjadi kesepakatan bersama di kampus dakwah dan peradaban.

Pemimpin dan kepemimpinan yang ada menunjukkan adanya keterlibatan proaktif dalam meningkatkan kinerja lembaga agar mempunyai *brand image* dan daya saing lembaga. Keterlibatan

ini terbentuk dalam sistem manajemen lembaga yang selalu mengedepankan pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Caniëls, Semeijn, & Renders (2018) yang menjelaskan bahwa: kepribadian proaktif dan keterlibatan kerja dapat berpengaruh secara positif terhadap pola pikir yang berkembang dalam mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan pemimpin secara proaktif dapat membentuk kinerja tim yang saling memperkuat dalam mencapai tujuan organisasi secara maksimal.

Keterlibatan pemimpin secara proaktif juga dapat berpengaruh terhadap semangat kerja dan komitmen seluruh civitas akademik secara bersama-sama dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Komitmen yang dimiliki oleh pimpinan lembaga yang ada di kampus dakwah dan peradaban secara proaktif dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan perilaku kerja proaktif (Smithikrai & Suwannadet, 2018).

Kampus dakwah dan peradaban dan kampus Islam Nusantara harus mengadakan inovasi secara berkelanjutan agar tetap eksis dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan tinggi yang lainnya. Untuk bisa bersaing harus dapat menerapkan manajemen mutu pada setiap lembaga, unit, dan fakultas sehingga dapat membentuk budaya mutu. Terbentuknya budaya mutu dapat berpengaruh pada perilaku proaktif seluruh civitas akademik dalam menciptakan kreativitas dan inovasi yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan tinggi serta menciptakan *brand image* lembaga dan daya saing perguruan tinggi pada tingkat nasional dan internasional. Hal ini memperkuat hasil penelitian tentang manajemen mutu lembaga berpengaruh terhadap perilaku proaktif dalam melaksanakan inovasi pendidikan (Escrig-Tena, Segarra-Ciprés, García-Juan & Beltrán-Martín, 2018).

C. *Creative Thinking* dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi

Terdapat beberapa isu strategis di era millenium ataupun era-globalisasi, yaitu isu perekonomian berbasis pengetahuan,

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat, dan perubahan arah kebijakan pengembangan pendidikan tinggi. Era globalisasi yang diiringi oleh perkembangan ICT (*information communication and technology*) dan dicirikan oleh tingkat persaingan yang semakin ketat menuntut semua pihak untuk senantiasa meningkatkan daya saing dalam upaya mempertahankan eksistensinya baik dalam sektor kehidupan ekonomi, sosial, politik, seni, budaya, maupun ideologi. Bangsa Indonesia, sebagaimana bangsa-bangsa lain tidak punya pilihan lain kecuali menjadi bagian tak terpisahkan dari kondisi tersebut.

3

Globalisasi mendorong setiap negara untuk semakin kompetitif, kesejahteraan masyarakat tidak lagi ditentukan oleh kekayaan sumber daya alam maupun ketersediaan tenaga kerja, melainkan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, daya saing dan produktivitasnya. Sehingga, globalisasi dan perkembangan ekonomi menuntut Bangsa Indonesia memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional dalam segala bidang. Selain itu Bangsa Indonesia harus memiliki kepribadian yang kuat agar tidak mudah terseret arus perubahan dunia. Modal insani menjadi kunci utama kemajuan bangsa Indonesia. Oleh sebab itu, peran aktif perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan tinggi sangat sentral dalam membangun daya saing bangsa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Lingkungan global yang sangat kompetitif, setiap negara semakin ditentukan oleh kualitas sistem pendidikan dan inovasi nasional. Setiap aspek dari misi pendidikan tinggi berkaitan erat dengan pengajaran, penelitian dan keterlibatan dengan masyarakat luas yang merupakan pusat pembangunan di segala bidang. Kontribusi langsung dari pendidikan tinggi adalah melalui penyediaan tenaga kerja lulusan dari program sarjana dan pascasarjana. Pendidikan tinggi harus lebih proaktif dalam transfer pengetahuan dan harus bekerja sama dengan berbagai pihak industri dan/atau masyarakat yang lebih luas.

Creative thinking berkaitan dengan kemampuan untuk mendefinisikan dan memahami masalah, mencari dan mengambil informasi yang relevan dengan masalah, menemukan dan mengevaluasi beragam solusi alternatif dalam menyelesaikan masalah

secara efektif (Reiter-Palmon & Illies, 2004). Kepemimpinan kreatif merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memimpin orang lain dalam memecahkan berbagai masalah berdasarkan pemikiran yang kreatif. Kepemimpinan kreatif dapat menghasilkan produk budaya yang inovatif, sebab kepemimpinan kreatif dan pemikiran kreatif dapat membentuk budaya kreatif dan inovatif dalam mencapai tujuan organisasi (Suhonosov, Karneev, Kurganova, & Listick, 2021). *Creative Thinking* dalam menghadapi tantangan yang timbul dalam sistem organisasi lembaga pendidikan, pemimpin visioner harus dapat mencari alternatif jalan keluar yang terbaik dengan tetap memperhatikan isu, peluang, dan masalah yang menyertainya.

Kepemimpinan kreatif dapat menggerakkan dan mendukung kreativitas staf dan kemampuan mengambil risiko dalam melaksanakan kebijakan (Stoll & Temperley, 2009). Kemampuan mengambil risiko dalam melaksanakan setiap kebijakan merupakan hal yang sangat penting untuk dimiliki oleh pemimpin visioner. Risiko akan selalu menyertai terhadap kreativitas dan ide-ide baru dalam membangun *brand image* dan meningkatkan daya saing lembaga. Kepemimpinan visioner harus mampu meminimalkan risiko dan mempersiapkan strategi dalam mengatasi risiko dengan kreativitas yang dimiliki oleh pemimpin visioner. Kreativitas yang dibuat oleh pemimpin dan seluruh civitas akademik perguruan tinggi harus diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kreativitas kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian tujuan dapat meningkatkan keberhasilan pendidikan (Sternberg, 2005).

Pemimpin visioner harus mampu bertindak sebagai pembaharu dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kebijakan-kebijakan yang diorientasikan pada upaya pembaharuan dan menciptakan ide-ide baru merupakan wujud dari *creative thinking* pemimpin visioner. Pemimpin juga harus mampu mempengaruhi anggota organisasi untuk diajak bersama-sama dalam mewujudkan impian dan tujuan organisasi. Perlunya kreativitas dalam kepemimpinan pendidikan, karena pemimpin harus mampu mempengaruhi pikiran anggota organisasi dan bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi (Kaufman, 2005). Hal ini menunjukkan bahwa kreativitas sangat

diperlukan dalam mewujudkan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin pendidikan perlu meningkatkan potensi kreativitasnya yang dapat bermanfaat bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Asif & Rodrigues, 2015). *Creative thinking* pemimpin visioner dapat membantu organisasi untuk tumbuh dan berkembang menjadi lebih baik, karena kreativitas dan inovasi yang dibuat akan menjadi kekuatan untuk menjadikan organisasi tumbuh dan berkembang menjadi lebih baik. Hal ini disebabkan karena berpikir kreatif memiliki efek yang lebih besar pada kreativitas yang dihasilkannya, berpikir kreatif juga mempunyai efek lebih besar daripada motivasi intrinsik (Chen, Li, & Tang, 2009). Temuan tersebut menunjukkan bahwa berpikir kreatif yang ditunjukkan oleh pemimpin dapat menghasilkan kreativitas anggota organisasi dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Untuk menciptakan *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan di era global yang terjadi pada saat ini, perlu diperkuat dengan kepemimpinan visioner yang mampu berpikir secara kreatif untuk mendapatkan peluang serta menghindari tantangan yang mengakibatkan organisasi menjadi lemah. Pemimpin akan banyak dihadapkan pada masalah-masalah organisasi baik secara internal maupun eksternal, kondisi ini akan memberikan tuntutan agar selalu dapat berpikir kreatif dan mengambil kebijakan secara kreatif dan strategis. Hasil kajian ini memperkuat temuan terdahulu yang menjelaskan bahwa para pemimpin pendidikan perlu membekali diri dengan keterampilan berpikir kreatif (Asif & Rodrigues, 2015). Berkaitan dengan hal tersebut Lagari (2010) mantan ketua Komisi Pendidikan Tinggi Pakistan menjelaskan bahwa semua pemimpin perlu meningkatkan kreativitas untuk memfasilitasi solusi “*out of the box*” (Asif & Rodrigues, 2015).

Para pemimpin dapat membantu individu dan tim untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan dengan gaya yang berbeda untuk mendorong perubahan melalui proses kreativitas terapan yang mencakup penemuan dan pendefinisian masalah baru secara terus-menerus disertai dengan upaya pemecahan masalah dan penerapan

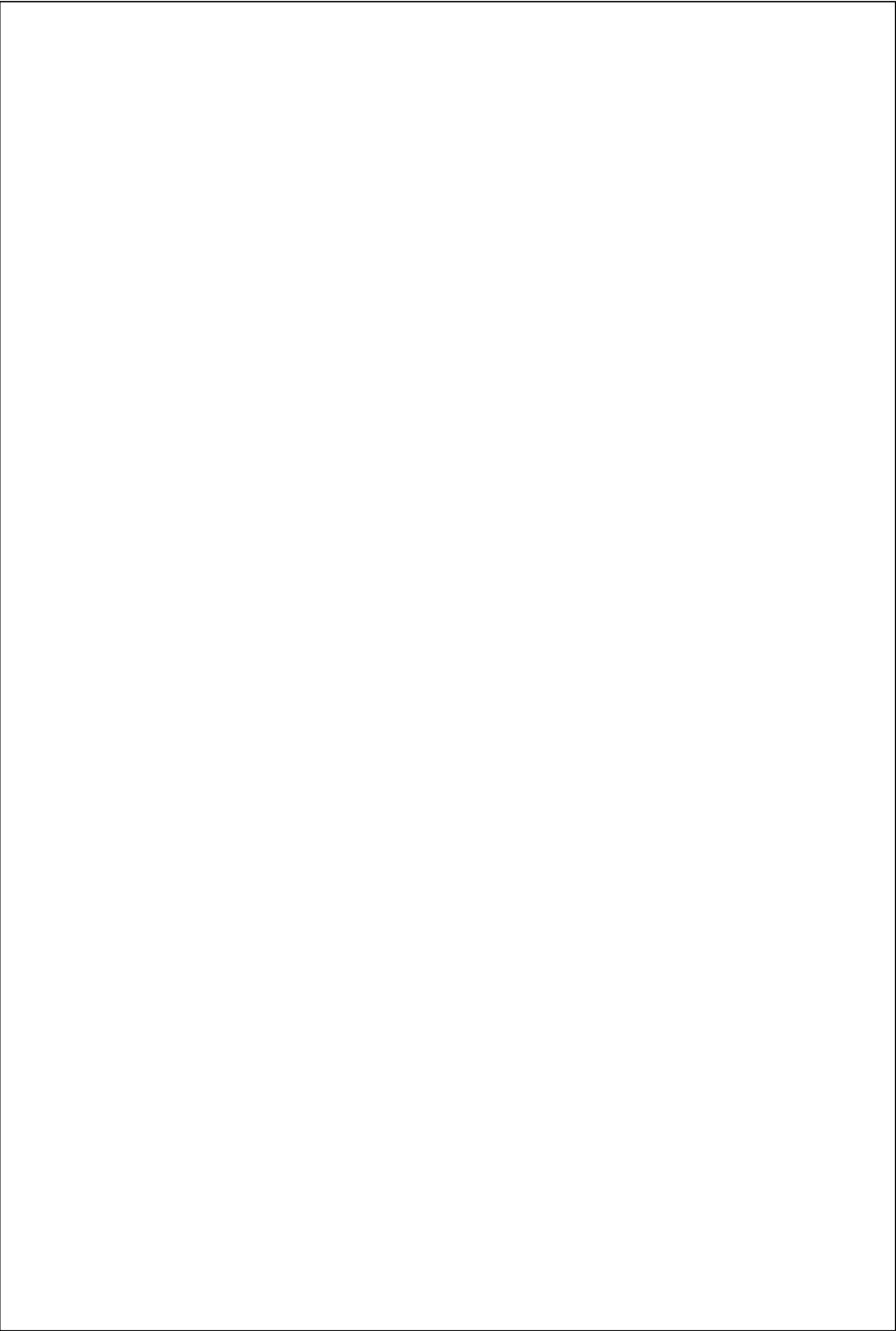
solusi baru (Basadur, 2004). Hal ini menunjukkan bahwa berpikir kreatif sangat diperlukan, karena masalah tidak pernah usai dalam sistem organisasi lembaga pendidikan. Masalah akan selalu ada dan mengikuti perkembangan dan pertumbuhan organisasi lembaga pendidikan dalam meningkatkan *brand image* dan daya saing lembaga. Memecahkan masalah secara kreatif membutuhkan pemrosesan kognitif yang ekstensif dan disertai dengan usaha yang sungguh-sungguh (Reiter-Palmon & Illies, 2004). Pemimpin yang kreatif dapat menggunakan berbagai alat dalam memecahkan masalah yang dapat mendorong dan memungkinkan orang mampu bekerjasama dengan cara yang inovatif (Basadur, 2004).

Kepemimpinan kreatif berfungsi sebagai katalis untuk mendorong perubahan yang bermanfaat dalam sistem organisasi melalui semangat perubahan inovatif (Sohmen, 2015). Perubahan inovatif sangat dibutuhkan dalam mengembangkan organisasi pendidikan agar mampu meningkatkan *brand image* dan daya saing lembaga. Sternberg & Lubart (1997a, 1997b) memberikan penjelasan tentang teori investasi kreativitas yang menegaskan bahwa pemikir kreatif seperti halnya investor yang baik: mereka membeli dengan harga yang rendah dan menjual dengan harga yang tinggi. Sedangkan investor melakukan ini di dalam dunia keuangan, orang-orang kreatif melakukannya di dalam dunia ide yang dapat menghasilkan ide dan gagasan baru dalam menyelesaikan masalah. Kreativitas memancing pemikiran yang beragam untuk membuat sesuatu yang baru dan dapat meningkatkan taraf hidup individu dengan perubahan yang dapat mencapai tujuan organisasi (Asif & Rodrigues, 2015).

Kepemimpinan kreatif fokus dalam mewujudkan visi, memunculkan ide-ide baru, menggunakan metode yang beragam, dan menghasilkan output yang inovatif (Sohmen, 2015). Kreativitas sangat dibutuhkan dalam sistem organisasi lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu, *brand image*, dan daya saing lembaga pendidikan. Kampus dakwah dan peradaban merupakan *brand image* yang dikembangkan untuk mendapatkan dukungan dan minat masyarakat sebagai pengguna lembaga pendidikan. Kampus dakwah dan peradaban juga merupakan wujud kreativitas pemimpin dalam

menciptakan *brand image* lembaga agar mudah diingat dan diminati oleh masyarakat secara luas. Hal ini menunjukkan adanya *creative thinking* dari sistem kepemimpinan yang ada di kampus dakwah dan peradaban. *Creative leadership* dapat menambahkan dimensi kritis ke dalam bidang kepemimpinan dengan menunjukkan potensi pemimpin yang mempunyai cita-cita untuk mendapatkan kesuksesan dalam setiap kepemimpinan dan keputusan yang diambil dalam memajukan organisasi (Sohmen, 2015).

Berdasarkan temuan dan uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa kreativitas sangat dibutuhkan dalam kepemimpinan visioner, karena akan dapat menghantarkan organisasi mencapai impian dan harapannya. Kepemimpinan kreatif dan pemikiran kreatif selalu dapat memunculkan ide-ide dan keputusan kreatif oleh pemimpin. Keputusan kreatif dapat menimbulkan inovasi dalam sistem kelembagaan yang dapat menghantarkan organisasi menjadi lebih baik dan terdapat peningkatan secara berkelanjutan. Kepemimpinan kreatif secara umum terdapat tiga kepemimpinan, yaitu kepemimpinan yang menerima cara yang ada dalam melakukan sesuatu, kepemimpinan yang menantang cara-cara yang ada dalam melakukan sesuatu, dan kepemimpinan yang mensintesis perbedaan yang ada dalam cara-cara melakukan sesuatu (Sternberg, Kaufman, & Pretz, 2004). Kondisi tersebut bisa dijadikan sebagai dasar bagi para *leader* untuk menentukan gaya kepemimpinannya dan cara pandang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.





BAB VII

IMPLEMENTASI VISI BERBASIS *BRAND IMAGE* DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

A. Pendahuluan

Era global yang terjadi pada saat ini merupakan tantangan tersendiri bagi setiap perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan dan merespon perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kondisi ini harus direspon secara positif agar perguruan tinggi mampu berperan secara strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan sehingga dapat bersaing dan dinikmati oleh masyarakat sebagai pengguna lembaga pendidikan. Minat masyarakat merupakan faktor kunci yang harus diperhatikan oleh perguruan tinggi dalam mengembangkan lembaga dan program-program unggulan yang dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Program-program unggulan yang dimiliki oleh perguruan tinggi akan mampu meningkatkan daya saing perguruan tinggi dalam persaingan yang ketat di era global yang terjadi pada saat ini.

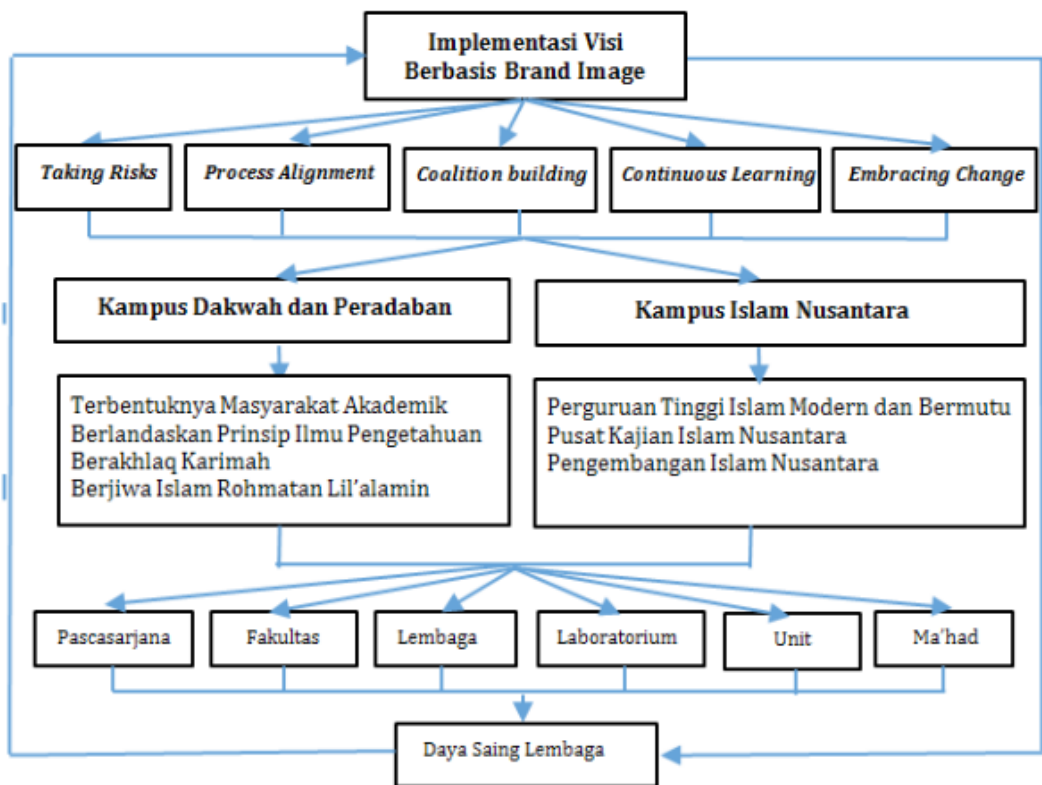
Implementasi visi berbasis *brand image* dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi merupakan langkah yang sangat penting dan menentukan posisi perguruan tinggi dalam percaturan nasional maupun internasional di era global yang terjadi pada saat ini. Implementasi ini harus didukung dengan kepemimpinan yang kuat dan visioner sehingga mempunyai kemampuan dalam melihat dan memprediksi kemampuan organisasi dalam menghadapi masa depan yang penuh dengan tantangan dan persaingan. Kondisi yang seperti ini menuntut adanya keberanian *leader* dalam mengambil risiko untuk

mengimplementasikan visi dan misi organisasi untuk meraih impian organisasi.

Upaya untuk membangun organisasi lembaga pendidikan menjadi lebih baik, bermutu, dan mempunyai daya saing yang tinggi, pemimpin visioner sering dihadapkan pada persoalan organisasi yang bersumber dari keanekaragaman kepentingan dan karakteristik serta gaya tertentu dari masing-masing personil yang ada dalam organisasi lembaga pendidikan yang sering tidak sesuai atau bahkan bertentangan dengan tujuan organisasi. Kenyataan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan pada saat ini adalah terdapat berbagai macam problem disiplin, mutu pembelajaran, layanan tidak baik, iklim kerja yang tidak kondusif, budaya organisasi yang kurang bagus, komitmen yang rendah, dan sebagainya yang sering muncul dalam sistem organisasi lembaga pendidikan. Disamping fenomena tersebut, juga terdapat pendidik maupun tenaga kependidikan yang bekerja dengan penuh semangat, berdisiplin, peka terhadap lingkungan dan sesama, serta loyal terhadap organisasi. Gambaran terhadap perbedaan tersebut merupakan indikator munculnya situasi konflik dalam organisasi (Owens, 1995). Kondisi ini harus dihadapi dan diselesaikan dengan baik oleh *leader* agar organisasi lembaga pendidikan dapat mencapai tujuan dengan baik, efektif, dan efisien. Kondisi ini menuntut leader mempunyai berbagai keterampilan dan gaya yang tepat sebagai pemimpin visioner yang tetap berorientasi pada pencapaian visi dan misi organisasi di Lembaga pendidikan.

Implementasi visi berbasis *brand image* dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi merupakan langkah yang sangat penting dan menentukan posisi perguruan tinggi dalam percaturan nasional maupun internasional di era global yang terjadi pada saat ini. Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) leader mampu mengambil risiko (*taking risk*) dalam setiap kebijakan dan langkah strategis dalam mencapai tujuan organisasi, serta mampu memposisikan diri tentang kegagalan merupakan peluang untuk mengadakan perbaikan, (2) pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan dirinya dengan sasaran organisasi yang sering disebut dengan istilah *process alignment*, (3) pemimpin visioner mempunyai kemampuan

dalam menciptakan hubungan yang harmonis baik secara internal maupun eksternal dalam mewujudkan sasaran organisasi, hal ini disebut dengan istilah *coalition building*, (4) pemimpin visioner harus mempunyai kemampuan untuk mengadakan perbaikan secara terus-menerus atau bisa disebut dengan istilah *continuous learning*, (5) *Embracing Change* (menerima perubahan) merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan organisasi Pendidikan. Temuan ini dapat diberikan penjelasan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 7.1 Implementasi Visi Berbasis *Brand Image* dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi

B. Taking Risk dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi

Leader harus mampu mengambil risiko (*taking risk*) dalam setiap kebijakan dan langkah strategis dalam mencapai tujuan organisasi, serta mampu memposisikan diri tentang kegagalan merupakan

peluang untuk mengadakan perbaikan. Kondisi ini harus dimiliki oleh setia *leader* yang ada didalam organisasi Lembaga Pendidikan agar mampu meningkatkan mutu dan daya saing Lembaga Pendidikan. Keberanian mengambil risiko dapat dilaksanakan dalam berbagai situasi dan kondisi dalam mengambil kebijakan yang strategis dan membawa keuntungan organisasi untuk bisa berkembang menjadi lebih baik dan mendapat dukungan dari masyarakat luas sehingga mampu mewujudkan *brand image* organisasi. Contoh: keberanian *leader* dalam mengambil keputusan dalam mendapatkan kepercayaan dan mengembangkan kampus menjadi lebih baik, seperti keputusan memberikan beasiswa penuh kepada masyarakat disekitar kampus, beasiswa kepada anak yatim, beasiswa penghafal Al-Qur'an, beasiswa luar negeri Pascasarjana, dan sebagainya.

Taking risks sering diambil oleh *leader* dalam mengatasi masalah internal maupun eksternal, upaya untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat, membangun *brand image* dan daya saing lembaga. Mengambil risiko sering menjadi pertimbangan yang cermat dan strategis yang diarahkan pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Kebijakan-kebijakan strategis yang telah diambil seperti halnya pembebasan UKT (Uang Kuliah Tunggal) bagi warga sekitar kampus, pembebasan UKT anak yatim, pembebasan UKT mahasiswa dari keluarga tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan langkah strategis untuk membangun *brand image* dan daya saing lembaga agar mendapat kepercayaan secara internal dan eksternal organisasi lembaga pendidikan.

Contoh kecil kebijakan yang diambil oleh *leader* tersebut berkaitan erat dengan risiko keuangan lembaga, akan tetapi hal tersebut membawa manfaat dalam membangun *brand image* lembaga dalam kehidupan masyarakat secara luas. Contoh lain adalah kebijakan yang diambil untuk membantu pemerintah daerah atas terjadinya COVID-19 agar dapat menggunakan gedung Rusunawa kampus sebagai tempat isolasi merupakan langkah strategis yang diambil oleh *leader* di kampus dakwah dan peradaban dalam membangun *brand image* lembaga, baik secara regional, nasional, bahkan internasional. Pengambilan risiko adalah aspek kunci dari kepemimpinan akademik

yang penting untuk memenuhi tantangan dan peluang yang ada pada pendidikan tinggi.

Kemampuan membaca peluang dan berusaha untuk mendapatkannya merupakan aspek strategis baik dalam *proactive planning and leadership* ataupun *creative thinking* yang dimiliki oleh kepemimpinan visioner. Untuk mendapatkan peluang tersebut sudah barang tentu akan dihadapkan pada pertimbangan-pertimbangan risiko yang akan didapatkannya serta keuntungan yang akan diperoleh. Apakah akan mendapatkan risiko yang besar dan keuntungan yang kecil, ataukah risiko yang kecil dan keuntungan yang besar, atau risiko besar dan keuntungan besar dan seterusnya. Akan tetapi yang harus menjadi titik tekan dan perhatian oleh pemimpin dalam mengambil risiko adalah upaya untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan masa depan perguruan tinggi yang lebih baik.

Hakekat dari *taking risks* adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin visioner yang berani mengambil risiko dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran (Brown, 2003). Pengambilan risiko adalah faktor penting dari kepemimpinan yang sukses (Cantor & Bernay, 1992:158). Mengambil risiko berkaitan erat dengan adanya keberanian dan rasa ingin tahu *leader* terhadap suatu masalah yang dihadapi atau dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Brunner, 1999). Hal ini menunjukkan bahwa keberanian dan kemampuan *leader* dalam mengambil risiko merupakan bagian dari kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner. Berani dan mampu mengambil risiko harus didasarkan pada pertimbangan yang cermat dan strategis, tidak sekadar berani dan mampu. Akan tetapi harus betul-betul diarahkan untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Taking risks sering diambil oleh *leader* dalam mengatasi masalah, meningkatkan kepercayaan masyarakat, membangun *brand image* dan daya saing lembaga. Mengambil risiko sering menjadi pertimbangan yang cermat dan strategis yang diarahkan pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Kebijakan-kebijakan strategis yang telah diambil di kampus dakwah dan peradaban seperti halnya pembebasan UKT (Uang Kuliah Tunggal) bagi warga sekitar kampus yang berada di

desa Plosokandang, pembebasan UKT anak yatim, pembebasan UKT mahasiswa dari keluarga tenaga pendidik dan tenaga kependidikan UIN SATU merupakan langkah strategis untuk membangun *brand image* dan daya saing lembaga agar mendapat kepercayaan secara internal dan eksternal organisasi lembaga pendidikan. Contoh kecil kebijakan yang diambil oleh *leader* tersebut berkaitan erat dengan risiko keuangan lembaga, akan tetapi hal tersebut membawa manfaat dalam membangun *brand image* lembaga dalam kehidupan masyarakat secara luas. Kebijakan yang diambil untuk membantu pemerintah daerah atas terjadinya COVID-19 untuk dapat menggunakan gedung Rusunawa sebagai tempat isolasi merupakan langkah strategis yang diambil oleh *leader* di kampus dakwah dan peradaban dalam membangun *brand image* lembaga, baik secara regional, nasional, bahkan internasional. Pengambilan risiko adalah aspek kunci dari kepemimpinan akademik yang penting untuk memenuhi tantangan dan peluang yang ada pada pendidikan tinggi (Horton-Deutsch, Pardue, Young, Morales, Halstead, & Pearsall, 2014).

Kemampuan membaca peluang dan berusaha untuk mendapatkannya merupakan aspek strategis baik dalam *proactive planning and leadership* ataupun *creative thinking* yang dimiliki oleh kepemimpinan visioner. Untuk mendapatkan peluang tersebut sudah barang tentu akan dihadapkan pada pertimbangan-pertimbangan risiko yang akan didapatkannya serta keuntungan yang akan diperoleh. Apakah akan mendapatkan risiko yang besar dan keuntungan yang kecil, ataukah risiko yang kecil dan keuntungan yang besar, atau risiko besar dan keuntungan besar dan seterusnya. Akan tetapi yang harus menjadi titik tekan dan perhatian oleh pemimpin dalam mengambil risiko adalah upaya untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan masa depan perguruan tinggi yang lebih baik. Mengambil risiko yang dilakukan para pemimpin didorong oleh rasa tanggung jawab profesional, visi masa depan, dan jujur pada diri sendiri dan mengikuti nilai-nilai inti (*core value*) yang dikembangkan di perguruan tinggi (Horton-Deutsch, Pardue, Young, Morales, Halstead, & Pearsall, 2014).

Menjadi kreatif selalu melibatkan risiko, "*a beautiful risks*" berpotensi memberikan kontribusi positif dan keberhasilan dalam

mencapai tujuan (Beghetto, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa setiap kebijakan yang diambil oleh pemimpin pasti ada risiko yang menyertainya, risiko harus dihadapi dan di atasi agar bisa terselesaikan dengan baik. Keberanian mengambil risiko bagi seorang *leader* pendidikan sangat diperlukan dalam menciptakan kreativitas dan inovasi yang diarahkan untuk peningkatan mutu dan daya saing pendidikan. Transformasi yang terjadi di pendidikan tinggi membutuhkan pemimpin yang dapat mengambil risiko. Pemimpin pendidikan yang mau mengambil risiko seringkali memberlakukan budaya eksperimen, bekerja keras untuk sukses, dan selalu belajar dari kegagalan (Pardue, Young, Horton-Deutsch, Halstead, & Pearsall, 2018). Budaya ini akan selalu menghadirkan kreativitas seluruh civitas akademik dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi yang kreatif dan inovatif. Keandalan kreativitas tim dan norma pengambilan risiko berhubungan positif dengan kinerja kreatif tim. Selanjutnya, hubungan antara keandalan kreativitas tim dan kinerja kreatif tim dan antara norma pengambilan risiko dan kinerja kreatif tim dimediasi oleh proaktif tim (Shin & Eom, 2014). Kondisi ini menunjukkan bahwa kreativitas sangat dibutuhkan dalam meningkatkan mutu, *brand image*, dan daya saing perguruan tinggi.

C. *Process Alignment* dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi

Leader yang ada di Lembaga Pendidikan tinggi seharusnya merupakan sosok yang visioner dan mampu mengetahui serta dapat menjalankan bagaimana cara menghubungkan dirinya dengan sasaran organisasi yang sering disebut dengan istilah *process alignment*. Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi perlu adanya kerja sama dan mampu mengadakan berbagai macam pendekatan agar bisa diterima pada setiap lini yang ada di kampus secara internal maupun eksternal dalam mengembangkan Lembaga agar mempunyai daya saing yang tinggi. Kondisi ini senantiasa dilakukan dalam sistem kepemimpinan yang ada di kampus dakwah dan peradaban.

Menyelaraskan tujuan yang ada pada institusi dan masing-masing fakultas serta pascasarjana yang ada di Lembaga pendidikan merupakan hal yang penting dan terus dilakukan oleh *leader* agar masing-masing program studi dapat bekerja sama secara efektif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kerjasama tim dan tercapainya tujuan organisasi dengan baik dapat meningkatkan *brand image* dan daya saing lembaga, sehingga dapat meningkatkan minat masyarakat terhadap Lembaga Pendidikan yang dikelolanya.

Process alignment merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin visioner, pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan dirinya dengan sasaran organisasi (Brown, 2003). Ia dapat segera menyelesaikan tugas dan pekerjaan setiap departemen yang ada dalam organisasi. Kemampuan ini dapat dijadikan oleh *leader* dalam membentuk komitmen organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi dengan baik. *Process alignment* juga dapat dijadikan sebagai sarana dalam membangun *brand image* dan daya saing pendidikan dengan efektif. Seluruh civitas akademik yang ada di perguruan tinggi pada setiap fakultas dan lembaga yang ada dapat bersatu padu untuk meningkatkan *brand image* yang ada dalam membentuk daya saing lembaga sehingga dapat diminati oleh masyarakat dan *stakeholder* pendidikan.

Menyelaraskan tujuan yang ada pada institusi dan masing-masing fakultas serta pascasarjana yang ada di kampus dakwah dan peradaban merupakan hal yang penting dan terus dilakukan oleh *leader* agar masing-masing program studi dapat bekerja sama secara efektif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kerjasama tim dan tercapainya tujuan organisasi dengan baik dapat meningkatkan *brand image* dan daya saing lembaga, sehingga dapat meningkatkan minat masyarakat terhadap kampus dakwah dan peradaban. Kondisi ini memperkuat hasil penelitian Mascareño, Rietzschel, & Wisse (2020) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner mampu menumbuhkan kreativitas dan inovasi, karena kepemimpinan visioner berusaha menyelaraskan tujuan di antara anggota tim sehingga dapat menjadi sarana untuk menciptakan kreativitas dan inovasi tim dalam sistem organisasi. Hasil penelitian Ateş, Tarakci, Porck, van Knippenberg, &

Groenen (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner manajer yang satu dengan yang lainnya secara positif dapat membentuk konsensus bersama dalam membentuk strategi tim sebagai komitmen bersama dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Sebuah organisasi harus mampu menyelaraskan diri dengan rencana strategis agar dapat memastikan implementasinya dapat dijalankan secara efektif sesuai dengan rencana (McIlrath, 2002). Menyelaraskan kegiatan dengan tujuan organisasi menjadi perhatian yang sangat serius dalam mengembangkan kampus dakwah dan peradaban. Program kegiatan akademik dalam proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat dapat diselaraskan dengan baik dalam mewujudkan *brand image* lembaga agar mampu meningkatkan minat masyarakat baik pada program sarjana maupun pascasarjana. Optimalisasi kegiatan dengan penyelarasan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi ini dapat meningkatkan daya saing lembaga. Kondisi ini dapat memperkuat hasil penelitian Fernandes & Rinaldo (2018) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara keselarasan proses manajemen dan kinerja pendidikan tinggi.

Pendidikan tinggi menghadapi tantangan untuk mempertimbangkan kembali dan menyelaraskan agenda dalam merespon kebutuhan dan tuntutan publik agar lebih diminati dan mendapat dukungan yang kuat (Duderstadt, 2009). Merespon kebutuhan masyarakat merupakan peluang yang harus diperhatikan oleh *leader* di perguruan tinggi. Memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat merupakan faktor kunci keberhasilan kampus dakwah dan peradaban. Tuntutan dan kebutuhan ini menjadi dasar lembaga dalam membuat perencanaan strategis yang akan diimplementasikan dengan baik. Keberhasilan implementasi dapat mempengaruhi *brand image* lembaga terhadap kepercayaan masyarakat dan *stakeholder* pendidikan yang secara berkelanjutan memberikan dukungan terhadap kampus dakwah dan peradaban. Berkaitan dengan hal tersebut McIlrath (2002) menjelaskan bahwa faktor kunci keberhasilan strategi implementasi terletak pada kemampuan organisasi dalam menyelaraskan proses dengan rencana strategis (McIlrath, 2002). Kondisi ini menunjukkan adanya komitmen yang harus dibangun

dalam menyelaraskan proses kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi lembaga pendidikan.

Penyelarasan antara praktik pelaksanaan kegiatan dengan kebijakan lembaga merupakan proses utama untuk membangun budaya perguruan tinggi dengan melibatkan peran dekan dan ketua program studi dalam meningkatkan komunikasi yang ada pada sistem organisasi serta meningkatkan pemahaman tentang kebijakan perguruan tinggi (Dennin, Schultz, Feig, Finkelstein, Greenhoot, Hildreth, & Miller, 2017). Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam kegiatan menyelaraskan pemahaman dan komitmen seluruh anggota organisasi harus ada komunikasi yang baik, baik secara interpersonal maupun antar personal. Studi lapangan juga menunjukkan bahwa kualitas komunikasi memperkuat hubungan antara penyelarasan tujuan dan inovasi yang dibuat oleh tim dalam organisasi (Mascareño, Rietzschel, & Wisse, 2020). Keberhasilan dalam proses penyelarasan tujuan dengan kegiatan dan inovasi dalam organisasi juga didukung oleh perilaku kepemimpinan yang proaktif.

Penyelarasan antara perilaku kepemimpinan dengan inovasi dapat menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja dalam organisasi (Gerlach, Heinigk, Rosing, & Zacher, 2020). Kepemimpinan pendidikan harus mampu menyelaraskan antara visi, misi, dan tujuan dengan perilaku inovatif dalam mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif. Kepemimpinan visioner yang ada di lembaga pendidikan mempunyai arti yang sangat penting dalam memajukan organisasi untuk mencapai impian-impian di masa depan. Kemampuan pemimpin dalam menyelaraskan visi, misi, tujuan dan perilaku kepemimpinan menjadi kunci keberhasilan dalam meraih impian secara efektif. Penyelarasan antara visi dan gaya kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan pemimpin visioner agar visi, misi, dan tujuan bisa dicapai dengan baik (Sihombing, Murniati, & Susilowati, 2018). Setelah proses diselaraskan dengan rencana strategis, tujuan, sasaran, dan ukuran dapat digunakan untuk menilai kemajuan organisasi (McIlrath, 2002).

Process Alignment ini terkait dengan proses perencanaan strategis untuk mencapai kinerja dan daya saing perguruan tinggi.

Penyelarasan strategis secara signifikan dan positif mempengaruhi efektivitas keputusan, efektivitas keputusan mempertimbangkan dimensi penyelarasan strategis dalam model terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi (Ghonim, Khashaba, Al-Najaar, & Khashan, 2020). Mewujudkan keselarasan pengembangan pendidikan, meningkatkan akses mahasiswa, dukungan mahasiswa, literasi berbasis teknologi, dan pengembangan karir, serta program lainnya yang dapat dijadikan dalam menciptakan inovasi berkelanjutan yang signifikan dan “penemuan kembali” kegiatan pembelajaran yang mampu meningkatkan *brand image* dan daya saing perguruan tinggi (Pearson & Trevitt, 2004). Berkaitan dengan hal tersebut dapat dicontohkan bahwa konstruksi kebijakan kepemimpinan pendidikan Skotlandia menunjukkan bahwa “*kepemimpinan di semua tingkatan*” dapat digunakan untuk memobilisasi dukungan terhadap perubahan dalam mewujudkan keselarasan melalui pemberdayaan terhadap seluruh anggota organisasi (Forde & Torrance, 2021). Pemberdayaan yang dilaksanakan secara efektif dapat saling memperkuat dalam mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien di lembaga pendidikan. Kondisi ini dapat meningkatkan *brand image* dan daya saing perguruan tinggi.

D. *Coalition Building* dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi

Pemimpin visioner mempunyai kemampuan dalam menciptakan hubungan yang harmonis baik secara internal maupun eksternal dalam mewujudkan sasaran organisasi, hal ini disebut dengan istilah *coalition building*. Membangun hubungan baik menjadi program yang sangat penting dalam menjalankan kepemimpinan di kampus dakwah dan peradaban. Hubungan personal maupun antar personal dalam sistem organisasi senantiasa dijalankan dengan baik dalam rangka untuk bersama-sama mewujudkan visi dan misi organisasi. Kinerja tim menjadi ciri khas kampus dakwah dan peradaban dalam upaya menciptakan keunggulan dan daya saing perguruan tinggi.

Coalition building merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner dalam menciptakan hubungan yang harmonis

baik secara internal maupun eksternal dalam mewujudkan sasaran organisasi (Brown, 2003), begitu juga dalam membangun *brand image* dan daya saing perguruan tinggi. Pemimpin *visioner* aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu didalam organisasi, departemen, dan pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan. Kerjasama ini dimaksudkan untuk membangun koalisi yang menguntungkan dan saling memberikan dukungan dalam mengembangkan perguruan tinggi menjadi lebih baik, bermutu, dan diminati oleh banyak pelanggan pendidikan.

Kepemimpinan *visioner* yang ada di kampus dakwah dan peradaban diarahkan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan institusi yang menjadi kesepakatan bersama atau keputusan tim dalam mengembangkannya menjadi lebih baik dan berdaya saing. Kerjasama internal antar individu dan departemen dilaksanakan dalam bidang akademik maupun non akademik, begitu juga kerjasama eksternal baik pada tingkat regional, nasional, bahkan internasional. Kerja sama ini dibangun oleh kampus dakwah dan peradaban dalam rangka untuk membentuk *brand image* lembaga dan meningkatkan daya saing kampus dakwah dan peradaban agar diminati oleh banyak pelanggan baik secara regional, nasional, dan internasional. Langkah *visioner* yang ditempuh untuk membangun kerjasama merupakan keputusan strategis *leader* kampus dakwah dan peradaban dalam mewujudkan impian dan tujuan lembaga. Dengan membangun koalisi para pemimpin dapat berhasil mencapai tujuan lebih lanjut dan mendorong terjadinya inovasi di dalam lembaga (Chavez, 2018).

Para pemimpin harus mengenali, memahami, dan memanfaatkan kekuatan sistem yang ada di perguruan tinggi sehingga dapat menyatukan koalisi yang tepat untuk mendorong kolaborasi dan kohesi tidak hanya di antara anggota staf, tetapi di seluruh komunitas disiplin akademisi yang ada di perguruan tinggi (Chavez, 2018). Koalisi diarahkan untuk mendorong pengembangan profesional pendidikan dan tenaga kependidikan, akan tetapi juga memenuhi kebutuhan dan pertumbuhan individu peserta didik (Huang & Chen, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa koalisi merupakan hal yang sangat penting untuk diwujudkan dalam sistem lembaga pendidikan agar

mampu menciptakan komitmen bersama dan bersatu padu untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

Koalisi dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan menggunakan strategi integratif dalam mencapai tujuan merupakan hal yang sangat penting untuk ditingkatkan secara berkelanjutan (Steiner, 2021). Strategi *integrative* dalam membangun kepentingan bersama untuk mencapai tujuan organisasi menjadi perhatian para *leader* pendidikan dalam membentuk *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan di kampus dakwah dan peradaban. Membangun koalisi dapat diarahkan untuk berbagi kepentingan bersama dan bersatu di sekitar visi bersama untuk mencapai tujuan (Pinheiro, & Normann, 2017). Berkaitan dengan hal tersebut koalisis pendidikan di Amerika Serikat pada akhir tahun 2020, *Center for Educational Improvement* (CEI) mengembangkan gerakan kohesif untuk memajukan lima praktik terbaik pendidikan, yaitu: (1) Mengintegrasikan penelitian dan informasi terkini tentang ilmu saraf dan neuroplastisitas ke dalam program persiapan guru dan persiapan administrasi, (2) meningkatkan keberhasilan dalam pembelajaran sosial emosional dengan mendukung penggunaan program “koheren” untuk mengurangi trauma dan meningkatkan keterampilan peserta didik, (3) mendukung visi untuk masa depan pendidikan sesuai dengan perencanaan dan pelaksanaan program tahun 2021, (4) Menyelenggarakan *Youth Listening Tours* dan membangun kepemimpinan pemuda, (5) memajukan pemanfaatan inovasi, termasuk inovasi teknologi di lembaga pendidikan (Mason, 2021).

Strategi reformasi dalam koalisi pendidikan dapat diarahkan untuk peningkatan pemerataan pendidikan di dalam koalisi; mengkoordinasikan beberapa kekuatan; menjunjung tinggi mutu pendidikan dengan kurikulum bersama; memasukkan sumber daya tambahan untuk memperkuat lembaga pendidikan; peningkatan kualitas tenaga pengajar; dan mengembangkan sistem penilaian komprehensif berbasis bukti (Huang, & Chen, 2021). Membangun koalisi dalam bidang pendidikan dan pembelajaran dapat dikembangkan di perguruan tinggi sesuai dengan amanah dalam kampus merdeka dan

kurikulum merdeka belajar yang menjadi kebijakan dalam sistem kurikulum nasional. Kondisi ini membutuhkan kepemimpinan yang mampu beradaptasi dan inovatif dalam penyelenggaraan koalisi pendidikan dan pembelajaran di perguruan tinggi. Sifat pribadi *leader* dan kekuatannya dalam membangun koalisi yang kuat memungkinkan untuk berhasil memenuhi tantangan kontekstual (Noman, Hashim, & Shaik-Abdullah, 2017). Kebijakan yang ditempuh oleh pemimpin visioner menjadi hal yang sangat menentukan keberhasilan dalam membangun koalisi dalam meningkatkan mutu, *brand image*, dan daya saing lembaga pendidikan di era global yang terjadi pada saat ini.

Lembaga pendidikan yang terlibat dalam upaya kolaboratif harus mendapatkan dukungan dan pengakuan dari orang tua, masyarakat, biro kerja sama, dan reputasi lembaga yang baik yang telah meningkatkan daya saing pendidikannya (Huang, & Chen, 2021). Kondisi tersebut harus menjadi perhatian oleh setiap lembaga pendidikan tinggi dalam membuat koalisi pendidikan antar lembaga baik secara nasional dan internasional agar lembaga pendidikan dapat menjadi lebih baik dan mampu melaksanakan perbaikan secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*). Perbaikan secara berkelanjutan dengan melibatkan koalisi dapat mendorong dan mempercepat lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu, *brand image*, dan daya saing lembaga secara terus-menerus di masa yang akan datang.

E. Continuous Learning dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi

Pemimpin visioner harus mempunyai kemampuan untuk mengadakan perbaikan secara terus-menerus atau bisa disebut dengan istilah *continuous learning*. Perbaikan secara terus-menerus dilakukan oleh kampus dakwah dan peradaban dalam setiap pelaksanaan kebijakan yang dibuat oleh rector. Perbaikan pelaksanaan kegiatan sangat ditekankan dalam sistem kepemimpinan dan organisasi kampus. Perbaikan yang dilakukan hari ini akan bermanfaat di hari esok. Ini menjadi dasar yang dipegang kuat dalam melaksanakan

proses perbaikan. Sekecil apapun perbaikan yang dilaksanakan tidak boleh dipandang remeh, karena tetap mempunyai kontribusi dalam meningkatkan mutu dan daya saing kampus dakwah dan peradaban di kemudian hari. Perbaikan secara terus-menerus menjadi komitmen civitas akademik agar mampu memberikan yang terbaik dalam memajukan kampus dakwah dan peradaban.

Belajar secara terus menerus merupakan kebutuhan setiap individu baik sebagai *leader* maupun anggota organisasi. Belajar dari pengalaman individu maupun organisasi menjadi sangat penting untuk membangun *brand image* dan daya saing organisasi. *Leader* pendidikan harus mampu mengkaji peluang dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi dengan baik. *Leader* juga harus mampu mengidentifikasi kekuatan dan yang menjadi kelemahan organisasi. Kelemahan organisasi harus diperbaiki dengan berbagai pendekatan yang bisa dijalankan oleh *leader* agar menjadi kekuatan lembaga dalam meningkatkan *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan. *Continuous Learning* yang dilakukan oleh pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi (Brown, 2009).

Kemampuan *leader* dalam meraih setiap peluang merupakan bagian yang sangat penting dalam membangun *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan. *Leader* harus mampu belajar secara berkelanjutan dan mampu menggunakan pengetahuannya untuk memperbaiki diri dan organisasi dalam meraih peluang dan menghadapi tantangan yang muncul dalam setiap kebijakan yang diambil oleh *leader*. *Brand image* dan daya saing kampus dakwah dan peradaban terus dikembangkan dengan berbagai upaya yang dijalankan oleh rektor, dekan, direktur, ketua lembaga, dan kaprodi, fakultas, pascasarjana, dan lembaga yang ada di kampus dakwah dan peradaban. Perubahan dan inovasi dalam sistem organisasi

dijalankan dengan baik berdasarkan kebijakan strategis rektor yang mengedepankan *brand image* dan daya saing pendidikan tinggi. Terjadinya perubahan organisasi menimbulkan adanya kreativitas dan inovasi secara berkelanjutan agar kampus dakwah dan peradaban mampu meningkatkan *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan secara berkelanjutan. Perubahan organisasi menciptakan kebutuhan akan lingkungan belajar yang secara terus-menerus dapat mendukung pengembangan diri seluruh anggota organisasi (London, & Smither, 1999).

Pengembangan diri menjadi sangat penting untuk diperhatikan oleh lembaga pendidikan tinggi dalam menjalankan perubahan dan pengembangan organisasi lembaga pendidikan. Pengembangan diri berarti mencari dan menggunakan umpan balik, menetapkan tujuan pengembangan, terlibat dalam aktivitas perkembangan, dan melacak kemajuan sendiri (London, & Smither, 1999). Pengembangan diri sebagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia yang ada dalam sistem organisasi.

Organisasi dapat mendorong pengembangan diri dengan memberikan umpan balik kinerja yang mampu membangun kemauan, memastikan pilihan perilaku untuk belajar, mendorong pencarian umpan balik, dan partisipasi yang bermanfaat dalam kegiatan belajar dan perilaku lainnya yang ditentukan sendiri oleh setiap anggota organisasi (London, & Smither, 1999). Kondisi ini harus diciptakan dalam sistem organisasi pendidikan agar menjadi budaya belajar untuk memperbaiki diri dan organisasi secara berkelanjutan. Budaya belajar menjadi efektif bila mendukung tujuan organisasi (Van Breda-Verduijn, & Heijboer, 2016). Budaya belajar ini dapat menghantarkan setiap orang dalam sistem organisasi sehingga mampu memantau perilaku mereka sendiri, tetapi juga mengenali perilaku dan hasil kinerja yang paling disukai dan diinginkan (London, & Smither, 1999). Budaya belajar yang ada dalam sistem organisasi dalam membangun *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan tinggi harus dapat diwujudkan secara efektif. Budaya belajar efektif dapat membentuk tempat berkembangnya pembelajaran yang dibutuhkan dalam organisasi (Van Breda-Verduijn, & Heijboer, 2016).

Budaya belajar yang ada di perguruan tinggi harus diperkuat oleh setiap *leader* yang ada pada rektorat, fakultas, pascasarjana, lembaga, dan program studi yang ada di perguruan tinggi. *Leader* harus mempunyai komitmen dan motivasi yang kuat dalam mewujudkan tujuan organisasi yang ada di lembaga pendidikan. Setiap *leader* yang ada di kampus dakwah dan peradaban harus dapat bekerjasama secara sinergis dalam membangun *brand image* dan daya saing kampus dakwah dan peradaban dengan baik dan efektif. Motivasi pemimpin saling keterkaitan antara satu dengan yang lain dalam memberikan pengaruh dan perhatian untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik (London & Sherman, 2021).

F. Embracing Change dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi

Embracing Change (menerima perubahan) merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan organisasi Pendidikan. Perubahan harus dijalankan dalam sistem organisasi, perubahan dari STAIN menjadi IAIN dan kemudian berubah menjadi UIN merupakan bukti yang diperjuangkan dalam sistem kepemimpinan di kampus Dakwah dan Peradaban dan Kampus Islam Nusantara. Perubahan layanan teknologi dan informasi juga terus dilaksanakan agar UIN SATU menjadi Universitas Islam yang mampu mengemban Amanah dan diminati oleh banyak pelanggan baik secara regional, nasional, bahkan internasional. Kebijakan yang diambil oleh kampus dalam menggunakan teknologi sebagai sistem informasi manajemen yang disebut dengan istilah smart-campus merupakan inovasi baru yang dibuat dalam rangka untuk meningkatkan kualitas layanan mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, dan masyarakat pengguna dengan baik. Penggunaan satu pay dalam segala transaksi yang ada di kampus dakwah dan peradaban akan memberikan kemudahan bagi seluruh civitas akademik di kampus dakwah dan peradaban.

Perubahan-perubahan yang terjadi dapat dikelola dan dikendalikan dengan baik, karena adanya satu tujuan dan satu kinerja

untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan untuk meraih masa depan kampus yang lebih baik, lebih berkualitas, dan lebih diminati oleh banyak pelanggan Pendidikan sehingga kampus dakwah dan peradaban memiliki daya saing yang tinggi pada tingkat nasional bahkan internasional.

5 *Embracing Change* (menerima perubahan) merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan organisasi pendidikan (Brown, 2003). 5 Perubahan pasti akan terjadi dalam sistem organisasi, jika terdapat perubahan yang tidak diinginkan, pemimpin visioner secara aktif dapat menyelidiki dengan baik dan mampu memanfaatkan perubahan tersebut untuk kepentingan organisasi. Perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan organisasi pendidikan. Perubahan status kelembagaan yang terjadi di kampus dakwah dan peradaban menjadi UIN Sayyid Ali Rahmatullah mempunyai dampak terhadap *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan tinggi Islam.

Tantangan kompetitif terbesar yang dihadapi perguruan tinggi saat ini adalah menerima perubahan. Lingkungan usaha terus berubah dan perguruan tinggi harus bergulat dengan sejumlah realitas baru yang merupakan tuntutan dari *stakeholder* pendidikan (Jamali, 2005). Menerima perubahan membutuhkan pola pikir, perangkat, dan keterampilan baru. Satu-satunya pemimpin yang sukses adalah mereka yang menerima dan membentuk diri mereka sendiri sesuai dengan perubahan zaman dan teknologi (Rao, 2015). Tuntutan dan harapan masyarakat terhadap perguruan tinggi harus menjadi fokus perhatian yang sangat serius agar pengguna pendidikan tinggi menjadi puas dan memberikan dukungan yang kuat terhadap perubahan dan pengembangan yang ada di perguruan tinggi.

Transformasi yang terjadi di kampus dakwah dan peradaban dari IAIN menjadi UIN merupakan wujud perubahan kelembagaan yang mempunyai dampak penataan sistem dan manajemen baru agar mampu meningkatkan *brand image* dan daya saing kampus dakwah dan peradaban. Hal ini menjadi sangat penting untuk diperhatikan

oleh *leader* dan seluruh civitas akademik agar mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Kondisi ini sangat membutuhkan kepemimpinan visioner yang mampu mengendalikan perubahan agar dapat mencapai tujuan dengan baik. Kepemimpinan visioner diperlukan untuk menjalankan perubahan dan transformasi yang diperlukan dalam sistem organisasi (Taylor & de Lourdes Machado-Taylor, 2010). Pemimpin harus proaktif dalam menjalankan perubahan dan mampu berkomunikasi dengan baik agar dapat mengendalikan proses dan mencapai tujuan secara efektif. Berkaitan dengan hal tersebut Rao (2015) menjelaskan bahwa pemimpin visioner dapat menerima perubahan jauh lebih baik dengan berkomunikasi secara jelas untuk mengatasi resistensi dalam memimpin perubahan secara efektif.

Pendidikan tinggi harus dikembangkan dengan baik agar mampu mewujudkan *brand image* dan daya saing lembaga. Perubahan dan perkembangan yang terjadi merupakan keniscayaan yang harus diperjuangkan oleh *leader* dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan yang berjalan secara terus-menerus. Perguruan tinggi mempunyai peran strategis dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini disebabkan karena perguruan tinggi adalah lembaga pendidikan yang berada di garis akhir dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Taylor & de Lourdes Machado-Taylor (2010) menjelaskan bahwa lembaga pendidikan tinggi merupakan benteng terakhir kehidupan intelektual, ekonomi, budaya, teknologi dan sosial bagi masyarakat global (Taylor & de Lourdes Machado-Taylor, 2010).

Kepemimpinan visioner yang kuat diantara para pemimpin diperlukan untuk menghasilkan identitas dan reputasi perguruan tinggi (Almog-Bareket, 2012). Kampus dakwah dan peradaban mempunyai komitmen yang tinggi dalam menjalankan perubahan agar menjadi berkualitas dan diminati oleh banyak pelanggan. Perubahan dan perbaikan dijalankan secara berkelanjutan agar kampus dakwah dan peradaban mempunyai *brand image* yang baik dan berdaya saing tinggi baik secara nasional maupun internasional. Perubahan dalam

sistem organisasi perguruan tinggi tidak dapat dihindari untuk mencapai keunggulan dan efektivitas organisasi (Rao, 2015).

Perubahan dan perkembangan organisasi perguruan tinggi harus diinformasikan secara luas agar masyarakat pengguna pendidikan mengetahui dan memahami dengan baik. Perguruan tinggi harus menggunakan sistem pemasaran media digital dan sosial dalam mewujudkan target pasar dan tetap terhubung dengan *stakeholder* pendidikan (Paladan, 2018). Perubahan yang terjadi di perguruan tinggi harus disertai dengan kepemimpinan visioner yang mampu melihat dan mewujudkan visi perguruan tinggi. Kepemimpinan pendidikan tinggi membutuhkan perubahan paradigma yang proaktif dan mempunyai strategi dalam mewujudkan visi organisasi (Taylor & de Lourdes Machado-Taylor, 2010).

Keberhasilan dalam melaksanakan perubahan dapat meningkatkan *brand image* dan daya saing lembaga. Daya saing lembaga akan ditunjukkan dengan adanya peminat yang semakin meningkat dari tahun ke tahun. Keberhasilan dalam melaksanakan perubahan harus diinformasikan kepada masyarakat pengguna pendidikan tinggi secara luas dengan menggunakan media digital yang berkembang di era global. Era digital yang terjadi pada saat ini menuntut perguruan tinggi menjadi lebih kreatif dalam menjangkau peminat lembaga pendidikan dan pemangku kepentingan serta pasar sasaran lembaga pendidikan tinggi yang sebagian besar adalah generasi muda (Paladan, 2018).



BAB VIII

KONTRIBUSI *VISIONARY LEADERSHIP* BERBASIS *BRAND IMAGE* TERHADAP DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

A. Pendahuluan

Visionary leadership berbasis *brand image* yang dimiliki oleh pemimpin di perguruan tinggi dapat digunakan untuk memprediksi kekuatan organisasi, peluang organisasi, tantangan yang harus dihadapi, dan ancaman yang muncul dalam memajukan lembaga pendidikan yang mampu memenuhi kebutuhan dan tuntutan pelanggan serta kemampuan leader dalam mempengaruhi orang lain untuk mewujudkan kerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan ini dapat membuat *brand image* perguruan tinggi yang positif dalam meningkatkan daya saing lembaga secara berkelanjutan. Kepemimpinan visioner ditandai dengan adanya kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas dan terukur dalam mencapai tujuan secara efektif. *Visionary leadership* ditandai dengan keberhasilan dalam merumuskan visi yang mampu menumbuhkan kreativitas dan kebersamaan secara profesional dalam peningkatan kualitas kinerja. Peningkatan kualitas kinerja di lembaga pendidikan tinggi akan menghantarkan peningkatan mutu pendidikan. Terjadinya peningkatan mutu pendidikan secara langsung dapat berpengaruh dalam meningkatkan *brand image* dan daya saing perguruan tinggi. Oleh karena itu, kepemimpinan kependidikan yang visioner pada gilirannya dapat menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas. Kepemimpinan yang berkualitas adalah kepemimpinan yang memiliki: (a) integritas pribadi yang tinggi, (b) antusias dalam

mengembangkan lembaga yang dipimpinnya, (c) budaya dan iklim organisasi yang hangat dan kondusif, (d) staf yang profesional dalam sistem manajemen organisasi, (e) kebijakan kelembagaan yang tegas dan adil (Komariah dan Triatna, 2005:82).

Daya saing pendidikan tinggi menjadi perhatian yang sangat serius dalam meningkatkan minat pelanggan yang terjadi di era global saat ini. Pendidikan tinggi di Eropa telah mengadakan reformasi agar mampu bersaing di era globalisasi dan ekonomi berbasis pengetahuan (Bileviciute, Draksas, Nevera, & Vainiute, 2019). Negara-negara berkembang termasuk Indonesia juga mengadakan pembenahan dan perbaikan mutu melalui sistem pendidikan nasional serta akreditasi program studi dan institusi (Mutohar, Jani, & Trisnantari, 2020). Reformasi dan perbaikan sistem internal perguruan tinggi dapat berpengaruh secara langsung terhadap daya saing perguruan tinggi. Hasil penelitian Sergeevna (2020) juga menjelaskan bahwa faktor internal yang dibentuk oleh lingkungan internal perguruan tinggi dapat meningkatkan daya saing perguruan tinggi. Faktor internal perguruan tinggi menjadi penentu dalam membangun *brand image* agar masyarakat pengguna pendidikan memberikan dukungan dan kepercayaan lembaga pendidikan tinggi. Dukungan dan kepercayaan ini menjadi sangat penting bagi perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu secara berkelanjutan sehingga mempunyai daya saing yang tinggi.

Kepercayaan nasional dapat dilihat bahwa mahasiswa yang ada di perguruan tinggi berasal dari berbagai daerah dan provinsi yang ada di Indonesia. Kepercayaan internasional ditunjukkan bahwa mahasiswa di perguruan tinggi juga berasal dari berbagai negara yang ada di dunia. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan *leader* mempunyai posisi yang sangat penting dalam meningkatkan mutu, *brand image*, dan daya saing lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan dapat diminati oleh banyak pelanggan karena mempunyai daya tarik dan program-program unggulan yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat pengguna lembaga pendidikan.

B. Kontribusi Formulasi Visi terhadap Transformasi Visi Perguruan Tinggi

Kampus Dakwah dan Peradaban dan Kampus Islam Nusantara merupakan agen perubahan (*agent of change*) yang mempunyai tuntutan untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan harapan masyarakat, tidak hanya sebatas pada pelayanan pendidikan semata (dalam proses pembelajaran), melainkan juga kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana diamanahkan dalam program Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hal ini adalah sejalan dengan visi pendidikan nasional sebagaimana termaktub dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Visi pendidikan nasional adalah terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas, sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

Perubahan lingkungan global merupakan bagian kehidupan masyarakat modern. Sehingga memunculkan berbagai tuntutan dan tantangan yang cukup bervariasi pada manajemen penyelenggaraan pendidikan tinggi Islam. Selaras dengan masalah di atas, penyelenggaraan pendidikan tinggi merupakan isu sentral yang harus dihadapi dan dilakukan oleh kampus Dakwah dan Peradaban dan kampus Islam Nusantara, baik secara kelembagaan maupun pada misi sosial keagamaan. Sisi kelembagaan, kampus Dakwah dan Peradaban dan Kampus Islam Nusantara dituntut untuk melakukan kepemimpinan visioner yang mampu adaptasi, inovasi, dan mobilisasi kualitas sumberdaya manusia melalui modernisasi dan peningkatan pelayanan yang bermutu dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Dukungan sumber daya pendidikan yang modern dan bermutu menjadi mutlak harus dilakukan perbaikan dan peningkatan secara berkelanjutan dalam membangun perguruan tinggi di era kompetitif yang terjadi pada saat ini.

Hasil studi empiris untuk menguji temuan-temuan penelitian tentang formulasi visi kepemimpinan visioner dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi berdasarkan hasil analisis jalur hubungan

blok I dapat diketahui bahwa koefisien kontribusi secara langsung antara formulasi visi (X1) dengan transformasi visi (X2) digambarkan dengan koefisien b sebesar 0,377, nilai t sebesar 7,219, dan p (sig- t) sebesar 0,000. Hal ini berarti p lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara formulasi visi dengan transformasi visi ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara formulasi visi dengan transformasi visi. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik formulasi visi yang dibuat di lembaga Pendidikan akan menjadikan semakin baik pula transformasi visi yang ada di Lembaga Pendidikan.

Hasil uji hipotesis tersebut membuktikan bahwa temuan-temuan penelitian secara kualitatif yang didapatkan dari lokus penelitian di kampus dakwah dan peradaban serta kampus Islam Nusantara saling memperkuat antara temuan kualitatif dan kuantitatif. Kondisi kepemimpinan visioner yang diawali dengan adanya kemampuan *leader* dalam memformulasikan visi Lembaga dan visi keilmuan yang ada di program studi menjadi kekuatan yang harus ditingkatkan dalam membangun *brand image* dan daya saing Lembaga agar terus diminati oleh masyarakat secara luas, baik regional, nasional maupun internasional.

C. Kontribusi Formulasi Visi dan Transformasi Visi terhadap Implementasi Visi Perguruan Tinggi

Upaya untuk meningkatkan kinerja semua aspek dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi harus menjadi perhatian yang sangat serius oleh setiap *leader* di perguruan tinggi. Komponen-komponen yang perlu diperhatikan oleh *leader* yang visioner berkaitan erat dengan: (1) kurikulum program studi; (2) sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan); (3) mahasiswa; (4) proses pembelajaran; (5) sarana dan prasarana pendidikan; (6) suasana akademik; (7) pembiayaan pendidikan; (8) kuantitas dan kualitas penelitian dan publikasi; (9) kualitas dan relevansi pelaksanaan

pengabdian kepada masyarakat; (10) tata kelola (*governance*) penyelenggara pendidikan tinggi; (11) manajemen kelembagaan; (12) dukungan sistem informasi; (13) penerapan prinsip-prinsip *good university governance*; dan (13) kerjasama dalam dan luar negeri baik kerjasama sesama perguruan tinggi maupun industri dan lembaga pemerintah lainnya adalah langkah yang harus diperhatikan dan dilakukan oleh pemimpin *visioner*. Tujuan dari itu semua adalah untuk mencetak (*output*) sumber daya manusia (lulusan) yang mampu menghadapi *knowledge-based economy* dan menghasilkan (*outcome*) tatanan masyarakat berbasis ilmu pengetahuan (*knowledge-based society*) yang didasari oleh nilai-nilai ke-Islaman yang kuat, baik di kampus dakwah dan peradaban maupun di kampus Islam Nusantara.

Formulasi dan transformasi visi dan misi yang ada di perguruan tinggi agama Islam harus tetap memperhatikan isu-isu strategis yang berkembang pada saat ini agar mampu merespon tuntutan dan perkembangan ilmu pengetahuan. Isu strategis merupakan fenomena umum yang dihadapi oleh semua institusi pendidikan tinggi. Akan tetapi kampus dakwah dan peradaban serta kampus Islam Nusantara sebagai penyelenggara pendidikan tinggi yang berbasis Islam juga tetap harus memperhatikan dan merespon isu-isu strategis yang terjadi agar tetap mampu secara eksis mengadakan perbaikan dan meningkatkan brand image serta daya saing Lembaga secara keseluruhan. Isu strategis sebagaimana dikembangkan pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan konsep *Higher Education Long Term Strategy (HELTS)* mempunyai tiga pilar utama yaitu: (1) Pemberian otonomi dan desentralisasi wewenang dan tanggung jawab kepada perguruan tinggi (*autonomy*); (2) penciptaan kesehatan organisasi internal perguruan tinggi (*organizational health*); dan (3) kontribusi perguruan tinggi pada peningkatan daya saing bangsa (*nation's competitiveness*). Ketiga kebijakan dasar tersebut, secara keseluruhan mengarah pada strategi pengembangan perguruan tinggi yang lebih mandiri, mampu menghasilkan produk-produk (*outputs* dan *outcomes*) yang secara nyata dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kecerdasan, kemandirian dan daya saing lembaga pendidikan tinggi di era kompetitif yang terjadi pada saat ini.

Kampus Dakwah dan Peradaban begitu juga kampus Islam Nusantara sebagai lembaga pendidikan tinggi yang terus dan ingin berkembang, maka harus mau dan mampu merespon perubahan situasi dan menganalisis kecenderungan situasi yang akan terjadi, khususnya terkait dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi Islam. Kepemimpinan visioner yang ada di perguruan akan mampu merespon hal tersebut dengan baik, karena merupakan peluang yang harus diwujudkan di perguruan tinggi agar memiliki daya saing yang tinggi dan diminati oleh banyak pelanggan pendidikan, baik secara internal maupun eksternal.

Hasil studi empiris menunjukkan bahwa koefisien hubungan langsung antara formulasi visi (X1) dengan implementasi visi (X3) digambarkan dengan koefisien b sebesar 0,266, nilai t sebesar 4,993, dan p (sig- t) sebesar 0,000. Hal ini berarti p lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara formulasi visi dengan implementasi visi ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara formulasi visi dengan implementasi visi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan visioner yang dimiliki oleh *leader* dalam memformulasikan visi dan misi organisasi Pendidikan tinggi, maka akan semakin baik pula dalam mengimplementasikan visi dan misi organisasi Pendidikan. Kondisi ini akan mampu meningkatkan mutu dan daya saing Lembaga, karena mampu mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Tercapainya tujuan secara efektif dan efisien secara langsung akan mampu meningkatkan *brand image* dan daya saing perguruan tinggi.

Koefisien hubungan langsung antara transformasi visi (X2) dengan implementasi visi (X3) digambarkan dengan koefisien b sebesar 0,319, nilai t sebesar 5,998, dan p (sig- t) sebesar 0,000. Hal ini berarti p lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara transformasi visi dengan implementasi visi ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara

transformasi visi dengan implementasi visi. Hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan bahwa semakin baik kepemimpinan visioner dalam mentransformasikan visi dan misi organisasi, maka juga akan semakin baik pula dalam mengimplementasikan visi dan misi organisasi.

Kondisi tersebut memberikan penjelasan bahwa temuan penelitian secara kualitatif diperkuat atas hasil analisis secara kuantitatif, sehingga pemimpin visioner di Lembaga Pendidikan tinggi harus diperkuat dan ditingkatkan dengan mengadakan perbaikan secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*). Perbaikan-perbaikan yang dilaksanakan oleh *leader visioner* secara langsung akan dapat mengatasi permasalahan-permasalahan secara internal organisasi sehingga akan dapat diberdayakan dalam meraih peluang-peluang organisasi dengan lebih baik dan berkelanjutan.

D. Kontribusi Formulasi Visi, Transformasi Visi, dan Implementasi Visi terhadap Daya Saing Perguruan Tinggi

Implementasi Visi Berbasis *Brand Image* dan Daya Saing Perguruan Tinggi menjadi kunci keberhasilan bagi kampus dakwah dan peradaban maupun kampus Islam Nusantara. *Academic expectations* menjadi awal dalam membangun *brand image* Lembaga pendidikan. *Academic expectations* secara terus menerus harus dibangun dengan komitmen bersama seluruh civitas akademik perguruan tinggi. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa agenda yang harus mendapat perhatian, diantaranya adalah :

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di bidang riset, implementasi hasil riset, dan publikasi karya ilmiah dosen.
2. Membuka jaringan kerjasama (*network*), baik dengan universitas-universitas dan pusat-pusat studi di dalam maupun di luar negeri. Jaringan kerjasama juga harus dibangun dengan lembaga-lembaga pendidikan Islam yang lain, terutama pesantren dan madrasah;
3. Memperluas wacana keilmuan-tidak terbatas pada kajian Islam akan tetapi juga perkembangan ilmu pengetahuan secara umum ataupun memperkuat integrasi ilmu pengetahuan.

- 3
4. Membuka horison sosiologis dan antropologis dalam kajian-kajian Islam, serta membuka dan mengembangkan bidang-bidang pengetahuan yang diminati oleh masyarakat dan menjadi perhatian pasar di era-kompetitif yang terjadi pada saat ini.

Berkaitan erat dengan kurikulum juga harus ada restrukturisasi dan pengembangan berdasarkan kebutuhan dan perkembangan yang berorientasi pada impian masa depan yang lebih baik. Perguruan tinggi sebagai pusat keilmuan dan penelitian Islam, disiplin keagamaan selain lebih menekuni bidang-bidang kajian Islam, hendaknya juga mencakup penguasaan kerangka teori ilmu-ilmu umum. Dengan mereorientasi diri agar bisa berkembang menjadi lebih baik dan berkemajuan, maka universitas Islam harus mampu secara visioner membuka berbagai profesi yang dibutuhkan masyarakat. Universitas Islam juga mampu meneguhkan dirinya sebagai lembaga akademis yang mempunyai *brand image* dan daya saing yang tinggi.

Mahasiswa kampus d³kwah dan peradaban serta mahasiswa kampus Islam Nusantara yang berminat menjadi “ulama”, dapat mengambil berbagai program studi khusus seperti program studi al-Qur’an, program studi Hadits, program studi berbasis ilmu-ilmu agama Islam. Bagi yang ingin menjadi “ilmuwan/saintis”, dapat mengambil program studi umum seperti psikologi, ekonomi, teknik, MIPA. Perguruan tinggi Islam sebagai lembaga akademis dituntut untuk menghasilkan karya ilmiah yang melahirkan temuan-temuan baru dalam bidang sains dan teknologi yang secara harmoni berintegrasi dengan agama. Integrasi ilmu “umum” dan ilmu agama di sini bukan semata dilihat dari perspektif aksiologis, tetapi lebih dari itu harus terintegrasi secara epistemologis. Bantuan peningkatan mutu penelitian setidaknya telah menggambarkan semangat untuk mensinergikan sains/teknologi dengan agama melalui berbagai aktivitas riset dan pengabdian kepada masyarakat. Sinergitas antara pendidikan/ pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat merupakan suatu keniscayaan yang harus dilakukan oleh Lembaga Pendidikan tinggi Islam di era-kompetitif sehingga mampu meningkatkan daya saing Lembaga dan diminati oleh masyarakat secara luas.

Menerapkan tata kelola yang baik pada perguruan tinggi tidak lain adalah untuk mengembangkan perguruan tinggi yang sehat, yang dicirikan dengan berfungsinya unsur-unsur organisasi dan tata kelola yang sehat berbasis nilai-nilai akademi dan etik. Terbentuknya suasana akademik yang melandasi tata hubungan antar sivitas akademik maupun antara sivitas akademik dan *stakeholders*. Paradigma baru perguruan tinggi mendorong perubahan peran dan proses penyelenggaraan lembaga pendidikan menuju *knowledge creator* melalui perencanaan strategis dengan pendekatan daya saing. Agar dapat melaksanakan peran dan proses tersebut dengan baik, maka aspek kesehatan lembaga harus mampu berfungsi secara optimal dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang ditetapkan.

Kesehatan lembaga perguruan tinggi ditandai adanya visi dan misi yang kuat serta mampu mendorong motivasi dan komitmen seluruh anggota organisasi, sehingga memiliki struktur dan manajemen yang efektif dan efisien, serta memberikan wahana kerja yang kondusif bagi semua elemen dalam organisasi tersebut. Kapasitas lembaga, secara terprogram dan sistematis harus dibina dan dikembangkan, agar dapat melaksanakan otonomi dan akuntabilitas pelaksanaan Pendidikan tinggi. Beberapa isu yang muncul berkaitan dengan tata kelola yang ada di perguruan tinggi Islam, diantaranya adalah: (1) struktur organisasi dan tata kelola organisasi belum sepenuhnya sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan fungsi pelayanan berbasis Standar Pelayanan Minimal (SPM); (2) pengembangan sumber daya manusia (tenaga pendidikan dan kependidikan) belum terpetakan dan belum berbasis kinerja; (3) pengembangan perguruan tinggi belum didukung manajemen informasi berbasis ICT (*information communication and technology*) dan pola pikir sumber daya manusia belum responsif terhadap perkembangan teknologi tersebut; (4) jaringan kerjasama dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi belum maksimal; dan (5) sistem perencanaan dan penganggaran serta informasi pengelolaan keuangan belum sepenuhnya tertata secara terpadu, transparan dan akuntabel. Kondisi ini harus direspon oleh kampus dakwah dan peradaban serta kampus Islam Nusantara agar mampu memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat serta mampu

membangun *brand image* dan daya saing perguruan tinggi di era global.

Perguruan tinggi Islam harus mampu merespon tuntutan-tuntutan strategis dalam mengimplementasikan visi dan misi organisasi. Terdapat tiga kata kunci untuk mencapai keunggulan yang diperlukan masyarakat, yaitu: *quality*, *efficiency*, dan *relevance*. Ketiga kata kunci tersebut hanya dapat dikelola dalam sistem manajemen yang sehat dengan tatalaksana perguruan tinggi yang baik (*good university governance*). Tata kelola perguruan tinggi yang otonom, transparan dan akuntabel dengan mengedepankan prinsip-prinsip *good university governance*, merupakan amanat dari UU Sisdiknas, sebagaimana yang ditetapkan dalam Pasal 48 ayat (1) yang menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik. Prinsip transparansi berarti perguruan tinggi memiliki keterbukaan dan kemampuan untuk menyajikan informasi yang relevan secara tepat waktu sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan standar pelaporan yang berlaku kepada pemangku kepentingan. Sedangkan prinsip akuntabilitas mengandung makna bahwa perguruan tinggi memiliki kemampuan dan komitmen untuk melaksanakan dan mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalankan kepada pemangku kepentingan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan hasil analisis jalur hubungan blok III dapat diketahui bahwa koefisien hubungan langsung antara formulasi visi (X1) dengan *brand image* (X3) digambarkan dengan koefisien b sebesar 0,142, nilai t sebesar 2,630, dan *p* (sig-t) sebesar 0,009. Hal ini berarti *p* lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara visionary leadership dengan budaya akademik ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara formulasi visi dengan *brand image*.

Koefisien hubungan langsung antara transformasi visi (X2) dengan *brand image* (X4) digambarkan dengan koefisien b sebesar 0,192, nilai t sebesar 3,318, dan *p* (sig-t) sebesar 0,001. Hal ini berarti

p lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara transformasi visi dengan *brand image* ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara transformasi visi dengan *brand image*.

Koefisien hubungan langsung antara implementasi visi (X3) dengan *brand image* (X4) digambarkan dengan koefisien b sebesar 0,192, nilai t sebesar 3,434, dan p (sig- t) sebesar 0,001. Hal ini berarti p lebih kecil dari pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 tersebut, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara implementasi visi dengan *brand image* ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara implementasi visi dengan *brand image*.

Koefisien hubungan tidak langsung antara formulasi visi (X1) dengan *brand image* (X4) melalui transformasi visi (X2) dihitung secara manual dengan mengalikan P32 dan P43 dengan hasil sebagai berikut: $P32 \times P43 = 0,319 \times 0,192 = 0,061$. Dengan demikian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,061, nilai ini menunjukkan lebih besar dari pada taraf signifikansi 0,05, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada hubungan secara tidak langsung yang signifikan antara formulasi visi dengan *brand image* melalui transformasi visi di UIN SATU Tulungagung dan UIN KHAS Jember di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan antara formulasi visi dengan *brand image* melalui transformasi visi.

Koefisien hubungan tidak langsung antara formulasi visi (X1) dengan *brand image* (X4) melalui implementasi visi (X3) dihitung secara manual dengan mengalikan P52 dan P45 dengan hasil sebagai berikut: $P52 \times P45 = 0,335 \times 0,194 = 0,064$. Dengan demikian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,064, nilai ini menunjukkan lebih besar dari pada taraf signifikansi 0,05, berarti hipotesis nihil yang menyatakan tidak ada hubungan secara tidak langsung yang signifikan antara formulasi visi dengan *brand image* melalui implementasi visi

di tolak. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan tidak langsung yang signifikan antara formulasi visi dengan *brand image* melalui implementasi visi.

Temuan-temuan tersebut memperkuat temuan-temuan kualitatif dalam pelaksanaan penelitian dan pengkajian yang ada di kampus dakwah dan peradaban serta kampus Islam Nusantara. Hasil penelitian kuantitatif baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung menunjukkan bahwa dalam formulasi visi, transformasi visi, dan implementasi visi mempunyai kontribusi dalam membangun *brand image* dan dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi. Kondisi ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik perguruan tinggi Islam dalam menerapkan kepemimpinan visioner yang dijabarkan dengan adanya formulasi visi, transformasi visi, dan implementasi visi perguruan tinggi, maka akan menjadi semakin baik dan meningkat *brand image* perguruan tinggi dan secara konsisten juga akan meningkatkan daya saing perguruan tinggi.

Visionary leadership berbasis *brand image* menjadi sangat penting untuk diperhatikan oleh setiap leader pendidikan, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan citra organisasi lembaga pendidikan (Kalkan, Altınay Aksal, Altınay Gazi, Atasoy, & Dağlı, 2020). Kepemimpinan dalam sistem pendidikan menjadi kunci keberhasilan dalam peningkatan mutu, *brand image*, dan daya saing lembaga. Kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap keefektifan organisasi (Taylor, Cornelius, & Colvin, 2014). Kepemimpinan visioner merupakan kunci keberhasilan dalam meningkatkan kualitas dan daya saing lembaga pendidikan (Mutohar, Jani, & Trisnantari, 2020). Kepemimpinan visioner mampu meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan di era revolusi industri 4.0 (Prestiadi, Zulkarnain, & Sumarsono, 2019). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa mutu pendidikan, citra baik, dan daya saing perguruan tinggi sangat ditentukan oleh kepemimpinan.

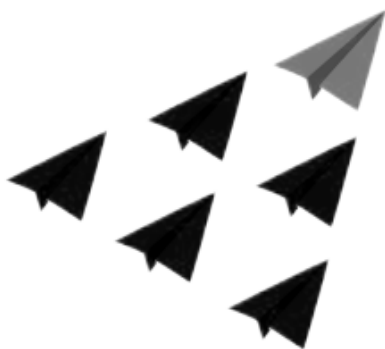
Kepemimpinan visioner mampu melihat peluang dan tantangan dimasa yang akan datang dalam membentuk *brand image* dan daya saing perguruan tinggi (Alma, 2009; Sallis, 2007).

Kemampuan manajerial pemimpin dapat digunakan dalam menata sistem kelembagaan dan meningkatkan mutu kinerja yang lebih baik. Perguruan tinggi dengan kebebasan manajemen kelembagaan mempunyai peluang dapat mewujudkan daya saing nasional bahkan internasional yang lebih besar (Endovitsky, Korotkikh, & Voronova, 2020). Hal ini disebabkan karena mampu meningkatkan kinerja lembaga dengan baik berdasarkan komitmen bersama. Kinerja perguruan tinggi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *brand image* lembaga (Bosch, Venter, Han, & Boshoff, 2006). *Internal branding* berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja fakultas (Hussain, 2020). *Brand image* mempengaruhi kepuasan pelanggan dan selanjutnya mempengaruhi nilai umur konsumen (Chen & Chen, 2014). Kondisi ini menunjukkan bahwa *brand image* dan daya saing perguruan tinggi menjadi suatu keniscayaan untuk diwujudkan agar mendapat dukungan dan kepercayaan masyarakat pengguna pendidikan secara luas dan terpercaya.

Brand image dan daya saing lembaga pendidikan menjadi fokus kajian yang sangat menarik, karena menjadi isu strategis nasional dan internasional yang dihadapi oleh lembaga pendidikan, mulai dari pendidikan dasar, menengah, dan perguruan tinggi agar mampu meningkatkan eksistensinya sehingga tetap diminati oleh pelanggan pendidikan secara luas. Lembaga pendidikan harus dapat menunjukkan eksistensi perkembangan lembaga dengan baik dan berkelanjutan. Kepemimpinan visioner yang dijalankan oleh leader lembaga pendidikan harus mampu membawa perubahan lembaga menjadi lembaga pendidikan yang lebih baik dan diminati oleh masyarakat dan *stakeholder* pendidikan.

Perubahan yang lebih baik pada lembaga pendidikan merupakan prestasi yang dimiliki dan terus diperjuangkan dengan berbagai kreativitas dan inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kepemimpinan yang mampu membuktikan dalam membangun *brand image* lembaga sehingga diminati oleh banyak pelanggan. Seperti halnya yang terjadi di Kampus dakwah dan peradaban yang mampu menghantarkan lembaga berkembang secara berkelanjutan atau *continuous quality improvement* dalam membangun kepercayaan

masyarakat pengguna lembaga pendidikan tinggi. Perkembangan demi perkembangan yang telah dicapai merupakan wujud kerja keras dan adanya kerjasama dari seluruh civitas akademik yang ada di kampus dakwah dan peradaban. Kerja keras dan komitmen bersama telah membuktikan bahwa kita dapat mengemban amanah dengan baik dan memperoleh kepercayaan dalam lingkup nasional dan internasional.



BAB IX

KEPEMIMPINAN VISIONER BERBASIS BRAND IMAGE DAN DAYA SAING LEMBAGA

A. Pendahuluan

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam juga merupakan agen perubahan (*agent of change*) dituntut kiprahnya, tidak hanya sebatas pada pelayanan pendidikan semata (dalam proses pembelajaran), melainkan juga kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana diamanahkan dalam program Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hal ini sesuai dengan visi pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang dijelaskan bahwa visi pendidikan nasional adalah terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas, sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.

Terjadinya globalisasi merupakan bagian kehidupan masyarakat modern yang penuh dengan harapan, impian, dan persaingan. Kondisi ini mengakibatkan terjadinya berbagai tuntutan dan tantangan yang cukup bervariasi pada manajemen penyelenggaraan pendidikan tinggi Islam. Perguruan Tinggi Agama Islam harus mampu tetap eksis dengan merespon berbagai tantangan yang terjadi pada saat ini, baik secara kelembagaan maupun pada misi sosial keagamaan. Sisi kelembagaan, harus mampu melaksanakan adaptasi, inovasi dan mobilisasi kualitas sumberdaya manusia melalui modernisasi dan peningkatan pelayanan yang bermutu dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Dukungan sumber daya pendidikan yang bermutu menjadi mutlak harus diwujudkan. Pada sisi sosial keagamaan, harus

dapat melaksanakan pengembangan pusat-pusat kajian keislaman dan ilmu pengetahuan dengan melibatkan semua *stakeholder* dalam proses formulasi, transformasi, dan implementasi visi dan misi yang ada di Perguruan Tinggi Islam.

Visionary leadership berbasis *brand image* menjadi sangat penting untuk diperhatikan oleh setiap leader pendidikan, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan *brand image* atau citra baik lembaga pendidikan. Kepemimpinan dalam sistem organisasi Pendidikan tinggi menjadi kunci keberhasilan dalam peningkatan mutu, *brand image*, dan daya saing Lembaga Pendidikan di era kompetitif yang terjadi pada saat ini. Kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap *brand image*. Kepemimpinan visioner merupakan kunci keberhasilan dalam meningkatkan kualitas dan daya saing lembaga pendidikan. Kepemimpinan visioner mampu meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan di era globalisasi. Hasil penelitian tersebut juga diperkuat dengan temuan-temuan empiris dari hasil analisis statistik yang menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan visioner yang diawali dengan formulasi, visi, transformasi visi, dan implementasi visi, maka akan semakin baik juga *brand image* dan daya saing perguruan tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa mutu pendidikan, citra baik, dan daya saing perguruan tinggi sangat ditentukan oleh kepemimpinan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner mampu melihat peluang dan tantangan dimasa yang akan datang dalam membentuk *brand image* dan daya saing perguruan tinggi. Dalam konteks ini, kemampuan manajerial pemimpin dapat digunakan dalam menata sistem kelembagaan dan meningkatkan mutu kinerja yang lebih baik. Perguruan tinggi dengan kebebasan manajemen kelembagaan mempunyai peluang dapat mewujudkan daya saing nasional bahkan internasional yang lebih besar. Hal ini disebabkan karena mampu meningkatkan kinerja lembaga dengan baik berdasarkan komitmen bersama.

Kinerja perguruan tinggi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *brand image* Lembaga baik secara internal maupun eksternal

organisasi. *Internal branding* berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja yang ada di kampus dakwah dan peradaban maupun di kampus Islam Nusantara. *Brand image* mempunyai pengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan selanjutnya mempengaruhi nilai umur konsumen dan daya saing perguruan tinggi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *brand image* dan daya saing perguruan tinggi menjadi suatu keniscayaan untuk diwujudkan agar mendapat dukungan dan kepercayaan masyarakat pengguna pendidikan secara luas dan terpercaya. Komitmen pemimpin dan seluruh civitas akademik menjadi faktor kunci dalam mewujudkan *brand image* dan daya saing Lembaga Pendidikan tinggi Islam.

Brand image dan daya saing lembaga pendidikan menjadi fokus kajian yang sangat menarik, karena menjadi isu strategis nasional dan internasional yang dihadapi oleh lembaga pendidikan, mulai dari pendidikan dasar, menengah, dan perguruan tinggi agar mampu meningkatkan eksistensinya sehingga tetap diminati oleh pelanggan pendidikan secara luas. Lembaga pendidikan harus dapat menunjukkan eksistensi perkembangan lembaga dengan baik dan berkelanjutan. Kepemimpinan visioner yang dijalankan oleh leader lembaga pendidikan harus mampu membawa perubahan lembaga menjadi lembaga pendidikan yang lebih baik dan diminati oleh masyarakat dan stakeholder pendidikan.

B. Hakikat Kepemimpinan Visioner Berbasis *Brand Image*

Kepemimpinan visioner mampu melihat peluang dan tantangan dimasa yang akan datang dalam membentuk *brand image* dan daya saing perguruan tinggi (Alma, 2009; Sallis, 2007). Kemampuan manajerial pemimpin dapat digunakan dalam menata sistem kelembagaan dan meningkatkan mutu kinerja yang lebih baik. Perguruan tinggi dengan kebebasan manajemen kelembagaan mempunyai peluang dapat mewujudkan daya saing internasional yang lebih besar (Endovitsky, Korotkikh, & Voronova, 2020). Hal ini disebabkan karena mampu meningkatkan kinerja lembaga dengan baik berdasarkan komitmen bersama. Kinerja perguruan tinggi mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap brand image (Bosch, Venter, Han, & Boshoff, 2006). Internal branding berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja fakultas (Hussain, 2020). *Brand image* mempengaruhi kepuasan pelanggan dan selanjutnya mempengaruhi nilai umur konsumen (Chen & Chen, 2014). Kondisi ini menunjukkan bahwa *brand image* dan daya saing perguruan tinggi menjadi suatu keniscayaan untuk diwujudkan agar mendapat dukungan dan kepercayaan masyarakat pengguna pendidikan secara luas dan terpercaya.

Kepemimpinan Visioner berbasis *brand image* menjadi sangat penting untuk dikaji lebih mendalam, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan citra organisasi lembaga pendidikan (Kalkan, Altınay Aksal, Altınay Gazi, Atasoy, & Dağlı, 2020). Kepemimpinan dalam sistem pendidikan menjadi kunci keberhasilan dalam peningkatan mutu, *brand image*, dan daya saing lembaga. Kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap keefektifan organisasi (Taylor, Cornelius, & Colvin, 2014). Kepemimpinan visioner merupakan kunci keberhasilan dalam meningkatkan kualitas dan daya saing lembaga pendidikan (Mutohar, Jani, & Trisnantari, 2020). Kepemimpinan visioner mampu meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan di era revolusi industri 4.0 (Prestiadi, Zulkarnain, & Sumarsono, 2019). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa mutu pendidikan, citra baik, dan daya saing perguruan tinggi sangat ditentukan oleh kepemimpinan.

Pemimpin dan kepemimpinannya dapat menghantarkan kesuksesan lembaga pendidikan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi lembaga pendidikan. Pemimpin yang selalu berorientasi pada pencapaian visi adalah pemimpin yang visioner. Pemimpin visioner merupakan pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi ke depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realitas yang sedang dihadapi. *Leader* menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan pendidikan. Kondisi ini didasarkan dari berbagai argumentasi ilmiah yang dapat diberikan penjelasan sebagai berikut: (1) terdapat perubahan lingkungan yang cenderung sulit diramalkan, sulitnya membuat ramalan menyebabkan rencana strategis organisasi sering tidak cocok lagi dengan lingkungan yang

sudah berubah, kondisi yang semacam ini sangat diperlukan adanya kepemimpinan visioner dalam organisasi lembaga pendidikan, (2) rencana strategis organisasi akhirnya digantikan oleh visi organisasi yang lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan. Demikian, untuk menghadapi perubahan-perubahan yang sulit diramalkan tersebut dan upaya menyusun visi baru yang lebih fleksibel. Kondisi ini membutuhkan adanya kepemimpinan yang memiliki visi atau dapat disebut dengan kepemimpinan visioner.

Kepemimpinan visioner dapat menggambarkan segala sikap dan perilaku pemimpin yang berorientasi kepada pencapaian visi sehingga senantiasa memandang jauh ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Keberhasilan dalam mencapai visi dapat mengubah atau memperkuat *brand image* lembaga pendidikan dalam kehidupan masyarakat yang lebih luas. Hakekat kepemimpinan visioner dapat dijelaskan dengan melihat karakteristik kepemimpinan sebagai berikut: adalah:

1. Berwawasan ke masa depan, pemimpin visioner mempunyai pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin dicapai dalam membentuk *brand image* lembaga yang positif dan kuat sehingga organisasi yang dipimpinnya menjadi berkembang dan meningkat sesuai dengan tahapan dalam mencapai visi organisasi sehingga memperoleh kepercayaan masyarakat karena lembaga pendidikan mempunyai *branding* yang bagus dan positif sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat.
2. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak ragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Dalam memperhitungkan kejadian yang dianggapnya penting. Perilaku kepemimpinan ini dapat menghantarkan kesuksesan lembaga pendidikan yang mempunyai *brand image* yang kuat dan positif untuk menarik minat pelanggan terhadap lembaga pendidikan.
3. Mampu bekerjasama dan memberdayakan sumber daya manusia dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja dan

kerjasama dalam mencapai tujuan. Pemimpin visioner adalah sosok pemimpin yang patut diteladani, pemimpin yang mau memberikan teladan agar masyarakat sekitar dan seluruh anggota organisasi meneladaninya. Kerjasama yang baik dalam tim dan adanya teladan dari pemimpin secara langsung akan membentuk *brand image* lembaga pendidikan semakin baik dan kuat dalam kehidupan masyarakat.

4. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola “*mimpi*” menjadi kenyataan. Pemimpin visioner merupakan orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi yang menjadi komitmen bersama, pemimpin mempunyai keinginan yang kuat dalam mewujudkan visi organisasi sehingga diminati oleh banyak masyarakat.
5. Mampu mengubah visi ke dalam aksi, pemimpin visioner dapat merumuskan visi ke dalam misinya yang selanjutnya dapat dipahami dan menjadi komitmen anggota organisasi. Visi menjadi bahan acuan dan dasar untuk melaksanakan program dan kegiatan yang ada di lembaga pendidikan. Aksi nyata pemimpin visioner dalam keseluruhan proses pendidikan dan pembelajaran dapat menghantarkan keberhasilan dan *brand image* lembaga menjadi baik dan dipercaya oleh masyarakat.

4

C. Strategi Pemimpin Visioner dalam membangun *Brand Image* Lembaga Pendidikan

Membangun *brand image* lembaga pendidikan menjadi tugas yang sangat penting ¹ bagi seluruh pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Sekolah, madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi harus ¹ mampu membangun *brand image* agar diminati oleh masyarakat dan mempunyai daya saing yang tinggi. Membangun *brand image* harus mampu mengenali potensi yang dimiliki dan mampu membuat program-program unggulan yang diminati masyarakat secara luas. Kemampuan dan kesuksesan lembaga pendidikan dalam menciptakan program-program unggulan serta mampu meningkatkan kualitas *output* lembaga pendidikan, maka kondisi ini

dengan sendirinya akan mampu meningkatkan *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan. Salah satu indikator utama yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan lembaga pendidikan dalam membangun *brand image* adalah seberapa banyak jumlah peserta didik yang mendaftar dan diterima di sekolah, madrasah, pesantren, maupun perguruan tinggi. Seberapa tinggi peran serta masyarakat di lembaga pendidikan, serta bagaimana prestasi yang dimiliki oleh peserta didik. Jumlah peserta didik yang mendaftar di suatu lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh *brand image* lembaga pendidikan tersebut serta kualitas yang dimilikinya. Kualitas lembaga pendidikan akan ditunjukkan dengan seberapa banyak ataupun seberapa tinggi prestasi yang dimiliki oleh peserta didik baik pada tingkat regional, nasional, maupun internasional.

Lembaga pendidikan yang memiliki kualitas *brand image* positif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (1) terdapat budaya akademik yang kuat, (2) mempunyai kurikulum yang relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, (3) mempunyai komunitas pembelajaran yang selalu menciptakan cara-cara atau teknik belajar untuk pembelajaran yang inovatif, (4) berorientasi pada pengembangan *hard knowledge* dan *soft knowledge* secara seimbang, (5) proses belajar untuk mengembangkan potensi peserta didik secara holistik, (6) mengembangkan proses pengembangan kemampuan dan kompetensi berkomunikasi secara global (Rohiat, 2010: 58-59). Berdasarkan hal tersebut dapat dijelaskan bahwa lembaga pendidikan yang mempunyai *brand image* yang baik adalah lembaga pendidikan yang berkarakter yang berakar dari budaya lembaga (*institutional culture*), sebab dengan budaya tersebut dapat membentuk civitas akademik yang ada di lembaga pendidikan mempunyai komitmen bersama dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Budaya mutu yang ada di lembaga pendidikan dapat menghantarkan lembaga tersebut mempunyai *brand image* yang baik. *Brand image* yang baik dapat menghantarkan lembaga pendidikan diminati oleh masyarakat secara luas. Kondisi ini bisa menghantarkan lembaga pendidikan memiliki daya saing yang tinggi dan akan mampu memenangkan persaingan antar lembaga pendidikan dalam memperoleh minat pelanggan.

Lembaga pendidikan yang bermutu dan memiliki *brand image* yang baik dalam kehidupan masyarakat dapat mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (1) lembaga pendidikan yang berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, (2) lembaga pendidikan yang berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul dan mempunyai komitmen yang kuat untuk bekerja secara benar dari awal, (3) lembaga pendidikan yang memiliki investasi pada sumber daya manusianya, (4) lembaga pendidikan yang memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik di tingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administrative, (5) lembaga pendidikan yang dapat mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai peluang untuk mengadakan perbaikan, (6) lembaga pendidikan yang memiliki kebijakan perencanaan dalam mewujudkan mutu pada jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang, (7) lembaga pendidikan mengadakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya, (8) lembaga pendidikan mendorong setiap anggota organisasi memiliki kreativitas, mampu menciptakan mutu, dan mendorong agar dapat menunjukkan kinerja secara berkualitas, (9) lembaga pendidikan memperjelas peran dan tanggung jawab setiap anggota organisasi serta adanya kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal, (10) lembaga pendidikan memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas (Rohiat, 2010). *Brand image* lembaga pendidikan merupakan hasil dari pembentukan budaya organisasi berdasarkan *core value* atau nilai-nilai inti yang menjadi kesepakatan bersama untuk direalisasikan dengan baik dalam keseluruhan proses pendidikan dan pembelajaran sehingga dapat menghantarkan lembaga pendidikan menjadi berkualitas dan diminati oleh pelanggan internal dan eksternal.

Brand image lembaga pendidikan menjadi sangat penting untuk dibangun agar masyarakat mempunyai kepercayaan terhadap organisasi lembaga pendidikan. Pembentukan *brand image* mempunyai peran penting dalam sistem organisasi lembaga pendidikan. Peran yang dimaksudkan dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. *Brand image* mengenalkan harapan bersama terhadap pihak eksternal organisasi. *Brand image* positif memberikan

kemudahan lembaga pendidikan untuk berkomunikasi dengan masyarakat dan segala tujuan lembaga secara efektif akan mudah terpenuhi.

2. *Brand image* sebagai penyaring yang mempengaruhi persepsi pada kegiatan organisasi. *Brand image* positif menjadi pelindung terhadap kesalahan kecil pada kualitas teknis dan fungsional; artinya jika suatu waktu terdapat kesalahan kecil dalam fungsi layanan, sehingga citra atau *image* masih mampu jadi pelindung dari kesalahan tersebut di mata masyarakat.
3. *Brand image* adalah fungsi dari pengalaman dan juga harapan konsumen pendidikan atas kualitas pelayanan lembaga. Jika kinerja pelayanan memenuhi atau melebihi harapan, maka kinerja pelayanan itu berfungsi menguatkan bahkan meningkatkan brand image lembaga pendidikan tersebut. Namun jika kinerja dibawah harapan maka pengaruhnya akan berlawanan.
4. *Brand image* mempunyai pengaruh penting pada manajemen, dengan kata lain brand image mempunyai dampak internal. Brand image yang kurang nyata dan kurang jelas mungkin akan mempengaruhi sikap karyawan maupun pendidik terhadap organisasi lembaga pendidikan yang mempekerjakannya (Syamsuddin, 2018).

Brand image terhadap lembaga pendidikan akan ditunjukkan oleh rasa senang dan rasa puas oleh *stakeholder* internal maupun eksternal. Adapun yang membuat rasa senang dan puas terhadap layanan pendidikan dapat terlihat pada perilaku masyarakat dan loyalitas konsumen terhadap lembaga pendidikan. Terwujudnya *brand image* lembaga pendidikan tidak terlepas dari pemimpin dan kepemimpinan yang ada di sekolah, madrasah, pesantren, dan perguruan tinggi. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam sistem organisasi di lembaga pendidikan. Kepemimpinan menjadi kunci keberhasilan organisasi, maju dan mundurnya organisasi sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang diterapkan dalam mengatur, menjalankan, dan mengendalikan organisasi.

Pemimpin visioner harus mempunyai strategi dalam membangun *brand image* lembaga pendidikan. Strategi yang dimaksudkan dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Mempunyai Visi dan Misi yang Kuat

Pemimpin harus mempunyai visi yang kuat dan keinginan untuk memajukan organisasi yang dipimpinnya. Visi ini dapat dijadikan sebagai motor penggerak dalam menjalankan organisasi lembaga pendidikan supaya dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Visi adalah wawasan ke depan yang ingin dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu. Visi yang jelas dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa belajar menjadi lebih baik, serta mampu berkembang dalam mempertahankan keberadaannya sehingga bisa bertahan sampai beberapa generasi. Visi tersebut dapat mengikat seluruh anggotanya, juga mampu menjadi sumber inspirasi dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, visi yang diciptakan bersama juga berfungsi membangkitkan dan mengarahkan kerja para anggotanya. Menjalankan visi secara benar akan memberikan dampak yang mencerahkan organisasi. Organisasi tersebut menjadi baik dan bermutu sehingga berdampak pada terciptanya *brand image* lembaga pendidikan menjadi lebih baik dan berdaya saing tinggi.

Visi terbaik adalah visi yang ideal sekaligus unik. Visi menyampaikan hal yang ideal, visi tersebut mengkomunikasikan standar keistimewaan dan pilihan nilai-nilai positif yang jelas. Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Seorang pimpinan Perguruan Tinggi dalam menetapkan Visi, perlu mempunyai pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman professional, interaksi dan komunikasi dalam kegiatan intelektual yang membentuk pola pikirnya. Dengan demikian, terciptanya visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi insight, informasi, pengetahuan dan penilaian (*judgement*). Visi diciptakan bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan berkualitas yang

mampu bertahan dan berkembang memenuhi tuntutan perubahan dan idealisme, tetapi dapat mengakomodasi kepentingan hubungan baik diantara personel dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta dalam meniti karirnya. Visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi insight, nilai⁵ nilai, informasi, pengetahuan, dan *judgement*. Paling tidak terdapat dua tahapan dalam penciptaan visi, yaitu *trendwatching* dan *envisioning*. *Trendwatching* ini berkaitan erat dengan adanya pengamatan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan lembaga pendidikan, Adapun *envisioning* merupakan upaya penentuan keberlangsungan lembaga pendidikan dan arah yang dituju organisasi lembaga pendidikan pada masa yang akan datang dalam mewujudkan masa depan yang lebih baik.

Visi yang dimiliki oleh perguruan tinggi harus dapat menggambarkan masa depan yang lebih baik, mewakili harapan, atraktif, dan realistis. Visi menunjukkan arah pergerakan lembaga pendidikan tinggi sebagai suatu organisasi dari posisinya sekarang menuju pencapaian ke masa yang akan datang. Hal ini menunjukkan bahwa visi pada hakekatnya merupakan jembatan antara masa kini dan masa yang akan datang, sehingga perumusannya harus didasarkan pada harapan yang realistis dan terukur sehingga dapat dicapai dengan baik di masa yang akan datang. Komariah dan Triatna (2006: 91) mengungkapkan ciri-ciri visi yang baik sebagai berikut: (1) memperjelas arah dan tujuan, (2) mudah dimengerti dan diartikulasikan, (3) mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menerapkan *standard of excellence*, (4) menumbuh inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen, (5) menciptakan makna bagi anggota organisasi, (6) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, (7) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, (8) kontekstual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi.

Berdasarkan kajian dan pembahasan tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa visi yang ada di lembaga pendidikan tinggi harus mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (a) pernyataan visi harus berorientasi ke depan yang lebih baik, (b) dikembangkan bersama

oleh civitas akademik kampus bersama dengan *stakeholder*, (c) visi merupakan perpaduan antara rencana strategis, langkah strategis terhadap sesuatu keunggulan yang dicita-citakan, (d) visi dinyatakan dalam kalimat yang singkat, padat, bermakna, dan mudah dipahami, (e) visi pendidikan tinggi dapat dijabarkan ke dalam tujuan dan indikator keberhasilan yang realistik, (f) visi dirumuskan berbasis pada nilai keunggulan, (g) visi harus dapat membumi atau kontekstual sehingga dapat dicapai dengan baik.

Visi merupakan hal yang sangat penting dirumuskan oleh lembaga pendidikan untuk menggambarkan keinginan-keinginan ideal yang akan dicapai di masa yang akan datang. Tujuan dirumuskan visi yang ada di lembaga pendidikan, dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

- a. Kesatuan pandangan seluruh civitas akademik dapat diwujudkan dengan baik. Dengan demikian usaha dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif, konsisten dan berkesinambungan atau berkelanjutan.
- b. Lembaga pendidikan mempunyai pemahaman tentang masa depan yang lebih mantap
- c. Usaha-usaha yang dilakukan oleh lembaga pendidikan tinggi dalam peningkatan mutu dapat lebih terarah (Komariah dan Triatna, 2006:90).

Kepemimpinan visioner harus mampu mengimplementasikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan baik dalam keseluruhan proses pendidikan dan pembelajaran. Tercapainya visi, misi, dan tujuan organisasi lembaga pendidikan akan mampu menghantarkan lembaga pendidikan mempunyai *brand image* yang baik dan diminati oleh masyarakat pengguna pendidikan. Pemimpin harus berupaya semaksimal mungkin agar mampu mencapai impian dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kondisi ini menjadi kekuatan lembaga pendidikan dalam membangun *brand image* yang kuat dan positif. Untuk menciptakan *brand image* yang kuat dan positif, kepemimpinan visioner menjadi salah satu kunci yang harus diperhatikan oleh setiap pemimpin di lembaga pendidikan.

Kepemimpinan visioner akan mampu memformulasikan dan mengimplementasikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan baik, benar, dan tepat.

2. *Excellent Service* di Lembaga Pendidikan

Konsep *excellent service* berasal dari bahasa Inggris yang terdiri dari dua kata, yaitu: “*excellent*” dan “*service*”. Kata *excellent* yang berarti baik, unggul, luar biasa. Kata *service* dapat diartikan sebagai jasa, pelayanan, melakukan sesuatu bagi orang lain. Jasa (*service*) berkaitan erat dengan produk tidak berwujud secara fisik atau yang bersifat *intangible*. Atau sektor industri spesifik, seperti perbankan, pendidikan, kesehatan, telekomunikasi, transportasi, asuransi, rekreasi dan seterusnya. Menurut Philip Kotler, pelayan atau *service* adalah setiap kegiatan atau manfaat yang dapat diberikan suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak pula berakibat kepemilikan sesuatu. Pengertian pelayanan adalah usaha melayani kebutuhan orang lain. Pelayanan pada dasarnya adalah kegiatan yang ditawarkan oleh organisasi atau program kepada konsumen, yang bersifat tidak berwujud atau tidak dapat dimiliki.

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat besar dalam memberikan layanan yang baik dan memuaskan kepada masyarakat pengguna pendidikan. Layanan yang seperti ini oleh Suwithi (2008) disebut sebagai *excellent service* atau layanan terbaik yang diberikan kepada pelanggan internal maupun eksternal berdasarkan standard dan prosedur layanan. Pelayanan yang memenuhi standar kualitas adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan (Maddy, 2009; 8). Layanan prima ini merupakan wujud kepedulian Perguruan tinggi terhadap pelanggan internal dan eksternal. Kepedulian ini ditunjukkan melalui sikap, perhatian, dan tindakan nyata, sehingga pelanggan merasa puas dan nyaman dengan pelayanan yang diberikan (Pratomo & Shaff, 2000; 107).

Esensi dalam pelayanan prima adalah upaya memberikan layanan terbaik bagi pelanggan yang berorientasi pada kepentingan

pelanggan/pengguna sehingga memungkinkan kita mampu memberikan kepuasan yang optimal. Upaya memberikan layanan yang terbaik ini dapat diwujudkan apabila kita dapat menonjolkan kemampuan, sikap, penampilan, perhatian, tindakan dan tanggung jawab yang baik dan terkoordinasi. *Service excellent* adalah dua kata berasal dari bahasa inggris *service* dan *excellent*. *Service* artinya jasa, pelayanan, tugas dan *excellent* artinya unggul, ulung, baik sekali, dengan demikian dalam perspektif ini pelayanan yang sempurna merupakan salah satu nilai jual yang penting bagi sebuah industri jasa. Sebuah pelayanan dikatakan sempurna apabila dampak yang terjadi pada konsumen adalah loyalitas yang sangat tinggi. Sehingga konsumen tidak akan ragu-ragu lagi untuk membeli produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Bahkan, pelanggan yang loyal akan dengan sendirinya memasarkan produk atau jasa yang ditawarkan oleh lembaga atau organisasi kepada konsumen lain dengan sukarela dikarenakan sudah sangat nyaman dan diuntungkan dengan adanya pelayanan yang sempurna tersebut.

Excellent service pada hakekatnya adalah upaya untuk mengembangkan pelayanan prima dengan menyelaraskan konsep-konsep sikap (*Attitude*), perhatian (*Attention*), tindakan (*Action*), kemampuan (*Ability*), penampilan (*Appearance*), dan tanggung jawab (*Accountability*) (Barata, 2003; 31). *Attitude* merupakan perilaku yang diperlihatkan dalam menghadapi pelanggan agar menjadi puas *Attention* atau perhatian merupakan kepedulian penuh kepada pelanggan internal dan eksternal, *Action* atau tindakan merupakan berbagai kegiatan nyata yang harus dilakukan dalam memberikan layanan prima kepada pelanggan, *Ability* atau kemampuan merupakan pengetahuan dan keterampilan tertentu yang mutlak diperlukan untuk menunjang program pelayanan prima, *Appearance* atau penampilan merupakan penampilan seseorang baik yang bersifat fisik maupun non fisik yang mampu merefleksikan kepercayaan diri dan kredibilitas dari pihak lain. *Accountability* atau tanggung Jawab merupakan suatu sikap berperilaku kepada pelanggan sebagai suatu wujud kepedulian untuk menghindarkan atau meminimalkan kerugian atau ketidakpuasan pelanggan.

Manfaat dari pelayanan prima adalah sejatinya sebagai dasar dan tolak ukur untuk mengembangkan dan menyusun standar pelayanan. Pelayanan prima akan bermanfaat bagi upaya peningkatan kualitas pelayanan organisasi baik negeri maupun swasta kepada pelanggan dan sebagai acuan pengembangan penyusunan standar pelayanan. Layanan yang baik dapat meningkatkan *brand image* lembaga pendidikan baik secara internal maupun eksternal lembaga. Penyedia layanan, pelanggan atau stakeholder dalam kegiatan pelayanan akan memiliki acuan tentang bentuk, alasan, waktu, tempat, dan proses pelayanan. Adapun manfaat *excellence service* dapat diidentifikasi sebagai berikut: (a) menunjukkan rasa memiliki terhadap instansi, (b) rasa kebanggaan terhadap pekerjaan, (c) menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan, (d) ingin menjaga martabat dan nama baik instansi. Bagi lembaga pendidikan tinggi, pelayanan prima ini merupakan hal terpenting, karena kelangsungan hidup dan perkembangan lembaga sangat dipengaruhi oleh pelayanan prima yang diberikan oleh sistem organisasi. Apabila perguruan tinggi tidak dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan, maka pelanggan akan berpaling kepada lembaga pendidikan yang lainnya. Hal ini menyebabkan lembaga pendidikan harus melakukan beberapa hal dalam peningkatan kualitas pelayanannya, karena pelayanan yang diberikan akan secara langsung membentuk *brand image* yang positif dan kuat. Disiplin dalam bekerja pun merupakan salah satu faktor penunjang dalam memberikan pelayanan di lembaga pendidikan.

Hakekat *excellence service* dalam membentuk *brand image* lembaga merupakan kegiatan untuk memberikan nilai tambah agar dapat memenuhi atau melampaui harapan pelanggan sehingga pelanggan mempunyai persepsi yang baik terhadap lembaga pendidikan. Pelayanan prima merupakan terjemahan atau melampaui harapan. Pelayanan prima merupakan terjemahan dari "*Excellent Service*", yang berarti pelayanan yang sangat baik atau pelayanan yang terbaik. Letinen, mengemukakan bahwa pelayanan adalah suatu kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung dengan manusia atau mesin secara fisik, untuk menyediakan kepuasan konsumen. Gumehsoston, menyatakan bahwa pelayanan adalah sesuatu yang dapat diperjualbelikan dan bahkan tidak dihilangkan (Bintoro, 2014).

Perguruan tinggi sebagai suatu organisasi yang memberikan layanan kepada masyarakat pengguna pendidikan harus berorientasi pada kepuasan pelanggan atau masyarakat (*customer satisfaction*). Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya, dengan diasumsikan bahwa kalau kinerja di bawah harapan, pelanggan akan merasa kecewa, kalau kinerja sesuai harapan, pelanggan akan merasa puas, dan kalau kinerja melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas. Kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama pelayanan prima. Setiap civitas akademik di perguruan tinggi berkewajiban untuk berupaya memuaskan pelanggannya. Kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila civitas akademik mengetahui siapa pelanggannya, maka personalia pelayanan akan dapat mendefinisikan keinginan pelanggan. Harapan masyarakat terhadap pelayanan adalah makin lama makin baik (*better*), makin lama makin cepat (*faster*), makin lama makin diperbaharui (*never*), makin lama makin murah (*cheaper*), dan makin lama makin sederhana (*more simple*).

Penerapan pelayanan prima di perguruan tinggi kepada para pelanggan dapat dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. *Attitude* (Sikap) dalam menjalankan konsep pelayanan prima kepada para pelanggan, sikap atau attitude merupakan poin yang utama. Sikap yang ramah dan sabar dalam melakukan pelayanan kepada konsumen, baik itu pelanggan kelas atas maupun pelanggan kecil harus diterapkan dengan seimbang. Untuk menciptakan kesan attitude yang baik di mata konsumen, maka para pegawai yang berinteraksi langsung dengan konsumen wajib menggunakan bahasa sopan, sekatan dalam menangani keluhan, dan menjadikan pelanggan sebagai seorang raja.
- b. *Attention* (Perhatian), *Attention* atau perhatian adalah tindak untuk memperhatikan keinginan pelanggan serta focus dalam menciptakan kepuasan konsumen. Atensi tersebut dapat diwujudkan dengan berbagai cara, misalnya mencermati karakter konsumen yang datang, memahami kepentingan

dan kebutuhan pelanggan, serta mampu memberikan nasihat kepada pelanggan jika diperlukan.

- c. *Action* (Tindakan), setelah anda memulai pelayanan ke konsumen dengan attitude yang bagus, dan kemudian memperhatikan segala hal yang menjadi keinginan konsumen (*attention*), maka langkah berikutnya adalah segera melakukan tindakan (*action*) guna perwujudan apa yang diharapkan oleh konsumen. *Action* yang dilakukan hendaknya memenuhi prinsip cepat, tepat, hemat dan selamat. Misalnya dalam usaha jasa reparasi *computer* yang ingin diperbaiki bisa segera cepat selesai dengan diagnosa masalah yang tepat, biaya yang hemat serta direparasi dengan selamat.
- d. *Anticipation* (Antisipasi) sebagai *back-up* terakhir dari usaha melakukan pelayanan prima kepada para konsumen adalah menyiapkan solusi dari segala kemungkinan yang terjadi dalam bisnis anda. Hal tersebut dikenal dengan istilah antisipasi bisnis. Antisipasi yang perlu dipersiapkan dalam pelayanan prima tentu yang menyangkut dengan kepentingan konsumen. Misalnya dalam jasa *laundry* pakaian, pelanggan akan diberikan uang pengganti atau pakaian sejenis ketika hasil cucian terjadi kecepatan atau robek. Untuk itulah diperlukan antisipasi yang berupa dana antisipasi atau lainnya demi menjamin kepuasan dan loyalitas para pelanggan.

Berkaitan dengan layanan prima tersebut terdapat beberapa prinsip layanan yang harus diperhatikan. Prinsip-prinsip yang dimaksudkan adalah:

- a. Melayani itu ibadah dan karenanya harus ada rasa cinta dan semangat yang membara di dalam hati pada setiap tindakan pelayanan kita kepada orang lain.
- b. Member dahulu dan anda akan menerima ROSE (*Return on service Excellent*)
- c. Mengerti orang lain terlebih dahulu sebelum ingin dimengerti
- d. Bahagiakanlah orang lain terlebih dahulu, dan kelak anda akan menerima kebahagiaan melebihi dari apa yang anda harapkan.

- e. Menghargai orang lain sebagaimana diri anda dihargai. Rasulullah bersabda: “tidaklah engkau disebut beriman, kecuali engkau mencintai orang lain sebagaimana engkau mencintai dirimu.”
- f. Lakukanlah empati yang sangat mendalam dan tumbuhkan sinergi.

Tujuan pelayanan prima adalah untuk mencegah pembelotan dan membangun kesetiaan pelanggan atau *customer loyalty*. Pembelotan pelanggan atau berpaling pelanggan disebabkan karena kesalahan pemberian pelayanan maupun sistem yang digunakan oleh perusahaan dalam melayani pelanggan (Rahmayanty, 2013). Selain itu tujuan pelayanan prima adalah memberikan pelayanan yang dapat memenuhi dan memuaskan pelanggan atau masyarakat serta memberikan fokus pelayanan kepada pelanggan. Pelayanan prima dalam sektor publik didasarkan pada aksioma bahwa “pelayanan adalah pemberdayaan”. Pelayanan pada sektor bisnis berorientasi pada profit. Bagi perusahaan, pelayanan prima bertujuan terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Apabila pelayanan yang diberikan tidak memuaskan tentu saja akan mengecewakan pelanggannya (Daryanto dan Setyabudi, 2015). Adapun layanan dalam pendidikan lebih ditekankan pada penciptaan hubungan yang baik agar terjadi kepercayaan antara organisasi dengan pelanggan internal dan eksternal. Kepercayaan inilah yang akan dapat membangun *brand image* yang positif dan dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan pendidikan.

Adapun tujuan lain pelayanan prima adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan
- b. Untuk menimbulkan kepuasan dari pihak pelanggan agar segera membeli produk/jasa yang ditawarkan pada saat itu juga.
- c. Untuk menimbulkan kepercayaan pelanggan terhadap produk/jasa yang ditawarkan
- d. Menghindari terjadinya komplain yang tidak perlu di kemudian hari terhadap perusahaan.

- e. Menjaga pelanggan agar pelanggan terus merasa kebutuhannya dipenuhi
- f. Untuk mempertahankan pelanggan, agar pelanggan tetap setia (Daryanto dan Setyobudi, 2014).

Pelayanan prima yang ada di perguruan tinggi juga mempunyai tujuan sebagai berikut: (a) memberikan kepuasan dan kepercayaan kepada konsumen, (b) sebagai upaya menjaga loyalitas dan tingkat retensi konsumen, (c) membantu konsumen dalam mengambil keputusan saat bertransaksi, (d) mempermudah konsumen untuk memahami produk yang dijual, dan (e) menghindari adanya penyalahgunaan wewenang kepada konsumen. Berdasarkan penjelasan tersebut diatas menunjukkan bahwa *excellent service* yang ada di lembaga pendidikan akan mampu membentuk *brand image* lembaga pendidikan sehingga diminati oleh banyak masyarakat atau yang menjadi pelanggan pendidikan internal dan eksternal. Oleh karena itu, pemimpin yang visioner harus mampu menciptakan *excellent service* di lembaga pendidikan dengan baik sesuai dengan nilai-nilai keunggulan yang dikembangkan di lembaga pendidikan.

3. Peningkatan Mutu Pendidikan

Upaya meningkatkan mutu pendidikan telah dilaksanakan oleh pemerintah melalui kebijakan pendidikan baik dalam bidang kurikulum, pembelajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Pendidikan yang bermutu harus diwujudkan dalam rangka untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat serta perkembangan ilmu pengetahuan di era global yang terjadi pada saat ini. Lembaga pendidikan pada setiap jenjang mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sama dalam meningkatkan mutu pendidikan agar menjadi lembaga pendidikan yang bermutu sehingga diminati oleh masyarakat dan *stakeholder* pendidikan. Pendidikan yang bermutu adalah harapan setiap masyarakat baik pada tingkat regional, nasional, maupun internasional. Masyarakat sebagai pengguna lembaga pendidikan akan merespon secara positif terhadap lembaga pendidikan yang bermutu. Lembaga pendidikan yang bermutu akan lebih diminati oleh masyarakat dan *stakeholder* pendidikan yang lainnya.

Lembaga pendidikan tinggi harus tetap memperhatikan dan merespon secara positif minat dan dukungan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan harus menjadi perhatian utama untuk diwujudkan oleh pengelola lembaga pendidikan yang ada pada saat ini. *Institutional decisions* atau keputusan institusional yang dibuat oleh pimpinan dalam meningkatkan mutu pelayanan internal yang ada di dalam lembaga pendidikan tinggi dan pelayanan eksternal yang berkaitan dengan hubungan lembaga dengan masyarakat akan memberikan pengaruh yang sangat besar dalam proses pembuatan keputusan inovatif dalam bidang peningkatan mutu pendidikan. Mutu pendidikan harus ditingkatkan secara terus-menerus agar mampu merespon tuntutan, kebutuhan, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada pada saat ini.

Agar mutu pendidikan bisa dicapai dengan baik oleh lembaga pendidikan, maka seluruh pengelola lembaga pendidikan harus mampu mengelola lembaga dengan baik berdasarkan manajemen peningkatan mutu lembaga pendidikan. Berkaitan dengan pengelolaan lembaga pendidikan ini, satu hal hingga saat ini yang masih menjadi fokus pemikiran para ahli manajemen pendidikan adalah bagaimana menyeimbangkan antara produk kerja dalam inovasi manajemen pendidikan dan aplikasinya di lembaga pendidikan di sekolah, madrasah, maupun di Perguruan tinggi. Para ahli sepakat bahwa inovasi manajemen pendidikan dapat dibuat dengan menggunakan logika deduktif dari proses *inquiry*, berdasarkan penelitian eksperimental atau penelitian empiris tertentu. Akan tetapi pada tingkat aplikasi, banyak dijumpai adanya kenyataan yang menunjukkan bahwa unsur-unsur seni (*art*) dan keprigelan (*craft*) yang ada dalam kinerja manajemen pendidikan belum sepenuhnya menunjukkan adanya perpaduan yang serasi (Danim, 2006: 61).

Mutu pendidikan merupakan sebuah keharusan yang perlu diciptakan oleh semua lembaga pendidikan agar mampu memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan

sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan yang bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception* (Sudradjat, H. 2005:17). Pendidikan yang bermutu merupakan harapan masyarakat dan stakeholder pendidikan. Perguruan Tinggi, madrasah, PTS maupun PTN sebagai lembaga pendidikan harus mampu merespon harapan, tuntutan, dan kebutuhan masyarakat serta perkembangan ilmu pengetahuan secara positif agar dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan baik dan tepat. Untuk itu, lembaga pendidikan tersebut harus dapat melaksanakan pengelolaan yang didasarkan pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan agar harapan dan tuntutan masyarakat bisa diwujudkan dengan baik.

Peningkatan mutu pendidikan yang ada pada saat ini menuntut adanya kemampuan *leader* pendidikan tinggi agar dapat menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan perlu memperhatikan prinsip-prinsip mendasar tentang mutu sebagai berikut: (1) definisi kualitas lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok, (2) konsumen adalah seseorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eksternal terkait dengan organisasi dan bukannya yang hanya menjadi “pembeli” atau “pembayar”, (3) mutu harus mencukupi persyaratan kebutuhan dan standar, (4) mutu dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi standar, bukannya dengan melacak kegagalan melainkan dengan peningkatan layanan dan produk secara terus-menerus, (5) peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, namun semua yang terlibat di dalam organisasi harus ikut bertanggung jawab, mutu harus dibangun pada setiap proses, (6) mutu diukur melalui proses statistik, (7) alat yang paling ampuh untuk menjamin terjalannya mutu adalah kerjasama (*team work*) yang efektif, serta (8) pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu (Bennet, 1992).

Peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan yang secara terus menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam manajemen peningkatan mutu terkandung upaya: (1) mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan baik kurikuler maupun administrasi, (2) melibatkan proses diagnosa dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosa, (3) peningkatan mutu harus didasarkan atas data dan fakta, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, (4) peningkatan mutu harus dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan, (5) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan, dan (6) peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa lembaga pendidikan dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua, dan masyarakat (Mantja, 2002:30).

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas dapat diberikan pemahaman bahwa mutu pendidikan adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan baik yang berkaitan dengan kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial yang dimiliki oleh setiap individu sebagai suatu kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan yang bermutu ini merupakan tuntutan dan harapan masyarakat yang harus diwujudkan oleh setiap lembaga pendidikan agar mampu memberikan kepuasan para pengguna atau *stakeholder* pendidikan. Kepuasan masyarakat dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk mengetahui tentang mutu pendidikan yang ada di setiap lembaga pendidikan, mulai dari pendidikan dasar, pendidikan menengah, maupun pada pendidikan tinggi.

Lembaga pendidikan yang bermutu merupakan harapan, tuntutan dan kebutuhan masyarakat secara luas. Masyarakat membutuhkan ketersediaan lembaga yang bermutu yang mampu menghantarkan putra-putri bangsa untuk mendapatkan pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas. Pendidikan yang berkualitas

akan dapat membantu dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan tuntutan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pendidikan Tinggi yang berkualitas mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Kinerja (*performance*). Kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk diwujudkan di lembaga pendidikan, karena berkaitan erat dengan aspek fungsional lembaga pendidikan. Kinerja dapat menentukan produktivitas dan keberhasilan perguruan tinggi dalam mencapai visi dan misi lembaga. Contoh: kinerja dosen dalam mengajar, mulai dari persiapan dan membuat perangkat perkuliahan, melaksanakan perkuliahan, memberikan evaluasi, mengembangkan profesi, kedisiplinan dan sebagainya. Pelayanan administratif dan edukatif lembaga pendidikan baik yang ditandai dengan hasil belajar, lulusannya banyak, tidak ada yang *dropout*, dan lulus tepat waktu. Akibat kinerja yang baik dan produktif, maka akan menghasilkan lembaga pendidikan yang bermutu dan diminati oleh masyarakat. Lembaga yang bermutu dan diminati masyarakat akan mempunyai daya saing yang tinggi.
- b. Waktu wajar (*timeliness*) atau dapat dikatakan dengan istilah selesai dengan tepat waktu. Tepat waktu dalam melaksanakan studi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Yang berkaitan dengan *timeliness* ini adalah memulai dan mengakhiri perkuliahan tepat waktu, tepat waktu dalam mengerjakan tugas-tugas perkuliahan, tepat waktu dalam melaksanakan dan menyelesaikan seluruh program pendidikan dan pembelajaran sehingga dapat menjadikan lembaga pendidikan tinggi menjadi unggul dan berdaya saing tinggi.
- c. Andal (*reliability*). Andal dalam menjalankan pendidikan dan pembelajaran merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga pendidikan, mulai dari lembaga pendidikan dasar hingga pada lembaga pendidikan tinggi. Andal juga berkaitan dengan pemberian layanan akademik kepada mahasiswa maupun kepada pihak-pihak eksternal lembaga pendidikan. Contoh:

layanan prima (*excellence service*) diberikan oleh lembaga secara terus-menerus dan bertahan dari tahun ke tahun, mutu lembaga ditingkatkan secara berkelanjutan tanpa henti.

- d. Daya tahan (*durability*). Daya tahan ini menjadi sangat penting untuk dimiliki oleh lembaga pendidikan dalam menghadapi berbagai masalah yang ada dan persaingan yang terus menerus ada untuk bisa menjadi yang lebih baik. Daya tahan atau juga sering dikatakan mempunyai kekuatan untuk bisa tetap eksis atau mempunyai kekuatan dalam menghadapi berbagai situasi dan kondisi yang tidak menguntungkan. Contoh: terjadinya krisis moneter, Lembaga pendidikan masih tetap bertahan, eksis, dan tetap bisa menjalankan proses pendidikan dengan baik. Mahasiswa, tenaga kependidikan, dan dosen tetap menunjukkan kinerja dengan baik dan semangat yang tinggi.
- e. Indah (*aesthetics*). Keindahan sebuah lembaga pendidikan dapat menunjukkan bahwa lembaga pendidikan tersebut ditata dengan rapi dan dikelola dengan baik sehingga menjadi daya tarik tersendiri. Contoh: bangunan kokoh dan tertata dengan baik, lingkungan lembaga pendidikan bersih dan nyaman, sarana dan prasarana pendidikan yang bagus dan sesuai dengan kebutuhan untuk mendukung terjadinya proses pembelajaran yang efektif.
- f. Hubungan manusiawi (*personal interface*). Terjadinya hubungan interpersonal yang bagus menjadikan salah satu ciri lembaga pendidikan yang bermutu dan diminati oleh masyarakat. Hubungan interpersonal yang senantiasa menjunjung tinggi nilai-nilai moral yang dijadikan sebagai dasar dalam pengembangan karakter dan terdapat perilaku profesionalisme dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Kondisi ini harus diciptakan dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan agar seluruh personalia yang ada di lembaga pendidikan dapat mengaktualisasikan diri dengan baik dan profesional serta menjunjung tinggi nilai-nilai karakter yang menjadi *core value* Perguruan Tinggi.

- g. **1** Mudah penggunaannya (*easy of use*). Mudah penggunaannya merupakan hal yang harus diperhatikan oleh lembaga pendidikan terhadap sumber daya potensial baik manusia maupun non manusia dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh lembaga pendidikan dapat digunakan dengan mudah. Aturan dan tata nilai yang dimiliki oleh lembaga dapat diterapkan dengan baik. Buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dan dikembalikan tepat waktu. Dosen atau tenaga pendidik dapat menjelaskan materi perkuliahan atau pembelajaran dengan baik dan mudah dimengerti oleh peserta didik, dan sebagainya. *Easy of use* diciptakan dalam pelayanan pendidikan dan pembelajaran di lembaga pendidikan sehingga bisa memberikan layanan prima kepada pihak-pihak yang membutuhkan pemberian layanan.
- h. Bentuk khusus (*feature*). Bentuk khusus yang menjadi keunggulan tertentu harus diciptakan oleh setiap lembaga agar menjadi daya tarik dan daya saing dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang diminati oleh masyarakat. Keunggulan ini dapat dijadikan sebagai prestasi yang akan menjadi daya saing dan minat masyarakat terhadap lembaga pendidikan tinggi. Contoh: lembaga pendidikan unggul dengan bahasa Inggrisnya, unggul dalam bidang teknologi informasinya (komputerisasi), unggul dalam bidang kajian-kajian keislaman, unggul dalam bidang kelautan, unggul dalam bidang *science* dan teknologi, unggul dalam bidang kesehatan, kedokteran, pertanian, kelautan, dan sebagainya.
- i. Standar tertentu **1** (*conformance to specification*). Standar yang dimiliki oleh lembaga pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Standar dapat digunakan sebagai patokan dalam melaksanakan proses pendidikan dan pembelajaran sehingga dapat melaksanakan **1** proses sesuai dengan standar dan mampu mencapai hasil sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Standar ini bisa dalam bentuk standar akademik, standar proses pendidikan dan pembelajaran, standar kelulusan, standar pembiayaan,

standar sarana dan prasarana, standar tenaga pendidik dan kependidikan, standar penelitian dan pengabdian masyarakat, standar kurikulum, standar pelayanan minimal, dan sebagainya sesuai dengan standar nasional pendidikan yang dapat dikembangkan sesuai dengan ciri khas yang dikembangkan oleh lembaga pendidikan agar menjadi bermutu dan diminati oleh *stakeholder* pendidikan.

- j. Konsistensi (*consistency*). Konsistensi berkaitan erat dengan keajegan, konstan, atau ¹stabil sehingga dapat menunjukkan komitmen yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Komitmen ini menjadi sangat penting bagi setiap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Untuk menciptakan konsistensi atau komitmen yang tinggi di lembaga pendidikan ini, *leader* mempunyai peran yang sangat strategis dan bahkan menjadi faktor kunci ¹dalam membangun komitmen yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, madrasah, maupun Perguruan Tinggi.
- k. Seragam (*uniformity*). Kondisi ini penting untuk ¹diperhatikan dalam menjalankan tata aturan dan nilai-nilai yang ada di lembaga pendidikan. Aturan dan nilai harus bisa dilaksanakan oleh setiap orang yang ada di lembaga pendidikan tanpa melihat jabatan, kedudukan, masa kerja, jenis kelamin, umur, dan sebagainya. Semua harus mentaati tata aturan dan menjalankan nilai-nilai yang menjadi kesepakatan bersama sehingga dapat membentuk budaya yang bagus, dinamis, dan kompetitif sesuai dengan ciri khas yang dimiliki oleh masing-masing sekolah, madrasah, maupun perguruan tinggi.
- l. Mampu melayani (*service ability*). Pelayanan menjadi salah satu tolok ukur dalam meningkatkan mutu pendidikan di perguruan tinggi. Civitas akademik harus mampu memberikan pelayanan prima, baik kepada mahasiswa maupun kepada pihak-pihak lain yang mempunyai kepentingan terhadap lembaga pendidikan. Kemampuan untuk memberikan layanan ini harus ditingkatkan secara berkelanjutan agar pelanggan menjadi puas. Kepuasan

pelanggan menjadi faktor kunci untuk melihat pelayanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan kepada *stakeholder*. Kepuasan pelanggan ini harus menjadi tujuan utama dalam memberikan layanan akademik maupun non akademik dalam meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing lembaga.

- m. Ketepatan (*Accuracy*), ketepatan dalam pelayanan. Misalnya: perguruan tinggi mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan atau *stakeholder* internal dan eksternal. Dosen tidak mempunyai kesalahan dalam memberikan penilaian kepada mahasiswa yang menunjukkan kompetensi yang sebenarnya dimiliki oleh mahasiswa. Semua civitas akademik bekerja dengan teliti, jam perkuliahan berlangsung tepat waktu (Usman, 2009:14).

Pendidikan yang bermutu dapat membentuk *brand image* yang positif dan mempunyai daya saing yang tinggi, sehingga mampu memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat pengguna lembaga pendidikan. Mutu harus menjadi perhatian utama oleh setiap pengelola lembaga pendidikan agar mampu mewujudkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat serta pengguna lulusan lembaga pendidikan. Karakteristik tersebut harus dijadikan sebagai perhatian yang serius dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan akan dapat dicapai dengan baik, apabila seluruh rangkaian proses dalam peningkatan mutu dapat dijalankan dengan baik, serta terdapat ruang dan waktu untuk mengadakan perbaikan secara berkelanjutan dalam setiap proses pendidikan dan pembelajaran yang ada di sekolah, madrasah, maupun di perguruan tinggi. Perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus ini merupakan hal yang sangat penting untuk dilaksanakan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

4. Budaya Organisasi yang Kuat

Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem pemaknaan bersama oleh anggota organisasi pada bentuk nilai, norma, keyakinan (*belief*), tradisi dan cara berfikir yang dianut sehingga membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya (Ouchi, 1981; Kennedy, 1982;

Peters & Waterman, 1982; Owens, 1995; Robbins, 2001). Dalam hal ini Sonhadji (1991) juga menjelaskan bahwa, budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai, dan keyakinan terhadap organisasi. Sistem pemaknaan bersama dalam bentuk nilai, keyakinan, dan kebiasaan itu berinteraksi dengan struktur formal organisasi sehingga menghasilkan norma perilaku (Smircich, 1983).

Maginson (1992 : 520) memberikan penjelasan tentang budaya organisasi sebagai berikut: *“Organizational culture may be defined as the set of values, beliefs, and behavior partners that forms the core identity of an organization”*. Definisi ini memberikan penjelasan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, perilaku anggota yang menunjukkan sebagai identitas sebuah organisasi. Definisi ini juga diperkuat oleh Cushway dan lodge (1993) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan dan pola perilaku yang terbentuk dan berkembang menjadi identitas khusus seseorang di dalam suatu organisasi.

Greenberg dan Baron (1995) menjelaskan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Dalam hal ini Hodge dan Anthony (1988) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan-harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang dihadapi. Demikian juga Creemers dan Reynolds (1993) memberikan pengertian bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi.

Budaya organisasi berkaitan erat dengan sikap dan persepsi yang timbul sebagai akibat dari interaksi sosial yang ada dalam lingkungan kerja. Pemahaman ini sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Wagner dan Hollenbeck (1992:695) bahwa: *“An Organizational culture is the shared attitudes and perceptions in an organization that are base on a set of fundamental norms and values and help members understand the organization”*. Sikap dan persepsi yang dimaksudkan

dalam definisi ini berkaitan erat dengan seperangkat norma dan nilai yang mendasar sehingga dapat membantu para anggota organisasi dalam memahami berbagai hal yang berkaitan dengan situasi dan kondisi yang terdapat dalam organisasi tempat bekerja.

Davis dan Newstrom (1989:60) juga memberikan definisi tentang budaya organisasi sebagai berikut: *“Organizational culture, occasionally called organizational climate, is the set of assumptions, beliefs, values and norm that is shared among its members. It is provides the human environment in which employees perform their job”*. Definisi ini memberikan gambaran bahwa budaya organisasi sering juga disebut sebagai iklim organisasi yang berkaitan erat dengan sejumlah asumsi, kepercayaan, nilai-nilai dan norma yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi dalam lingkungan kerja yang dapat membentuk dan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja.

Berdasarkan definisi dan pandangan para ahli tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi timbul dan berada dalam lingkungan kerja yang dapat membentuk dan mempengaruhi perilaku seluruh anggota organisasi dalam bekerja. Budaya organisasi terwujud dalam filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, keyakinan serta sikap dan norma bersama anggota organisasi dalam memandang berbagai realitas, terutama berkaitan dengan permasalahan internal maupun eksternal dalam organisasi. Budaya organisasi ini mempunyai fungsi: (1) memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi, (2) memunculkan komitmen terhadap misi organisasi, (3) membimbing dan membentuk standar perilaku anggota organisasi, dan (4) meningkatkan stabilitas sistem sosial (Creemers & Reynolds, 1993; Greenberg & Baron, 1995).

Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan (*belief*) dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinan (Owens, 1995). Dalam hal ini terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu: (1) menghargai inisiasi dan kemampuan karyawan dalam mengambil resiko, (2) mempunyai perhatian pada hal-hal kecil (*attention to detail*), (3) berorientasi pada hasil, (4) berorientasi

pada orang, (5) berorientasi pada tujuan tim, (6) bersifat agresif, (7) mempunyai kemantapan dalam arti menekankan perlunya memperhatikan status quo dari pada melakukan inovasi organisasi (Robbins, 2001).

Budaya organisasi terdiri atas berbagai unsur atau elemen yang tidak semuanya dapat diamati dengan mudah. Dalam hal ini, Kotter dan Heskett (1997) menjelaskan hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat terhadap kinerja atau prestasi kerja dalam setiap organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya organisasi.

Budaya organisasi juga berfungsi untuk menetapkan tapal batas yang menentukan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins, 1999). Budaya organisasi dapat menjadi *identitas* bagi anggota organisasi (Evers & Lakomski, 1992). Selain itu budaya organisasi menciptakan komitmen yang luas untuk kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan individu. Memantapkan sistem sosial organisasi, mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota organisasi (Owens, 1995).

Budaya organisasi muncul dalam empat tingkatan yaitu: *artifacts*, *perspectives*, *values*, dan *assumption* sebagaimana dijelaskan oleh Lundberg sebagai berikut:

Artifacts refer to the tangible aspects of culture shared by members of an organization and include language, stories, myths, ritual, ceremonies, and visible products which are considered to have symbolic value.

Perspectives, the socially shared rules and norms which provide solutions to common problems encountered by organizational members and guidelines which allow members to define and interpret the situations they face and which prescribe the bounds of acceptable behavior.

Values provide the evaluation basic that organization's members use for judging situations, acts, objects, and people. Values

represent important goals, ideals, standards, as well as taboos of an organization and are often embodied in statements of the organization's philosophy or mission.

Assumptions, *these constitute the tacit beliefs that members hold about themselves and others which govern their relationship and define for them the nature of their connection of which they are apart (Sergiovanni, Burlingame, Coombs, & Thurston, 1987: 128).*

Berdasarkan kutipan tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi yang mempunyai tingkatan paling mudah untuk diamati terbentuk dalam cerita atau kisah, mitos, ritual, seremoni, serta produk-produk yang merupakan simbolisasi nilai. Tingkatan berikutnya adalah peraturan dan norma yang dijadikan acuan dalam menyelesaikan problem yang dihadapi oleh organisasi dan menjadi pedoman bagi sikap dan perilaku anggota. Adapun tingkatan yang ketiga berkaitan erat dengan nilai yang dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan dan tindakan anggota organisasi serta mencerminkan tujuan, idialitas, dan standar penilaian terhadap segala sesuatu. Berikutnya adalah keyakinan atau asumsi yang merupakan pandangan anggota organisasi berkaitan dengan dirinya dan orang lain yang mengarahkan pada hubungan antara dirinya dengan organisasi tempat ia berada.

5. Perbaikan Berkelanjutan

1 Perbaikan secara berkelanjutan dalam sistem organisasi lembaga pendidikan merupakan perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, konstan, dan reguler dengan melibatkan seluruh elemen organisasi dalam berbagai tingkatan yang ada di lembaga pendidikan. Kegiatan ini dilaksanakan sebagai upaya untuk mengurangi pemborosan dan variasi, mengefektifkan proses pendidikan dan pembelajaran, meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi. Upaya ini dilaksanakan sebagai upaya untuk membentuk lingkungan yang kondusif dan inovatif, budaya yang kuat, meningkatkan kreatifitas, membentuk *brand image*, dan meraih keunggulan bersaing.

Perbaikan berkelanjutan atau *continuous quality improvement* yang dikembangkan oleh salah satu ahli manajemen mutu, Edward Deming pada tahun 1950. Konsep tersebut diperkenalkan bersamaan

dengan *Total Quality Management*. Secara histori, perbaikan yang berkelanjutan dilaksanakan oleh perusahaan sekitar abad ke-18, dimana para pimpinan melakukan perbaikan terhadap pekerja (*employee-driven improvements*) dan program insentif sehingga mampu merubah organisasi ke arah yang lebih baik. Selanjutnya pada awal abad ke-19, muncul revolusi industri yang menekankan pada sains manajemen. Pengembangan berbagai metode dilakukan untuk membantu para manajer menganalisis dan mengatasi permasalahan, khususnya di bidang produksi dengan pendekatan saintifik. Ketika perang dunia II, Amerika Serikat meluncurkan program "*Training within industry*" untuk meningkatkan produktivitas. Salah satu aktivitasnya adalah perbaikan berkelanjutan. Program tersebut kemudian diperkenalkan oleh Deming, Juran, dan Gilbreth di Jepang, dan berkembang lebih luas. Pada saat ini juga dikembangkan pada dunia pendidikan dalam rangka untuk memperbaiki mutu pendidikan secara berkelanjutan agar mampu meningkatkan kepuasan pelanggan internal dan eksternal organisasi lembaga pendidikan. Kepuasan pelanggan menjadi perhatian utama agar lembaga pendidikan mendapatkan dukungan penuh dalam setia proses dan hasil yang didapatkannya.

Perbaikan mutu secara berkelanjutan atau *continuous quality improvement* merupakan upaya yang dilaksanakan secara berkelanjutan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Ciri khas dalam peningkatan mutu pendidikan, terdapat perbaikan-perbaikan yang ada dalam seluruh proses pendidikan dan pembelajaran. Perbaikan ini akan menunjukkan adanya peningkatan menjadi lebih baik dan berkualitas dari waktu ke waktu atau terdapat perbaikan dan inovasi yang menjadi terobosan dalam peningkatan mutu pendidikan. Terobosan ini bisa jadi berupa pengembangan produk-produk unggulan dengan kurikulum yang integratif dalam merespon tuntutan dan kebutuhan pelanggan pendidikan atau pengembangan program-program unggulan dalam meningkatkan mutu pembelajaran sehingga mampu membentuk kompetensi peserta didik. Perbaikan mutu berkelanjutan ini akan mampu membentuk *brand image* dan dapat meningkatkan daya saing lembaga pendidikan yang lebih kompetitif di era global yang terjadi pada saat ini.

Terdapat dua faktor yang menghambat upaya perbaikan mutu pendidikan Indonesia, yaitu: *Pertama* berkaitan dengan strategi pembangunan pendidikan lebih bersifat input oriented. Strategi ini berdasar pada bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku atau materi ajar dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan akan menghasilkan output atau lulusan yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. Ternyata strategi *input-output* yang diperkenalkan oleh teori "*education production function*" tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan, melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri. *Kedua*, pengelolaan pendidikan bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro atau pusat tidak berjalan di tingkat mikro atau lembaga pendidikan (Umaedi (1999).

Continuous quality improvement merupakan konsep tentang perbaikan atau peningkatan mutu secara berkelanjutan yang mendapatkan perhatian penuh dalam sistem organisasi lembaga pendidikan. Perbaikan ini menjadi bagian dari adanya persaingan global yang terjadi pada saat ini agar lembaga pendidikan mampu memenangkan persaingan antar lembaga pendidikan. Perbaikan mutu merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap lembaga pendidikan, kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai peran strategis dalam mengadakan perbaikan secara berkelanjutan. Perbaikan mutu yang terjadi di setiap lembaga pendidikan dapat membentuk *brand image* lembaga pendidikan menjadi lebih baik dan lebih positif sejalan dengan perbaikan mutu yang ada di lembaga pendidikan. Perbaikan mutu ini harus dilaksanakan secara sistematis berdasarkan fase demi fase perbaikan dan masalah demi masalah yang dihadapi oleh organisasi pendidikan. Agar supaya organisasi lembaga pendidikan dapat melaksanakan perbaikan besar dan berkesinambungan, maka dalam kondisi ini perlu adanya kepemimpinan yang visioner dan kinerja tim yang kuat dalam mencapai visi dan misi organisasi lembaga pendidikan.

Continuous quality improvement sebagaimana yang dijelaskan oleh Kaizen dalam sebutan bahasa Jepang, Kaizen merupakan suatu pengertian bahasa Jepang yang berarti sebagai perbaikan berkelanjutan atau perbaikan yang kontinu. Perbaikan kontinu dan berkesinambungan dapat dimulai dari pengembangan kelompok dan harus disupport oleh kerja tim. Falsafah nilai dalam pelaksanaan perbaikan mutu di lembaga pendidikan menganut prinsip bahwa setiap proses yang terjadi di lembaga pendidikan memerlukan banyak perbaikan agar bisa mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. *Continuous quality improvement* merupakan upaya peningkatan dan proyek perbaikan yang konsisten dan tidak pernah berhenti yang dilakukan secara terus-menerus dalam keseluruhan proses yang ada di lembaga pendidikan. Kondisi ini jika dilaksanakan oleh lembaga pendidikan dengan komitmen yang tinggi, maka mutu pendidikan dapat diciptakan dengan baik. Terciptanya mutu pendidikan dengan baik dapat meningkatkan *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan.

Kata kunci yang perlu diperhatikan oleh pemimpin visioner adalah kemampuan *leader* dalam mengendalikan organisasi untuk dapat melaksanakan perbaikan secara berkelanjutan dengan tim yang kuat dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi lembaga pendidikan. Perbaikan berkelanjutan memungkinkan sebuah organisasi lembaga pendidikan dapat memberikan dan meningkatkan kepuasan terhadap pelanggan. Penerapan perbaikan ini dapat dilaksanakan dengan:

- a. Lakukan perbaikan secara *continue* terhadap masalah yang ada di lembaga pendidikan dengan menggunakan pendekatan keorganisasian untuk kelangsungan kerja dan kestabilan kinerja organisasi.
- b. Pasang dan manfaatkan energi SDM sebagai bentuk pelatihan dalam sebuah metode dan piranti perbaikan yang berkesinambungan
- c. Laksanakan perbaikan yang kontinu pada produk, proses dan sasaran sistem

- d. Tetapkan tujuan dan sasaran sebagai pedoman dan tolak ukur capaian dalam rangka perbaikan yang konsisten
- e. Beri dorongan dan pujian terhadap sebuah perbaikan yang sudah berjalan (Prabowo, 2009)

Indikator yang digunakan untuk mengukur perbaikan proses berkesinambungan yaitu menetapkan masalah, identifikasi dan proses dokumentasi, mengukur kinerja, mengerti tentang berbagai masalah, mengembangkan ide-ide, penilaian dan penerapan solusi dari masalah yang ada. Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan perlunya dilakukan perbaikan secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*) di lembaga pendidikan. Perbaikan ini dilaksanakan berdasarkan masalah demi masalah yang ada di dalam organisasi, perbaikan juga dilaksanakan karena terdapat peluang demi peluang yang akan dicapai oleh organisasi pendidikan. Pelaksanaan perbaikan ini dapat dilaksanakan dengan: (a) identifikasi masalah dan penyelesaian yang memungkinkan, (b) pemilahan dan terpilih serta penerapan dari penyelesaian yang dapat berdampak dan hemat waktu dan tenaga, (c) penilaian ulang, pengukuran dengan kadar yang normal, serta komitmen terhadap proses (Tjiptono & Diana, 2001).

Lembaga pendidikan bermutu memiliki 5 karakteristik yang didasarkan pada keyakinan seperti kepercayaan, kerjasama dan kepemimpinan, yaitu: (a) fokus pada *customer*. Sebuah lembaga pendidikan jelasnya memiliki *customer* dari pihak dalam dan pihak luar. *Customer* pihak dalam adalah wali peserta didik atau orang tua, peserta didik, pendidik, administrator, golongan staf dan dewan pendidikan yang aktif di dalam sistem pendidikan. *Customer* dari luar adalah masyarakat secara luas, berbagai pengguna, dan pelanggan pendidikan (Arcaro, 2005), (b) keterlibatan total, setiap anggota organisasi harus ikut serta dalam pelaksanaan transformasi mutu. Nilai bukan hanya merupakan tanggung jawab kepala sekolah dan guru, tetapi nilai/mutu juga merupakan tanggung jawab semua pihak, baik internal dan eksternal, (c) pengukuran, pengukuran justru yang paling sering gagal dilakukan di lembaga pendidikan. Secara sederhana tolak ukur suatu nilai atas keluaran lembaga pendidikan adalah sebuah

prestasi yang dicapai peserta didik, (d) komitmen, kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, masyarakat, pengawas pendidikan, dan dewan pendidikan harus memiliki komitmen pada mutu, (e) perbaikan berkelanjutan, prinsip perbaikan berkelanjutan harus dilaksanakan di lembaga pendidikan dalam setiap proses pendidikan dan pembelajaran sehingga mampu mewujudkan mutu pendidikan sebagaimana visi, misi, dan tujuan organisasi pendidikan serta terpenuhinya harapan dan tuntutan masyarakat secara luas.

6. Kepuasan Pelanggan

Mutu pendidikan merupakan tuntutan dan harapan masyarakat secara luas pendidikan yang bermutu tergantung dari tingkat kepuasan pelanggan internal dan eksternal pendidikan. Pelanggan pendidikan yang merasa puas terhadap proses dan hasil pendidikan menjadi kunci keberhasilan lembaga pendidikan. Kepuasan pelanggan perlu dikaji secara terus-menerus supaya lembaga pendidikan bisa mengetahui posisi mutu yang dimilikinya dan dapat mengadakan perbaikan secara berkelanjutan berdasarkan *feedback* dari pelanggan pendidikan. Berkaitan dengan kepuasan pelanggan, Gaspersz (1997) memberikan beberapa definisi tentang pelanggan, yaitu:

- a. Pelanggan adalah orang yang tidak tergantung kepada kita, tetapi kita yang tergantung padanya.
- b. Pelanggan adalah orang yang membawa kita kepada keinginannya.
- c. Tidak ada seorang pun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan.
- d. Pelanggan adalah orang yang teramat penting yang tidak dapat dihapuskan.

Pelanggan merupakan elemen dasar dari setiap bisnis, begitu juga di lembaga pendidikan. Pelanggan merupakan faktor penentu bagi eksistensi suatu lembaga pendidikan. Karena adanya pelanggan lembaga pendidikan tetap bisa menjalankan peran dan fungsinya dengan baik. Semakin banyak pelanggan semakin banyak pula peluang untuk memproduksi kompetensi peserta didik sesuai dengan tuntutan

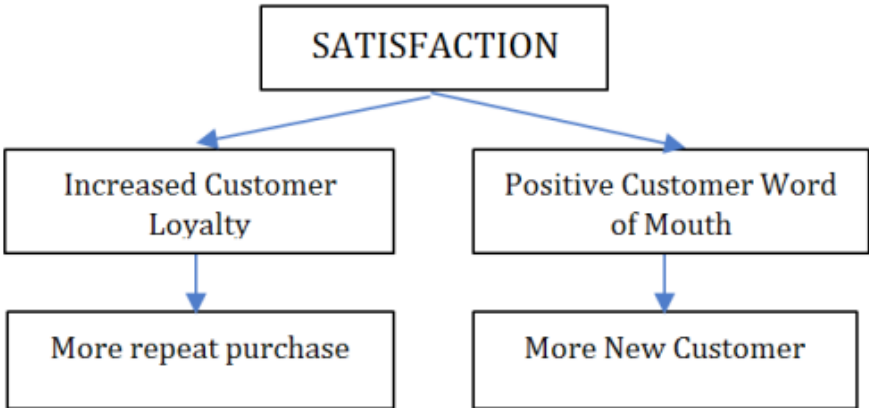
dan harapan pelanggan. Semakin banyak masyarakat berminat terhadap lembaga pendidikan, maka semakin banyak pula peluang untuk ⁴ meningkatkan mutu pendidikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi pendidikan, karena pelanggan yang ada merupakan akses nyata bagi organisasi pendidikan untuk tetap eksis dan mempertahankan kelangsungan lembaga pendidikan agar bisa berkembang dengan baik sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan.

Kepuasan pelanggan dapat digambarkan sebagai suatu proses yang dinamis, dapat berubah karena berkaitan dengan dimensi sosial yang kuat. Dimensi kepuasan pelanggan mengandung komponen makna dan emosi yang integral. Proses kepuasan pelanggan itu sendiri saling berhubungan antara berbagai paradigma, model dengan mode tetapi selalu berkaitan dengan kepuasan hidup dan kualitas hidup itu sendiri. Pada intinya kepuasan pelanggan adalah respon atau tanggapan yang diberikan oleh pelanggan (*customer*) atas terpenuhinya kebutuhan, sehingga memperoleh rasa senang atau nyaman. Berdasarkan pemahaman tersebut, maka penilaian terhadap suatu bentuk keistimewaan atau kelebihan dari suatu barang atau jasa, dapat memberikan suatu tingkat kenyamanan yang berhubungan dengan pemenuhan suatu kebutuhan, termasuk pemenuhan kebutuhan yang sesuai (*meet expectation*) dengan harapan dan tuntutan masyarakat akan pendidikan atau melebihi harapan (*excellent*) dari tuntutan dan harapan pelanggan pendidikan (Fournier dan Mick, 2014).

Pelanggan pendidikan adalah pihak yang menggunakan produk jasa yang ditawarkan oleh lembaga pendidikan atau juga dapat dikatakan semua pihak yang menerima jasa dan atau produk yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan. Pelanggan pendidikan adalah pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah semua pihak penerima jasa ataupun produk yang ada di dalam institusi pendidikan, adapun pelanggan eksternal adalah pihak-pihak yang ada di luar instansi lembaga pendidikan yang berperan sebagai pengguna jasa lembaga pendidikan. Kotler seperti yang dikutip Rangkuti (2014) memberikan penjelasan bahwa kepuasan pelanggan merupakan perasaan senang atau kecewa seseorang sebagai hasil

dari perbandingan antara prestasi atau produk yang dirasakan dan diharapkannya. Artinya jika perasaan seseorang tersebut memenuhi atau bahkan melebihi harapannya maka seseorang tersebut dapat dikatakan puas. Lovelock dan Wright (2015) menjelaskan bahwa kepuasan adalah keadaan emosional, reaksi pasca pembelian mereka dapat berupa kemarahan, ketidakpuasan, kejengkelan, netralitas, kegembiraan atau kesenangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang bergerak dalam bidang jasa sangat membutuhkan dukungan dari para pelanggannya. Pelanggan akan memberikan dukungan dengan baik dan terus meningkat, apabila para pelanggan mendapatkan kepuasan dalam keseluruhan proses yang ada di lembaga pendidikan, maka dukungan pelanggan terhadap lembaga pendidikan akan terus meningkat. Oleh karena itu sudah selayaknya apabila lembaga pendidikan akan selalu berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran agar para pelanggan pendidikan mendapatkan kepuasan.

4
Guiltinan (2011) mengemukakan bahwa salah satu manfaat dari kepuasan pelanggan ini adalah dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 9.1 Kepuasan Pelanggan Pendidikan diadaptasi dari Guiltinan, Gordon, and Madden, 2011. *Marketing Management*. 6th edition McGraw-Hill Companies.

Kepuasan pelanggan memberikan banyak manfaat bagi lembaga pendidikan sebab akan berdampak pada tumbuhnya loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan yang terjadi pada jangka

panjang akan lebih menguntungkan bagi lembaga pendidikan untuk membangun *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan sehingga akan berdampak pada peningkatan peminat lembaga pendidikan secara berkelanjutan. Pelanggan yang sangat puas terhadap lembaga pendidikan akan menjadi *magnet* positif bagi lembaga pendidikan, karena akan memberikan informasi secara langsung kepada masyarakat tentang keunggulan-keunggulan yang lembaga pendidikan miliki. Informasi yang bersifat positif ini akan terus berkembang dalam kehidupan masyarakat secara luas yang pada akhirnya dapat mempengaruhi masyarakat untuk tertarik pada lembaga pendidikan yang diinformasikannya. Hal ini merupakan kekuatan lembaga pendidikan untuk selalu dan secara terus-menerus mampu meningkatkan kepuasan pelanggan pendidikan.

Kepuasan pelanggan pendidikan menjadi perhatian yang sangat serius dalam sistem marketing pendidikan. Hal ini disebabkan karena pelanggan menjadi unsur utama dalam membangun lembaga pendidikan yang bermutu dan diminati oleh banyak orang. Manfaat kepuasan pelanggan pendidikan dapat dijelaskan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 9.2 Manfaat Kepuasan Pelanggan Pendidikan, diadaptasi dari Kotler, Philip. 2012. *Manajemen Pemasaran: Analisis Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, Edisi Milenium. Yogyakarta: PT. Prenhallindo

Kepuasan pelanggan menjadi penentu terhadap proses yang dijalankan di lembaga pendidikan. Pelanggan pendidikan bisa jadi mempunyai kepuasan yang berbeda antara satu dengan yang lain, ada yang mengatakan sangat puas, ada juga yang mengatakan puas, ada

juga yang mengatakan kurang puas, ada juga yang mengatakan tidak puas. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan berhak mengungkapkan persepsinya masing-masing berdasarkan pengalamannya yang dialaminya. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus mampu mengadakan perbaikan secara terus-menerus dalam rangka memberikan layanan kepada pelanggan agar nilai kepuasan pelanggan juga semakin meningkat. Kepuasan pelanggan dapat digunakan untuk beberapa tujuan sebagai berikut: 83 yaitu :

- a. Mempelajari persepsi masing-masing pelanggan terhadap mutu pelayanan yang dicari, diminati dan diterima atau tidak di terima pelanggan, yang akhirnya pelanggan merasa puas dan terus melakukan kerja sama.
- b. Mengetahui kebutuhan, keinginan, persyaratan, dan harapan pelanggan pada saat sekarang dan masa yang akan datang yang disediakan perusahaan yang sesungguhnya dengan harapan pelanggan atas pelayanan yang diterima.
- c. Meningkatkan mutu pelayanan sesuai dengan harapan-harapan pelanggan.
- d. Menyusun rencana kerja dan menyempurnakan kualitas pelayanan di masa akan datang (Kotler, 2012).

Kepuasan pelanggan harus diketahui oleh organisasi lembaga pendidikan, sehingga perlu adanya pengukuran terhadap kepuasan pelanggan. Pengukuran ini dilaksanakan dalam rangka untuk mengetahui kondisi riil tentang persepsi pelanggan terhadap lembaga pendidikan. Kepuasan dan ketidakpuasan perlu diidentifikasi dalam rangka untuk mengadakan perbaikan. Perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus akan menjadikan lembaga pendidikan semakin bermutu dan berdaya saing, sehingga pada akhirnya juga dapat menghantarkan pada kepuasan pelanggan pendidikan. Kotler (2012) mengemukakan 4 metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu:

- a. Sistem Keluhan dan Saran

Sebuah lembaga pendidikan yang berfokus pada pelanggan mempermudah pelanggannya untuk memberikan saran,

pendapat dan keluhan mereka. Media yang digunakan meliputi kotak saran yang di letakkan di tempat-tempat strategis, menyediakan kartu komentar, saluran telepon khusus, media social, dan sebagainya. Tetapi karena metode ini cenderung pasif, maka sulit mendapatkan gambaran lengkap mengenai kepuasan pelanggan dan ketidakpuasan pelanggan pendidikan. Hal ini disebabkan karena tidak semua pelanggan yang tidak puas secara otomatis akan menyampaikan keluhannya. Bisa saja mereka langsung beralih ke lembaga lain dan tidak akan menjadi pelanggan lembaga pendidikan.

b. **Survei Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan menjadi tolok ukur dari adanya *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan. Untuk mengetahui kepuasan pelanggan dapat dilaksanakan melalui survey dengan menggunakan instrumen kepuasan pelanggan yang tersusun sistematis dengan berbagai pilihan jawab yang telah ditentukan berdasarkan skala likert, sehingga bisa dianalisis dengan menggunakan metode statistik. Pengukuran kepuasan pelanggan juga dapat dilaksanakan dengan teknik sebagai berikut:

- 1) *Directly Reported Satisfaction*: Pengukuran kepuasan pelanggan dengan teknik ini dilaksanakan secara langsung melalui pertanyaan-pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya berdasarkan data-data yang akan digali secara langsung.
- 2) *Derived Dissatisfaction*: Pengukuran kepuasan pelanggan dengan teknik ini dilaksanakan dengan cara mengajukan pertanyaan yang berkaitan dengan besarnya harapan pelanggan terhadap atribut tertentu dan besarnya kinerja yang telah mereka rasakan atau terima selama menggunakan produk yang dihasilkan dari lembaga pendidikan.
- 3) *Problem Analysis*, kepuasan pelanggan juga dapat diketahui dengan menggunakan teknik *problem analysis* dengan cara meminta responden untuk mengungkapkan 2 hal pokok

sebagai berikut, yaitu: berkaitan dengan masalah-masalah yang mereka hadapi berkaitan dengan penawaran dari manajemen lembaga dan upaya memberikan saran-saran untuk melakukan perbaikan lembaga pendidikan.

- 4) *Importance-Performance Analysis*, teknik ini juga bisa digunakan untuk melihat kepuasan pelanggan dengan cara responden diminta untuk meranking berbagai elemen yang telah disusun oleh lembaga pendidikan sebagai bentuk penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap elemen atau komponen yang telah disebutkan sebelumnya. Selain itu responden juga diminta untuk meranking seberapa baik kinerja lembaga berdasarkan elemen atau komponen yang telah disebutkan oleh lembaga pendidikan.

c. Belanja Siluman (*Ghost Shopping*)

Metode ini dilaksanakan dengan cara mempekerjakan beberapa orang sebagai *ghost shopper* untuk berperan atau bersikap sebagai pelanggan potensial produk dalam sebuah perusahaan dan sebagai pesaing. Kemudian *ghost shopper* tersebut bertugas untuk menyampaikan temuan-temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk-produk tersebut. Selain itu para *ghost shopper* juga datang melihat langsung bagaimana karyawan berinteraksi dan memperlakukan para pelanggannya. Tentunya karyawan tidak boleh tahu kalau atasannya baru melakukan penilaian supaya tidak menjadi bias. Metode ini tidak tepat apabila diterapkan dalam bidang jasa pendidikan, karena yang paling utama dalam pelaksanaan pendidikan adalah mampu menunjukkan fakta dan program-program ideal yang betul-betul dilaksanakan di lembaga pendidikan, dan tidak diperkenankan memberikan penilaian yang jelek terhadap lembaga lain, karena setiap lembaga pendidikan mempunyai kekuatan berdasarkan keunggulan-keunggulan program pendidikan dan pembelajaran yang dilaksanakannya.

4

d. Analisis pelanggan yang hilang (*lost customer analysis*)

Pihak lembaga berusaha menghubungi para pelanggannya yang sudah berhenti menjadi pelanggan atau beralih ke lembaga pendidikan lain. Yang diharapkan adalah memperoleh informasi bagi lembaga untuk mengambil kebijakan selanjutnya dalam rangka meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Alasan pelanggan berpindah tempat menjadi sangat penting untuk diketahui oleh pengelola lembaga pendidikan, karena dapat dijadikan sebagai *feedback* bagi lembaga untuk mengadakan perbaikan-perbaikan proses sehingga bisa meningkatkan mutu pendidikan sebagaimana yang diharapkan oleh para pengguna lembaga pendidikan.

Kepuasan pelanggan menjadi perhatian yang sangat serius dalam peningkatan mutu pendidikan yang mempunyai dampak dalam membangun *brand image* dan daya saing lembaga pendidikan di sekolah, madrasah, pesantren, maupun perguruan tinggi. Lembaga pendidikan dituntut untuk mengadakan perbaikan terhadap seluruh proses pendidikan dan pembelajaran agar semakin diminati oleh masyarakat sebagai pelanggan pendidikan. Perbaikan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan ini juga memberikan manfaat kepada masyarakat pengguna lembaga pendidikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa manfaat dari perbaikan yang diberikan melebihi harapan masyarakat maka masyarakat sebagai pengguna pendidikan akan merasa puas, sebaliknya apabila perbaikan yang diberikan kurang sesuai dengan harapan masyarakat pengguna maka mereka akan berada pada kondisi kurang puas atau bahkan tidak puas. Apabila tingkat kepuasan terhadap lembaga pendidikan tinggi ataupun sangat tinggi, maka akan berdampak pada peningkatan loyalitas pelanggan pendidikan. *Customer* lama akan bisa dipertahankan dan bisa juga terjadi semakin sering melakukan penggunaan jasa pendidikan secara berulang (*repeat buying*), bahkan sering terjadi dapat membujuk pelanggan baru untuk menggunakan jasa lembaga pendidikan. Loyalitas yang meningkat dapat memperkuat *brand image* dan kepercayaan terhadap jasa pendidikan semakin meningkat, sehingga akan semakin banyak juga yang menjadi pelanggan pendidikan karena

adanya kepercayaan yang semakin meningkat dalam kehidupan masyarakat yang lebih luas.

Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan akan berdampak kepada reputasi atau ekuitas dan *brand image* lembaga pendidikan. *Brand image* lembaga pendidikan berdampak secara langsung pada peningkatan minat calon pelanggan pendidikan dan secara otomatis dapat meningkatkan daya saing lembaga pendidikan di era kompetitif yang terjadi pada saat ini. *Brand image* dapat mengenalkan harapan bersama terhadap pihak eksternal organisasi. *Brand image* yang positif memberikan kemudahan lembaga pendidikan untuk berkomunikasi dengan masyarakat dan segala tujuan lembaga secara efektif akan mudah terpenuhi. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa *brand image* juga berfungsi sebagai filter yang dapat mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap kegiatan organisasi lembaga pendidikan. *Brand image* yang positif dapat menjadi pelindung terhadap terjadinya kesalahan kecil pada kualitas teknis dan fungsional yang terjadi dalam proses pendidikan dan pembelajaran, artinya apabila dalam situasi dan kondisi tertentu mengalami kekeliruan atau terdapat kesalahan kecil dalam menjalankan fungsi layanan pendidikan, maka *brand image* yang dimiliki oleh lembaga pendidikan bisa menjadi pelindung dari kesalahan tersebut pada pandangan masyarakat. Oleh karena itu *brand image* lembaga pendidikan harus ditingkatkan dengan cara memperbaiki layanan serta mutu pendidikan dan pembelajaran sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan pelanggan pendidikan, yang pada akhirnya dapat memberikan kepuasan pada pelanggan pendidikan secara internal dan eksternal.

D. Kepemimpinan Visioner dalam Mewujudkan Visi dan Daya Saing Lembaga Pendidikan

Visionary leadership adalah kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin dalam memprediksi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan yang harus dihadapi, ancaman-ancaman yang

sekiranya muncul dalam memajukan lembaga pendidikan serta kemampuan dalam mempengaruhi orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai dengan dimilikinya kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas untuk meraih keberhasilan dalam kepemimpinannya yang ditandai dengan adanya perumusan visi yang dapat menumbuhkan kreativitas, kebersamaan dalam pengembangan profesional, serta terfokus pada peningkatan kualitas kinerja dalam meningkatkan mutu pendidikan yang lebih berkualitas. Kepemimpinan kependidikan yang visioner pada gilirannya dapat menunjukkan kepemimpinan yang berkualitas. Kepemimpinan yang berkualitas memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) memiliki integritas pribadi, (2) memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya, (3) mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi, (4) memiliki ketenagaan dalam manajemen organisasi, (5) tegas dan adil dalam mengambil tindakan atau kebijakan kelembagaan (Komariah dan Triatna, 2005:82). Kepemimpinan yang seperti ini akan dapat menghantar pemimpin untuk mencapai visi lembaga. Tercapainya visi lembaga dapat juga meningkatkan kualitas dan daya saing lembaga pendidikan di era global yang terjadi pada saat ini.

Kepemimpinan visioner menggambarkan kriteria khusus yang mendeskripsikan kinerja kepemimpinannya sehingga akan melahirkan ciri khas dan simbol yang menjelaskan eksistensinya dan bisa melahirkan perbedaan dengan model dan gaya kepemimpinan yang lain. Ciri khas kepemimpinan ini akan memudahkan dalam memahami esensi dari *visionary leadership* dan akan menjadi pembeda dari model kepemimpinan yang lainnya. Berkaitan dengan *visionary leadership* ini Nanus (1992) memberikan penjelasan bahwa pemimpin visioner merupakan seorang pimpinan yang mempunyai kompetensi dengan kriteria sebagai berikut: (1) pemimpin yang selalu mempunyai perencanaan, (2) mempunyai ambisi yang kuat dalam mencapai hasil target, (3) mempromosikan tantangan atau senang dengan tantangan yang realistis, (4) mensosialisasikan visi dan misi, (5) memberikan

kontrol kinerja agar dapat mewujudkan *support system*, (6) menggali kekuatan sumber daya yang dimiliki untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.

Kepemimpinan Visioner merupakan kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberikan arahan dan makna pada kerja, dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas (Sanusi, 2009:22). Kepemimpinan visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki 4 (empat) kompetensi sebagaimana yang dikemukakan oleh Nanus dalam Sanusi (2009:21), yaitu:

1. Memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif. Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam melaksanakan kepemimpinan, utamanya dalam mempengaruhi orang lain untuk diajak kerja sama dalam mencapai visi dan misi organisasi.
2. Memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang.
3. Seorang pemimpin visioner harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan.
4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan ceruk untuk mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi dan lain sebagainya. Hal ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan

Pemimpin visioner memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) Fokus pada masa depan yang menantang dan mampu meramalkannya; (2) Menjadi agen perubahan yang baik; (3) Menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas; (4) Menjadi pelatih profesional;

(5) Membimbing orang menuju ke arah “spesialisasi pekerjaan yang diharapkan (Komariah dan Triatna, 2005). Adapun Irawan (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner mempunyai ciri-ciri yang antara lain:

1. Berpengetahuan luas, seorang pemimpin visioner harus memiliki pengetahuan yang luas agar mampu merealisasikan visi yang akan dicapai dalam organisasi, sehingga unit atau organisasi yang dipimpin bisa tumbuh dan berkembang sesuai berdasarkan visi dan misi organisasi.
2. Berani mengambil resiko, mempunyai kepercayaan diri yang tinggi, dan konsisten. Pemimpin visioner harus mempunyai akumulasi yang tepat, tidak ceroboh, tepat sasaran, dan cermat dalam menganalisis perubahan yang akan datang.
3. Bisa mengontrol seluruh anggota untuk memiliki etos kerja dan bisa berkolaborasi dalam meraih visi. Oleh karena itu, pemimpin visioner harus bisa dijadikan sebagai teladan yang baik agar seluruh anggota dan masyarakat luas dapat meniru dan secara bersama-sama mewujudkan impian organisasi.
4. Bisa melahirkan dan menyusun visi yang baik, imajinatif inspirasi dan merencanakan “angan yang harus diwujudkan”. Pemimpin ini sangat menggenggam erat janji, komitmen, ikrar terhadap visi yang menjadi amanahnya dan sesegera mungkin untuk merealisasikan dan mewujudkan visi organisasinya.
5. Bisa mengkonversikan visi ke langkah nyata, pemimpin ini bisa melahirkan dan menyusun visi ke dalam misinya yang bisa dipahami dan dimengerti oleh seluruh anggota organisasi sehingga menjadi komitmen bersama untuk mewujudkannya.
6. Berpegang teguh terhadap norma religious, pemimpin ini sangatlah bijak terhadap apa yang menjadi keyakinannya dan selalu mengimplementasikan dalam keseluruhan perilaku organisasi dalam mencapai visi dan misinya.
7. Memperluas jaringan dan ukhuwah, pemimpin ini harus sedapat mungkin untuk menjalin relasi secara internal dan eksternal

dalam rangka membangun komitmen bersama dan motivasi berprestasi agar dapat mencapai tujuan organisasi.

8. Berpikir kreatif, dimana pemimpin ini sangatlah mempunyai ide dan gagasan yang cemerlang dalam menganalisa perubahan-perubahan serta menghasilkan tindakan nyata yang kreatif dan inovatif.

Shaskin (1995) memberikan penjelasan bahwa *visionary leadership* mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: berorientasi untuk melangkah maju, mengkonstruksi dan menyusun visi yang baik, serta ikut berpartisipasi bersama anggota yang lain dalam rangka mewujudkan visi. Ketiga hal tersebut dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Berorientasi untuk melangkah maju, pemimpin visioner berkonsentrasi dan fokus pada kinerja untuk masa depan dengan segala resikonya. Pemimpin ini juga bisa dan cerdas dalam mengkreasi dan menganalisis tentang masa yang akan datang, yaitu dengan mempersiapkan dan menganalisis dalam menghadapi era globalisasi, restorasi, reformasi, dan kebijakan pemerintah. Lembaga pendidikan yang maju akan menjadi berkualitas dan secara otomatis dapat meningkatkan daya saing lembaga pendidikan.
2. Mengkonstruksi dan menyusun visi yang baik dan memilih langkah, metode, dan cara untuk menggapai cita-cita yang diinginkan. Tercapainya cita-cita organisasi dapat meningkatkan daya saing organisasi sehingga diminati oleh banyak pelanggan pendidikan.
3. Berpartisipasi bersama anggota yang lain dalam rangka mewujudkan visi, pemimpin ini bisa mengelola, mengatur dan mengupayakan seluruh anggota organisasi serta berusaha untuk mengontrol anggota demi mendapatkan support dalam menggapai visi.

Barbara Brown (2009:23) menjelaskan bahwa pemimpin visioner memiliki kompetensi sebagai berikut: (a) *visualizing*, pemimpin visioner mempunyai gambaran jelas tentang apa yang hendak dicapai

dan mempunyai gambaran jelas kapan hal itu akan dapat dicapai, (b) *futuristic thinking*, pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang, (c) *showing foresight*, pemimpin visioner adalah perencana yang tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana, (d) *proactive planning*, pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan tersebut. *Creative Thinking*, dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang, dan masalah. (e) *taking risks*, pemimpin visioner berani mengambil resiko dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran. (f) *process alignment*, pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat segera menyelaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi. (g) *coalition building*, pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran, dirinya harus menciptakan hubungan yang harmoni, baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Ia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen, dan golongan tertentu. (h) *continuous learning*, pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi. (i) *embracing change*, pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam sistem organisasi di lembaga pendidikan. Kepemimpinan¹ menjadi kunci keberhasilan organisasi, maju dan mundurnya organisasi sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang diterapkan dalam mengatur, menjalankan, dan mengendalikan organisasi. Pemimpin harus mempunyai visi yang kuat¹ dan keinginan untuk memajukan organisasi yang dipimpinnya. Visi ini dapat dijadikan sebagai motor penggerak¹ dalam menjalankan organisasi lembaga pendidikan⁵ supaya dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Visi adalah wawasan ke depan yang ingin dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu. Visi yang jelas dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa belajar menjadi lebih baik, serta mampu berkembang dalam mempertahankan keberadaannya sehingga bisa bertahan sampai beberapa generasi. Visi tersebut dapat mengikat seluruh anggotanya, juga mampu menjadi sumber inspirasi dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, visi yang diciptakan bersama juga berfungsi membangkitkan dan mengarahkan kerja para anggotanya. Menjalankan visi secara benar akan memberikan dampak yang mencerahkan organisasi dan dapat juga meningkatkan daya saing organisasi.

Visi terbaik adalah visi yang ideal sekaligus unik. Visi menyampaikan hal yang ideal, visi tersebut mengomun⁵isasikan standar keistimewaan dan pilihan nilai-nilai positif yang jelas. Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personel lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Seorang *Leader* Perguruan Tinggi dalam menetapkan visi, perlu mempunyai pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman professional, interaksi, dan komunikasi dalam kegiatan intelektual yang membentuk pola pikirnya. Dengan demikian terciptanya visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi insight, informasi, pengetahuan, dan penilaian (*judgement*). Visi diciptakan bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan berkualitas yang mampu bertahan

dan berkembang memenuhi tuntutan perubahan dan idealisme, tetapi dapat mengakomodasi kepentingan hubungan baik diantara personel dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta dalam meniti karirnya. Visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi insight, nilai-nilai, informasi, pengetahuan, dan *judgement*.

Berdasarkan uraian tersebut diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner yang diterapkan oleh pemimpin di lembaga pendidikan akan dapat menghantarkan pemimpin untuk menciptakan kreativitas dan strategi yang efektif dalam mewujudkan visi organisasi di lembaga pendidikan. Perencanaan strategis selalu dibuat agar dapat mengimplementasikan visi dalam keseluruhan proses pendidikan dan pembelajaran. Orientasi untuk mencapai impian yang tertuang dalam visi dan misi organisasi dilaksanakan berdasarkan langkah-langkah strategis untuk mewujudkan impian yang lebih baik di masa yang akan datang, Langkah-langkah strategi² selalu menjadi kebijakan yang diambil oleh pemimpin agar bisa mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Tercapainya tujuan ini akan menghantarkan lembaga pendidikan menjadi bermutu dan diminati oleh banyak pelanggan pendidikan. Pendidikan yang bermutu yang diiringi dengan meningkatnya minat pelanggan pendidikan dapat menjadikan lembaga pendidikan mempunyai daya saing yang tinggi. Daya saing ini bisa diwujudkan, karena lembaga pendidikan mampu mewujudkan mutu dan layanan yang baik sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan pelanggan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Almog-Bareket, G. (2012). Visionary leadership in business schools: an institutional framework. *Journal of management development*.
- Alnoori, A. A. H. (2021). The Role of Visionary Leadership in Strengthening the University's Position in The UI Greenmatic World Ranking. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 18(08), 938-950.
- Allport. (2005). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Henry, Holt and company.
- Angel, D., & DeVault, M. (1991). *Conceptualizing 2000: Proactive Planning*. American Association of Community and Junior Colleges, One Dupont Circle, NW, Suite 410, Washington, DC 20036.
- Asif, N., & Rodrigues, S. (2015). Qualitative Analysis of Creative Potential of Educational Leaders. *Journal of Education and Training Studies*, 3(6), 279-286.
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.
- Atmodiwiryo, Soebagio. (2000) *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.
- Barnawi & Mohammad Arifin. (2013). *Branded School: Membangun Sekolah Unggul Berbasis Peningkatan Mutu*. Jogjakarta: AR-Ruzz Media.

- Bateman, Thomas S., & Snell, Scott A. (2009). *Manajemen Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, terj. Ali Akbar Y, Ria Cahyani. Jakarta: Salemba Empat
- Beghetto, R. A. (2018). Taking Beautiful Risks in Education. *Educational Leadership*, 76(4), 18-24.
- Bennet, Leroy. 1995. International Organization, Principle and Issue. Eaglewood, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Bennis, Warren. & Nanus, Burt. (1997). *Leader: Strategies for Taking Charge*. NY: Harper & Row.
- Bileviciute, E., Draksas, R., Nevera, A., & Vainiute, M. (2019). Competitiveness in higher education: the case of university management. *Journal of Competitiveness*, 11(4), 5.
- Blanco, G. L., & Metcalfe, A. S. (2020). Visualizing quality: university online identities as organizational performativity in higher education. *The Review of Higher Education*, 43(3), 781-809.
- Blumberg, A. (1980). Supervisors and teachers: A private cold war (2nd ed) Berkeley, CA : McCutchan
- Bosch, J., Venter, E., Han, Y., & Boshoff, C. (2006). The impact of brand identity on the perceived brand image of a merged higher education institution: Part one. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 15(2), 10-30.
- Brown, Barbara W, (2003). *Dissertation: Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relation-Oriented and Task Oriented Leadership Behaviors*. Virginia Polytechnic Institute and State University. Falls Church, Virginia.
- Bruckmann, S., & Carvalho, T. (2018). *Understanding change in higher education: An archetypal approach*. *Higher Education*, 76(4), 629-647.
- Brunner, C. C. (1999). Taking risks: A requirement of the new superintendency. *Journal of School Leadership*, 9(4), 290-310.

- Burhanudin, (1994). *Analisis Administrasi, Manajemen, dan Kekepalasekolahan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Caldwell, B.J., & Spinks, J.M. 1993. *Leading the Self-Managing School*. London: The Falmer Press.
- Caniëls, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*.
- Champbell, R.F., Corbally, J.E., & Nystrand, R.O. (2003). *Introduction to Educational Administration*. 6th Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc
- Cantor, D. W. , and Bernay, T. (1992). *Women in Power*. New York: Houghton Mifflin Company
- Chavez, L. (2018). Finding the Ties that Bind: Coalition Building in Loosely Coupled Academic Libraries. *Library Leadership & Management*, 33(1).
- Chen, C. F., & Chen, C. T. (2014). The effect of higher education brand images on satisfaction and lifetime value from students' viewpoints. *The Anthropologist*, 17(1), 137-145.
- Chen, C. H. V., Li, H. H., & Tang, Y. Y. (2009). *Transformational leadership and creativity: exploring the mediating effects of creative thinking and intrinsic*
- Chernatony, Leslie de., dan Malcolm McDonald. 2003. Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets, Elsevier/ Butter worth Heinemann: Oxford. Motivation. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 6(2), 198-211.
- Creswell, John W. (2016). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Danim, Sudarwan. (2009). *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Davis, G.A. & Thomas, M.A. (1989). *Effective School and Effective Teachers*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1989). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. (8th ed.) New York: McGraw-Hill, Inc.
- Davies, L. (1987). *The Role of Primary School head*. Educational Management and Administration Journal. 15, (1): 43 – 47.
- Dennin, M., Schultz, Z. D., Feig, A., Finkelstein, N., Greenhoot, A. F., Hildreth, M., & Miller, E. R. (2017). Aligning practice to policies: Changing the culture to recognize and reward teaching at research universities. *CBE-Life Sciences Education*, 16(4), es5.
- Denyer, J.C. (1972). *Students' Guide to Principles of Management*. London: The Zems Press.
- Depdiknas. (200)7. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Yustisia
- Domínguez, D. G., García, D., Martínez, D. A., & Hernandez-Arriaga, B. (2020). Leveraging the power of mutual aid, coalitions, leadership, and advocacy during COVID-19. *American Psychologist*.
- Dow, I.I., & Oakley, W.F. (1992). *School Effectiveness and Leadership*. Alberta Journal of Educational Research. 38, (1): 33 – 45.
- Duderstadt, J. J. (2009). Aligning American higher education with a twenty-first-century public agenda. Examining the national purposes of American higher education: A leadership approach to policy reform. *Higher Education in Europe*, 34(3-4), 347-366.
- Endovitsky, D. A., Korotkikh, V. V., & Voronova, M. V. (2020). Competitiveness of Russian Universities in the Global Sistem of Higher Education: Quantitative Analysis. *Vysshee obrazovanie v Rossii= Higher Education in Russia*, 29(2), 9-26.
- Escrig-Tena, A. B., Segarra-Ciprés, M., García-Juan, B., & Beltrán-Martín, I. (2018). The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 200, 1-14.

- Evers, C.W., & Lakomski, G. (1992). *Knowing Educational Administration: Contemporary Methodological Controversies in Educational Administration Research*. Oxford: Pergamon Press.
- Fernani, A. (2020). Corporate foresight: A new frontier for strategy and management. *Academy of Management Perspectives*, (ja).
- Fernandes, S., & Rinaldo, A. A. R. A. A. (2018). The mediating effect of service quality and organizational commitment on the effect of management process alignment on higher education performance in Makassar, Indonesia. *Journal of Organizational Change Management*.
- Forde, C., & Torrance, D. (2021). Leadership at all levels: sistem alignment through empowerment in Scottish education?. *School Leadership & Management*, 41(1-2), 22-40.
- Fraenkel, Jack. R., and Norman E. Wallen. (2012). *How to Design and Evaluate Research in Education* 8th Edition. Boston: McGraw-Hill Higher Education
- Frinces, Z. Heflin. (2011). *Be An Entrepreneur (Jadilah Seorang Wirausaha) Kajian Strategis Pengembangan Kewirausahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Gerlach, F, Heinigk, K., Rosing, K., & Zacher, H. (2020). Aligning leader behaviors with innovation requirements improves performance: An experimental study. *Frontiers in psychology*, 11, 1332.
- Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*.
- Gordon, J.R., Mondy, R.W., Sharplin, A., & Premeaux, S.R. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon. Boston: Allyn and Bacon.
- Gray, B. J., Fam, K. S., & Llanes, V. A. (2003). Branding universities in Asian markets. *Journal of product & brand management*.

- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1995). *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Halpin, A.W. (1971). *Theory and Research in Administration*. Toronto: The McMillan Company.
- Hanson, E.M. (1985). *Educational Administration and Organizational Behavior*. Newton, Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Hax, Arnaldo C., & Majluf, Nicholas, S. (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*. New York: Random House
- Horton-Deutsch, S., Pardue, K., Young, P. K., Morales, M. L., Halstead, J., & Pearsall, C. (2014). Becoming a nurse faculty leader: Taking risks by doing the right thing. *Nursing outlook*, 62(2), 89-96.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (1987). *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. New York: Random House
- Huang, Z., & Chen, H. (2021). From government to governance: School coalition for promoting educational quality and equity in China. *Policy Futures in Education*, 14782103211034986.
- Hussain, S. (2020). Internal Branding in Higher Education: What Effects Commitment of Faculty. *New Horizons (1992-4399)*, 14(2).
- Imron, A., Burhanuddin dan Maisyaroh. (2003). *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang
- Imron, Ali. (2012). *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia: Proses, Produk, dan Masa Depan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jamali, D. (2005). Changing management paradigms: implications for educational institutions. *Journal of Management Development*.
- Kalkan, Ü. Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *Sage Open*, 10(1), 2158244020902081.
- Kartajaya, Hermawan. (2007). *Hermawan Kartajaya on Brand Seri 9 Elemen Marketing*. Bandung: Penerbit Mizan

- Kaufman, B. (2005). The Leader as Change Agent. *University Business*, 8(3), 53-54
- Keller, Kevin Lane. (2000). *Strategic brand management; building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall. New Jersey.
- Kemenag RI, (2021). *10 Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri Terbaik Versi Webometrics Juli 2021*
- Kitawi, A. K. (2021) Futures thinking: An agenda for the African developmental university. In *Quality Assurance in Higher Education in Eastern and Southern Africa* (pp. 142-154). Routledge.
- Komara, E. (2007) *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional*. Jakarta: Power Books (IHDINA)
- Komariyah & Triatna. 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kotler, Philip. (2019) *B2B Brand Management: Dengan Branding Membangun dan Memenangi Kompetensi*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu populer, Hal 5-6.
- Kotler, Philip. (2000). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Milenium. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1992). *Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*. Terjemahan Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- Kowalski, T. J. (2010). *The school principal: Visionary leadership and competent management*. Routledge.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1992). *Organizational Behavior*. Boston: IRWIN Homewood, IL60430.
- Kuncoro, E. A. (2011). Leadership Sebagai Primary Forces Dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi. *Binus Business Review*, 2(1), 14-30.
- Laghari, J. (2010). "Creativity." E-mail to Nimira B. Noorani. 5 Sept. 2010.

- Lasut, Gustaf. S. (1989). *Pengaruh Penerapan Analisis Interaksi terhadap Orientasi dan Perilaku Supervisi Penilik Sekolah Dasar*. Disertasi: IKIP Malang.
- Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk. (2000). *Consumer Behavior*. New Jersey Prentice-Hall.Inc.
- Lipham, J.M., Rankin, R.E., & Hoeh, J.A. (1985). *The Principal: Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman, Inc.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(1), 3-15.
- London, M., & Sherman, G. D. (2021). Transitions to leadership as foundation for continuous learning. *The Oxford Handbook of Lifelong Learning, Second Edition*.
- Mahmoudi Meimand, M., Golkari Hagh, S., Samii Nasr, M., & Mehrmanesh, H. (2018). The Relationship between Brand Transformational Leadership Style and Brand Citizenship Behavior Considering the Mediating Role of the Staff Trust in Sales and Marketing in the Ceramic and Tile Industry. *Journal of Business Management*, 9(4), 877-904.
- Majid, Abdul. (2012). *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung: Rosda Karya
- Mantja, W. (2002). *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan, Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Malang: Elang Mas
- Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment?. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33-48.
- Mason, C. (2021). Declaration: Coalition for the Future of Education. *Holistic Education Review*, 1(1).

- Matthew B Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Third Edition, The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods, 2014.
- McIlrath, B. (2002). Process alignment for strategic implementation. In *IIE Annual Conference. Proceedings* (p. 1). Institute of Industrial and Systems Engineers (IISE).
- Meggison, L.C., Mosley, D.C., & Pietri, P.H. (1992). *Management: Concept and application*. (4 th. ed.) New York: Harper Collins Publisher, Inc.
- Michaelidou, N., Micevski, M., & Cadogan, J. W. (2015). An evaluation of nonprofit brand image: Towards a better conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 68(8), 1657-1666.
- Morgan, Colin dan Stephen, Murgatroyd. (1994). *Total Quality Management in the Public Sector: An Interactive Perspective*. Buckingham. Open University Press.
- Muhardi. (2007). *Strategi Operasi Untuk Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Ghalia Indonesia
- Mulyasa. (2006). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mundiri, A. (2016). Strategi Lembaga Pendidikan Islam Dalam Membangun Branding Image. *Jurnal Pendidikan Pedagogik*, 3(2).
- Mupa, Paul. (2015). Visionary Leadership for Management of Innovative Higher Education Institutions: Leadership Trajectories in a Changing, *Journal of Management. Development*, 31 (4), 431 – 440. Avolio ISSN (Paper)2224-5766 ISSN (Online)2225-0484 (Online) Vol.5, No.13, 2015.
- Mutohar, Prim Masrokan, (2013,). *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Cetakan I. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media.
- Mutohar, Prim Masrokan. (2017). *Manajemen Pendidikan: Substansi Inti Pengelolaan Lembaga Pendidikan*. Tulungagung: IAIN Press

- Mutohar, P. M., & Jani, H. E. T. (2020). Contribution of Visionary Leadership, Lecturer Performance, and Academic Culture to the Competitiveness of Islamic Higher Education in Indonesia. *Journal of Advances in Education and Philosophy*. Feb 2020; 4(2): 29-45
- Nanus. Burt. (2013). Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization. New York: Jossey-Bass.
- Neagley, R.L. and Evans, N.D. (1980). Handbook for Effective Supervision of Instruction. New Jersey USA: Prentice-Hall.
- Noman, M., Hashim, R. A., & Shaik-Abdullah, S. (2017). Principal's coalition building and personal traits bring success to a struggling school in Malaysia. *The Qualitative Report*, 22(10), 2652-2672.
- Nwachukwu, C., Chladkova, H., Zufan, P., & Olatunji, F. (2017). Visionary leadership and its relationship to corporate social performance. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3(4), 1302-1311.
- Mark Olsen, John Codd, & Anne Marie O'neil. (2000). Educational Policy: Globalization, Citizenship and Democracy. London: Sage.
- Oliva, P.F. (1984). Supervision for Today's School. New York: Tomas J. Crowell Company.
- Owens, R.G. (1995). *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Paladan, N. N. (2018). Higher Education Institutions Embracing Digital & Social Media Marketing: A Case of Top 25 Universities in Asia & Africa. *Marketing and Branding Research*, 5(3), 159.
- Pardue, K. T., Young, P. K., Horton-Deutsch, S., Halstead, J., & Pearsall, C. (2018, April). Becoming a nurse faculty leader: taking risks by being willing to fail. In *Nursing forum* (Vol. 53, No. 2, pp. 204-212).
- Pascarelli, J. T. (1985). Educational Leadership Through Proactive Planning. Pathways to Growth.

- Pearson, M., & Trevitt, C. (2004). Alignment and synergy: Leadership and education development. *Education development and leadership in higher education: Developing an effective institutional strategy*, 88-107.
- Pinheiro, R., & Normann, R. (2017). Agency, networks and complexity: The many roles of academic institutions in regional development coalition building. *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 92(02), 68-85.
- Prestiadi, D., Zulkarnain, W., & Sumarsono, R. B. (2019, December). Visionary leadership in total quality management: efforts to improve the quality of education in the industrial revolution 4.0. In *The 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019)* (pp. 202-206). Atlantis Press.
- Price, S. A., dan Wilson, L. M. (2005). Patofisiologi. Edisi 6. Jakarta: EGC. Halaman 472-476.
- Ramage, T. (2011). What is next? Futuristic thinking for community colleges. *New Directions for Community Colleges*, 2011(154), 107-113.
- Rao, M. S. (2015). Embrace change effectively to achieve organizational excellence and effectiveness. *Industrial and Commercial Training*.
- Reed, C. J., & Kochan, F. K. (2001). Educating Leaders for Proactive Involvement in Policy Development. *Journal of School Leadership*, 11(4), 264-278.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The leadership quarterly*, 15(1), 55-77.
- Roberts, C. (2010). *Exploring Brand Personality through Archetypes*. East Tennessee State University
- Robbins, S.P. 1984. *Management: Concepts and Practices*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior: concepts, Controversies, and Application*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

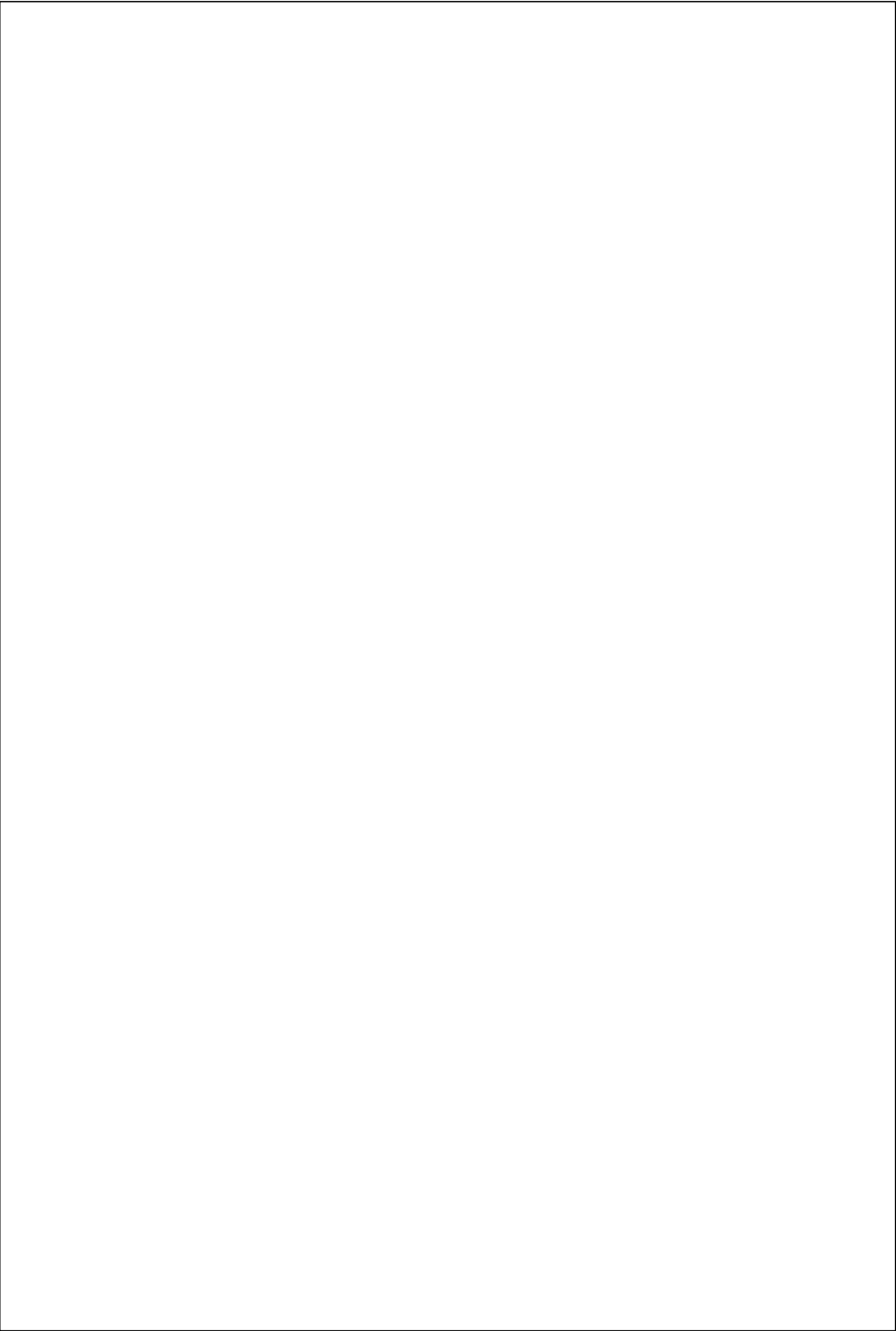
- Rosmiati dan Kurniady, (2008). *Manajemen Pendidikan*. Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. Bandung: Alfabeta.
- Rukmana, Yulia. (2016) *Strategi membangun brand image dalam meningkatkan daya saing di SMA negeri 3 Malang dan SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo*. Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2016. Hal 45.
- Sagala, Syaiful. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: PT. Nimas Multima
- Sagala, Syaiful. (2007). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sahertian, P.A. (1994). *Profil Pendidik Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Saker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2012). *Brand leadership*. Simon and Schuster.
- Sanusi, Achmad. (2009). *Kepemimpinan Sekarang Dan Masa Depan Dalam Membentuk Budaya Organisasi Yang Efektif*. Bandung. Prospect
- Sarpong, D., & Hartman, D. (2018). Fading memories of the future: the dissipation of strategic foresight among middle managers. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(6), 672-683.
- Schiffman, Leon G. and Leslie Lazar Kanuk, (1997). *Customer Behavior*, USA: Prentice Hall Inc.
- Schiffman and Lazar Kanuk, (2000). *Customer Behavior*, Internasional Edition, Prentice Hall
- Schiffman, Leon, & Kanuk, Leslie Lazar. (2008). *Consumer Behaviour* 7th Edition (Perilaku Konsumen). Jakarta: PT. Indeks.
- Sergeevna, S. N. (2020). Tool for Increasing Competitiveness of Higher Education Institutions on The International Arena. *Балтийский гуманитарный журнал*, 9(4 (33)), 206-209.

- Sergiovanni, T.J. (1987). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. London: Allyn and Bacon.
- Shin, Y., & Eom, C. (2014). Team proactivity as a linking mechanism between team creative efficacy, transformational leadership, and risk-taking norms and team creative performance. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 89-114.
- Sholihah, T. (2018). *Strategi Manajemen Humas Dalam Menciptakan School Branding Pada Sekolah Islam Terpadu*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (JMPI), 3(2).
- Sihite, M., & Saleh, A. (2019). Peran Kepemimpinan dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi: tinjauan konseptual. *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, 2(1), 29-44.
- Sihombing, R. P., Murniati, M. P., & Susilowati, C. (2018). Aligning between vision and leadership style of social enterprise: a case study from service learning project. *JBFEM*, 1(2), 175-188.
- Smith, E.W., Stanley, W., Krouse, J., & Mark, M.A. (1982). *The Educator's Encyclopedia*. New Jersey: Englewoods Cliffs Prentice Hall, Inc.
- Smithikrai, C., & Suwannadet, J. (2018). Authentic leadership and proactive work behavior: Moderated mediation effects of conscientiousness and organizational commitment. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), 94-106.
- Sohmen, V. S. (2015). Reflections on creative leadership *International Journal of Global Business*, 8(1).
- Sonhadji, A., K.H. (1991). *Birokrasi, Hubungan Manusiawi, dan Budaya dalam Organisasi*. Malang: PPS IKIP Malang.
- Sonhadji, A., K. Hasan. (1999). Penerapan Total Quality Management dan ISO 9000 dalam Pendidikan Teknik. JURNAL ILMU PENDIDIKAN JILID 6 NOMOR 1
- Soni, S., & Govender, K. (2018). The relationship between service quality dimensions and brand equity: Higher education students' perceptions. *Central European Management Journal*, 26(3), 71-87.

- Stack, M. L. (2013). The Times Higher Education ranking product: Visualising excellence through media. *Globalisation, Societies and Education*, 11(4), 560-582.
- Steen, J. L. (2020). *Branding in Higher Education: How Meaning-Making Efforts Lead to Successful Branding Outcomes that Positively Influence Reputation and a Strong Institutional Culture* (Doctoral dissertation, Azusa Pacific University).
- Steiner, B. H. (2021). Developing State Coalition-Building: A Focused Comparison. *International Negotiation*, 1(aop), 1-24.
- Sternberg, R.J. (1997a) Successful intelligence. Plume, New York.
- Sternberg, R.J. (1997b) Thinking styles. Cambridge University Press, New York.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2004). A propulsion model of creative leadership. *Creativity and innovation management*, 13(3), 145-153.
- Sternberg, R. J. (2005). A model of educational leadership: Wisdom, intelligence, and creativity, synthesized. *International Journal of leadership in Education*, 8(4), 347-364.
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 65-78.
- Subagyo, Ahmad. (2007). *Studi Kelayakan Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sudrajat, Hari. (2005). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Mutu sekolah (MPMBS)* Bandung: Cipta Grafika.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian KOMBINASI (Mixed Methods)*. Bandung: ALFABETA.
- Sugiyono (2011) *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Suhonosov, A. P., Karneev, R. C., Kurganova, E. A., & Listick, E. M. (2021). The relationship between creative leadership and creative thinking in primary school students. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 117, p. 02003). EDP Sciences.

- Sumardi. (2007). *Password Menuju Sukses Rahasia Membangun Sukses Individu, Lembaga, dan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Sumihardjo.T, (2008), *Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Melalui Pengembangan Daya Saing Berbasis Potensi Daerah*. Penerbit Fokusmedia
- Suyanto, M. (2007). *Marketing Strategy Top Brand Indonesia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tapinos, E., & Pyper, N. (2018). Forward looking analysis: Investigating how individuals 'do foresight and make sense of the future. *Technological Forecasting and Social Change*, 126, 292-302.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Taylor, J. S., & de Lourdes Machado-Taylor, M. (2010). Leading strategic change in higher education: The need for a paradigm shift toward visionary leadership. In *Frontiers in higher education* (pp. 167-194). Brill.
- Tien, N. H., Anh, D. B. H., Ngoc, P. B., Trang, T. T. T., & Minh, H. T. T. (2021). Brand Building and Development for the Group of Asian International Education in Vietnam. *Psychology and education*, 58(5), 3297-3307.
- Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan. (2010). *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.
- Tim Multitama Communication, (2006). *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship*, Jakarta: Zikrul.
- Tjiptono, Fandy. (2005). *Brand Management & Strategy*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Van Breda-Verduijn, H., & Heijboer, M. (2016). Learning culture, continuous learning, organizational learning anthropologist. *Industrial and Commercial Training*.

- Vasylenko, V. (2019). Peculiarities of using socio-communication technologies in the process of developing positive image of a higher education institution. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*, (1), 32-40.
- Wagner, J.A., & Hollenbeck, J.R. (1992). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Wiles, Jon, Bondi Joseph, (1985). *Supervision A Guide to Practice*, Second Edition, Columbus: Charles F. Merrill Publishing Company.
- Wiles, K. 1995. *Supervision for Better School*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Wong, P. P. W. (2019). The influence of customer-based brand equity on destination loyalty in Malaysian Urban destinations. *Tourism Analysis*, 24(2), 249-254.
- Wu, C., & Wang, Y. (2011). Understanding proactive leadership. In *Advances in global leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizational*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall, Inc.



PROFIL PENULIS



Prof. Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd lahir di Tulungagung dari keluarga HM. Hadi Samiran dan Hj. Muslimah. Menyelesaikan pendidikan di SDN Mirigambar 2 pada tahun 1985, MTsN Tunggangri tahun 1988, serta PGAN Tulungagung di tahun 1991. Ia kemudian melanjutkan Program Sarjana di IAIN Sunan Ampel Jember tahun 1995, Magister Manajemen Pendidikan tahun 2000 dan Doktor Manajemen Pendidikan tahun 2006 di Universitas Negeri Malang.

Sehari-hari tinggal di Perumahan Pondok Pinang Asri D-29 Tulungagung bersama dengan istri tercinta Dr. Hikmah Eva Trisnantari, M.Pd dan ananda Hilmi Taufiqul Mutohar serta Muhammad Iqbal Mutohar. Karier sebagai dosen dimulai pada tahun 2000 di STAIN Tulungagung yang sekarang menjadi UIN Sayyid Ali Rahmatulullah (UIN SATU) Tulungagung. Ia aktif mengajar pada jenjang Sarjana, Magister, dan Doktor, serta aktif melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Beberapa karya ilmiah yang telah dipublikasikan dalam bentuk buku adalah:

1. Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan;
2. Manajemen Pembelajaran Berbasis Kompetensi dan Karakter Bangsa (Strategi Implementasi Kurikulum 2013);
3. Manajemen Karakter Berbasis Profetik;
4. Mutu dan Daya Saing Pendidikan Tinggi: Tinjauan Kepemimpinan, Layanan, Budaya Akademik, dan Kinerja;

5. Manajemen Peningkatan Mutu Pembelajaran Berbasis Karakter dengan Sistem FDS;
6. Manajemen Pendidikan: Substansi Inti Pengelolaan Lembaga Pendidikan;
7. Manajemen Strategik Pendidikan: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi;
8. Kapita Selekta Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan;
9. Manajemen Strategik Pendidikan: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi;
10. Manajemen Pendidikan: Strategi Peningkatan Mutu Pembelajaran di Era New Normal;
11. dan masih banyak lagi artikel yang ditulis dan dipublikasikan pada jurnal-jurnal nasional dan internasional.

Prof. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd dapat dikontak di nomor 08125297651 dan Email: primmasrokanmutohar@gmail.com

===000===

PROFIL PENULIS



Dr. H. Masduki. M. Ag. dilahirkan di Tulungagung dari keluarga bapak H. Sukadi dan Hj. Aminah pada 08 Juli tahun 1962. Lulus MIN Tulungagung pada tahun 1975, lalu SMP Islam Durenan pada 1979, dan MAN di Tulungagung pada tahun 1982. Ia menyelesaikan pendidikan dengan gelar Sarjana Muda di IAIN Sunan Ampel pada tahun 1986, lulus S1 lengkap di UMM Malang pada tahun 1989, S-2 di UMM Malang pada tahun 2001, S-3 UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada 2017.

Dalam kegiatan sehari-hari, ia didampingi istri tercinta Hj. Sri Hastutik, S.Pd, M.Ag dan ananda Muhammad Amiruddin Hasan M. Pd., Muhammad Imaduddin Ihsan S. Kom., serta Muhammad Arifuddin Ahsan.

Perjalanan karier menjadi dosen dimulai pada tahun 2001 di STAIN Tulungagung yang pada saat ini menjadi UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. Hingga saat ini aktif mengajar pada jenjang S-1 dan dipercaya Rektor untuk menjadi Kajur/Koorprodi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam tahun 2015-2023, di samping aktif melaksanakan Tri Darma Perguruan Tinggi. Beberapa karya ilmiah yang telah dipunyai antara lain: Jurnal karya ilmiah Internasional "ASHREJ The Effect Of Principal Leadership Behaviour, Teacher Model, And School Culture On Student, Character In Adapting To The Global Environment"; Artikel Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Budaya Belajar (Studi Multisitus di MIN Tunggangri dan MIN Pandansari Kabupaten Tulungagung); Artikel Pelatihan Manajemen Masyarakat Pendidikan Islam Sebagai Upaya Mempertahankan Tradisi Keislaman Warga Nahdliyin di Era Modern

(Studi Kasus Di Kelurahan Bago Tulungagung), dan masih banyak lagi karya ilmiah lainnya.

Dr. H. Masduki. M.Ag. dapat dihubungi di 0811302930 dan email: masduki.akhyar1@gmail.com.

===000===

VISIONARY LEADERSHIP

Buku ini hadir sebagai upaya untuk merespons tuntutan dan kebutuhan lembaga pendidikan akan literatur dalam pengelolaan lembaga pendidikan tinggi yang didasarkan dari temuan-temuan penelitian. Sebab mutu dan daya saing lembaga pendidikan harus menjadi perhatian setiap *leader* di lembaga pendidikan Islam. Kemampuan untuk memimpin, memprediksi kebutuhan, dan tantangan secara internal dan eksternal sehingga menimbulkan kreativitas dan inovasi dalam mengambil kebijakan strategis merupakan tuntutan yang harus dimiliki oleh *leader* yang visioner. Kepemimpinan visioner mampu melihat peluang dan tantangan di masa yang akan datang dalam membentuk *brand image* dan daya saing perguruan tinggi. Daya saing perguruan tinggi harus ditingkatkan secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*) agar tetap diminati oleh masyarakat pengguna lembaga pendidikan.

Buku ini membahas tuntas *Visionary Leadership* di Perguruan Tinggi, *Brand Image* dan Daya Saing Perguruan Tinggi, juga bahasan tentang Formulasi, Transformasi dan Implementasi Visi Berbasis *Brand Image* dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi, juga tentang Kontribusi *Visionary Leadership* Berbasis *Brand Image* dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi. Buku ini sangat tepat digunakan sebagai acuan bagi para *leader* pendidikan, baik pada pendidikan dasar, menengah, tinggi, maupun di pesantren. Mengingat lembaga pendidikan Islam harus mampu meningkatkan eksistensinya, meningkatkan mutu, dan meningkatkan daya saing agar tetap diminati oleh masyarakat pengguna lembaga pendidikan.

Deazha
PUBLISHING

PT Deazha Prima Nusantara
Jl. Locari 21C Lowokwaru
Malang 65141



@deazha_publishing | deazhaproject@gmail.com | www.deazha.com

VISIONARY LEADERSHIP Strategi Membangun Brand Image dan Daya Saing Perguruan Tinggi

ORIGINALITY REPORT

19%
SIMILARITY INDEX

20%
INTERNET SOURCES

2%
PUBLICATIONS

4%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1 repo.iain-tulungagung.ac.id 9%
Internet Source

2 digilib.uinkhas.ac.id 4%
Internet Source

3 data.uinkhas.ac.id 3%
Internet Source

4 repo.uinsatu.ac.id 2%
Internet Source

5 repository.radenintan.ac.id 2%
Internet Source

Exclude quotes On Exclude matches < 2%
Exclude bibliography On