

KEPEMIMPINAN
BERBASIS
**GENDER
EQUALITY**

DALAM PENGEMBANGAN MANAJEMEN MUTU
DI PERGURUAN TINGGI

UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Ketentuan Pidana

Pasal 113

- (1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap orang yang 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 g 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 yang 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 1.000.000.000,00 (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 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

ROHMATUN LUKLUK ISNAINI



KEPEMIMPINAN
BERBASIS
**GENDER
EQUALITY**

DALAM PENGEMBANGAN MANAJEMEN MUTU
DI PERGURUAN TINGGI

**KEPEMIMPINAN BERBASIS GENDER EQUALITY
DALAM PENGEMBANGAN MANAJEMEN MUTU
DI PERGURUAN TINGGI**

x + 266 halaman; 16 x 23 cm

ISBN:

Cetakan I, 2022/1443

Penulis: Rohmatun Lukluk Isnaini

Desain Cover & Layout: Narto Anjala

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang

All Right Reserved

Hak Cipta © pada Penulis

Bagi mereka yang ingin memperbanyak sebagian isi buku ini dalam bentuk atau cara apa pun, diperbolehkan selama mendapat izin tertulis dari penulis.

Diterbitkan oleh:

CV. MULTIARTHA JATMIKA

Wonosari Street, Piyungan, Bantul City.

DI Yogyakarta, 55792

Tel. +62 81326580276

E-mail: multiartha.jatmika@gmail.com

Web: proins.co.id

KATA PENGANTAR

BUKU INI merupakan buku referensi yang didasarkan pada hasil penelitian. Penelitian dilakukan di 2 PTNU, yaitu UNU Surakarta dan UNISNU Jepara selama kurang lebih 8 bulan, dari bulan Mei-Desember 2020. Riset ini bertujuan untuk 1) Menemukan pola kepemimpinan yang berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu PTNU, 2) Menemukan model pengembangan kepemimpinan perempuan dalam pengembangan manajemen mutu PTNU, dan 3) Menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh pada kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu PTNU.

Buku ini tersaji dengan deskripsi menarik dan jelas yang mengangkat tentang isu kualitas dan equalitas. Hal ini berangkat dari sebuah pertanyaan yang menggelitik, “bagaimana kualitas bisa dikembangkan dengan adanya dukungan lingkungan yang pro kepada equalitas?” Meskipun diangkat dari hasil penelitian disertasi, bahasa yang digunakan dalam memaparkan setiap bab pada buku ini dikemas dengan bahasa yang sederhana, efektif, dan mudah dipahami. Sehingga pembaca tidak merasa terbebani dengan tulisan karya ilmiah yang sering terkesan sebagai bacaan yang mengandung

banyak istilah yang memusingkan. Semua kata-katanya mengalir tanpa mengurangi esensi keilmianah sebuah laporan penelitian yang tetap memperhatikan kutipan dari teori dan penelitian-penelitian terdahulu.

Tentu saja, tulisan ini masih banyak sekali kekurangan dan kesalahan. Kami sangat terbuka terhadap kritik dan saran dari pembaca untuk bisa memberikan pengembangan pemikiran pada karya-karya buku berikutnya. Dari kami mengucapkan selamat membaca dan semoga para pembaca dapat mengambil banyak manfaatnya.

Klaten, 18 Februari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar — v

Daftar Isi — vii

BAB 1 KONSEP KEPEMIMPINAN BERBASIS GENDER

EQUALITY DAN MANAJEMEN MUTU PT — 1

- A. Urgensi Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dan Manajemen Mutu — 1
- B. Catatan tentang Penelitian Kepemimpinan — 18
- C. Menemukan Kebaruan pada Penelitian Kepemimpinan — 29

BAB 2 HAKIKAT ILMU PENDIDIKAN — 40

- A. Konsep Ilmu Pendidikan — 41
- B. Fungsi dan Tujuan Pendidikan — 43
- C. Obyek Ilmu Pendidikan — 45
- D. Filosofi/ Teori Pendidikan yang digunakan — 45

BAB 3 TEORI KEPEMIMPINAN — 48

- A. Definisi Kepemimpinan — 49
- B. Fungsi Kepemimpinan Pendidikan — 53
- C. Gaya dan Model Kepemimpinan Pendidikan — 55
- D. Kepemimpinan Pendidikan Tinggi — 57

BAB 4	KAJIAN GENDER — 60
A.	Pengertian Gender — 61
B.	Konsep Kesetaraan Gender (<i>Gender Equality</i>) — 65
C.	Analisis Gender — 69
D.	Kepemimpinan Berbasis <i>Gender Equality</i> — 71
BAB 5	MANAJEMEN MUTU — 78
A.	Kajian tentang Manajemen — 79
B.	Konsep Mutu Pendidikan — 81
C.	Manajemen Mutu Perguruan Tinggi — 85
D.	Peran Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan — 91
BAB 6	NU, PTNU, KEPEMIMPINAN, DAN PENJAMINAN MUTU — 94
A.	Kepemimpinan, Gender, dan Teori Feminisme dalam Kultur NU — 95
B.	Sekilas tentang Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama (PTNU) — 99
C.	Deskripsi UNU Surakarta — 102
D.	Deskripsi UNISNU Jepara — 109
BAB 7	KEPEMIMPINAN BERBASIS <i>GENDER EQUALITY</i> DALAM PENGEMBANGAN MANAJEMEN MUTU DI UNU SURAKARTA — 116
A.	Perspektif mengenai Kepemimpinan Berbasis <i>Gender Equality</i> dalam Pengembangan Manajemen Mutu — 117
B.	Alasan dan Dasar Diterapkannya Kepemimpinan Berbasis <i>Gender Equality</i> dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNU Surakarta — 127
C.	Strategi Penerapan Kepemimpinan Berbasis <i>Gender Equality</i> dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNU Surakarta — 131
D.	Implementasi Kepemimpinan Berbasis <i>Gender Equality</i> dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNU Surakarta — 134
E.	Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat yang Memperkuat Kepemimpinan Berbasis <i>Gender Equality</i> dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNU Surakarta — 164

BAB 8 KEPEMIMPINAN BERBASIS *GENDER EQUALITY* DALAM PENGEMBANGAN MANAJEMEN MUTU DI UNISNU JEPARA — 170

- A. Perspektif mengenai Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNISNU Jepara — 171
- B. Alasan dan Dasar Diterapkannya Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNISNU Jepara — 181
- C. Strategi Penerapan Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNISNU Jepara — 184
- D. Implementasi Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNISNU Jepara — 187
- E. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat yang Mempengaruhi Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNISNU Jepara — 205

BAB 9 PEMBAHASAN DAN TEMUAN — 212

- A. Pembahasan Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya — 213
- B. Temuan Penelitian Pola Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu — 234
- C. Keterbatasan Penelitian — 240

BAB 10 IMPLIKASI KEPEMIMPINAN BERBASIS GENDER EQUALITY PADA MANAJEMEN MUTU — 242

- A. Refleksi Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* pada Manajemen Mutu — 243
- B. Resolusi Perwujudan *Gender Equality* di PTNU — 244

Daftar Pustaka — 247

Tentang Penulis — 263

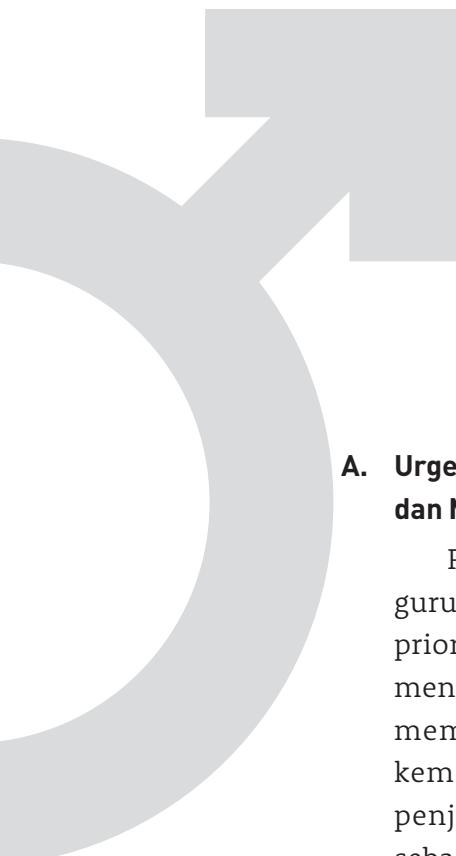
BAB I

KONSEP KEPEREMIMPINAN

BERBASIS GENDER

EQUALITY DAN

MANAJEMEN MUTU PT



A. **Urgensi Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dan Manajemen Mutu**

Permasalahan mutu pendidikan di Perguruan Tinggi (PT) sudah seharusnya menjadi prioritas utama untuk dicari solusinya. Hal ini mengingat bahwa perbaikan mutu pendidikan memiliki fungsi strategis sebagai indikator kemajuan bangsa. Maka, sudah seharusnya penjaminan mutu di tiap-tiap PT dijadikan sebagai pijakan kebijakan dan bagian terintegrasi dalam proses pengelolaan PT secara keseluruhan dan berkelanjutan (Muhammad, 2014: 56). Kemudian, untuk menjamin mutu PT juga perlu menentukan kesepakatan mengenai penerapan sistem manajemen mutu (baik nasional maupun internasional) yang dijadikan standar maupun indikator evaluasi agar peningkatan mutu tetap terjaga dan terkontrol. Misalnya, dengan sistem manajemen mutu yang sudah berkembang saat

ini seperti *Quality Control (QC)*, *Quality Assurance (QA)*, PDCA (Plan-Do-Check-Act), maupun siklus Penetapan–Pelaksanaan–Evaluasi–Pengendalian–Peningkatan (PPEPP) yang digunakan oleh BAN PT (Sapendi, 2016: 66).

Hanya saja proses sistem manajemen mutu di PT belum sepenuhnya bisa diterapkan secara maksimal. Beberapa penyebabnya adalah masih terkendala oleh komitmen mutu yang belum terbangun, perubahan paradigma, dan sikap mental para pengelola PT (Sapendi, 2016: 67). Untuk itu, sebagai upaya untuk menanggulangi masalah tersebut maka diperlukan kepemimpinan yang mampu menggerakkan seluruh sumber daya institusi kearah yang tepat dalam perbaikan mutu. Kepemimpinan memiliki fungsi yang berkaitan dengan pemanfaatan kekuatan orang untuk mencapai tujuan organisasi (Wagen & Davies, 1998:37).

Secara spesifik, kepemimpinan di sektor Pendidikan Tinggi memiliki peran yang menantang untuk dilakukan (Arar, 2018: 20), terutama pada ranah perbaikan mutu. Saat ini, sektor pendidikan, khususnya institusi pendidikan tinggi adalah salah satu sektor dengan pertumbuhan paling cepat di dunia. Institusi pendidikan tinggi yang sedang berkembang dan institusi pendidikan tinggi yang baru sedang meningkat, terlibat dalam persaingan yang ketat. Pemimpin dalam kepemimpinannya harus bekerja untuk mengarahkan institusinya pada dunia yang terus berubah, baik dalam lingkup lokal, nasional, internasional; atau secara formal dan informal (Taylor & Brownell, 2017: 323).

Sebuah kenyataan menunjukkan bahwa perguruan tinggi dan universitas di seluruh dunia berada di puncak perubahan besar. Masalah internal dan eksternal yang dihadapi pendidikan tinggi, termasuk masalah adaptasi, aksesibilitas, penilaian, dan akuntabilitas menuntut kepemimpinan yang gesit dan kreatif. Lembaga-lembaga yang kompleks ini mengandalkan para pemimpin yang secara bersamaan dapat menegakkan tradisi masa lalu, mengelola operasi yang sedang berlangsung, dan

memperkirakan tren masa depan dalam pendidikan tinggi (Gigliotti, 2017: 196).

Peran strategis kepemimpinan dalam mempertahankan keberlangsungan hidup institusi dapat dilakukan melalui tanggung jawabnya sebagai orang yang menetapkan tujuan, nilai-nilai organisasi, dan ekspektasi kinerja. Bahkan, kebijakan dan strategi dalam PT diimplementasikan oleh para pemimpin atau para anggota di bawah pemantauan mereka untuk berkomitmen pada kualitas sebagai strategi utama dan mendukung upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Sadeh & Garkaz, 2015: 9).

Kepemimpinan PT yang berkomitmen pada pendidikan yang bermutu tinggi sangat dibutuhkan untuk bisa mempertahankan eksistensi institusi pada lingkungan yang kompetitif saat ini (Ansary, Jayashree, & Malarvizhi, 2014: 98). Tugas utama dari kepemimpinan PT adalah menyediakan pendidikan berkualitas melalui pekerjaan dosen dan anggota fakultas yang kompeten, simpatik dan menciptakan suasana yang ramah dan bersahabat melalui pemberdayaan staf. Selain itu, pemimpin juga harus memberikan perhatian yang memadai kepada para anggotanya untuk meningkatkan kualitas layanan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan untuk menggunakan semua potensinya, meningkatkan keterampilan, dan merasa nyaman dalam pekerjaannya. Kemudian, para pemimpin juga perlu memantau bagaimana cara sumber daya digunakan untuk membawa perubahan



**Perbaikan
mutu PT secara
dinamis dan
berkelanjutan dan
kebijakan dari
kepemimpinan
yang responsif
gender dapat
mewujudkan
penyelenggaraan
pendidikan yang
berkeadilan
dan membuat
mutu PT semakin
meningkat.**



yang diperlukan untuk peningkatan pendidikan. Bahkan, para pemimpin harus mengetahui bahwa investasi sumber daya apa pun harus sejalan dengan peningkatan kualitas pendidikan (Sadeh & Garkaz, 2015: 9).

Upaya kepemimpinan dalam peningkatan kualitas mutu pendidikan memiliki kekuatan hukum yang kuat. Landasan kebijakan manajemen mutu termaktub dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU Dikti) dalam rangka mengokohkan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi. Pada pasal 51 UU Dikti menyebutkan bahwa Pendidikan Tinggi yang bermutu harus menghasilkan lulusan yang mampu secara aktif mengembangkan potensinya dan menghasilkan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi yang berguna bagi masyarakat, bangsa, dan negara.

Pada pasal 52 ayat 3 juga telah jelas dituliskan telah ditetapkan mengenai Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti). Standar yang berasal dari Menteri dan PT masing-masing ini ditujukan untuk menjamin agar tujuan pendidikan tinggi tercapai sesuai dengan kriteria atau bahkan bisa melampaui standar yang sudah ditetapkan tersebut secara berkelanjutan. SN Dikti juga menjadi acuan dasar penetapan kriteria dari akreditasi atau sistem penjaminan mutu eksternal maupun internal.

Kemudian pada pasal 3 ayat 1 Permendikbud No. 50 Tahun 2014 menjelaskan tentang SPM Dikti yang terdiri dari Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME). SPMI pada ayat 1 huruf a harus direncanakan, dilaksanakan, dikendalikan, dan dikembangkan oleh perguruan tinggi. Karena SPMI adalah kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi secara otonom untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan. Untuk itu, sebuah perguruan tinggi wajib membentuk lembaga atau badan yang bertanggung jawab untuk melakukan manajemen

mutu. Jadi, karena pendidikan dianggap sebagai suatu sistem, manajemen mutu harus mengevaluasi input, proses, dan output dalam hal kualitas.

Mutu pendidikan tinggi yang dapat diwujudkan memiliki fungsi strategis sebagai *branding* utama dari sebuah perguruan tinggi dalam memperoleh kepercayaan masyarakat (Muhammad, 2014: 26). Apalagi Perguruan Tinggi Swasta sangat perlu menawarkan kualitas pendidikan yang lebih tinggi daripada universitas negeri untuk bersaing memperebutkan minat masyarakat. Hal ini terjadi karena adanya pergeseran paradigma yang memandang bahwa perguruan tinggi tidak hanya dilihat sebagai pusat pengajaran, pusat penelitian, dan pusat pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga merupakan suatu tempat produksi ilmu pengetahuan yang perlu bersaing untuk menjamin kelangsungan hidup banyak umat. Persaingan ini meliputi persaingan di bidang mutu, harga, dan layanan.

Kesenjangan kualitas antara Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) dengan Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) masih dinilai cukup jauh. PTAIS masih kewalahan dalam menerapkan dan memenuhi kriteria dari SN Dikti untuk mengimbangi PTAIN yang lebih maju dalam *Quality Assurance* (QA)nya maupun *Quality Control* (QC)nya. PTAIN identik dengan institusi besar yang kualitasnya sudah terjamin dari pada PTAIS. Stereotip masyarakat seperti ini terbentuk dari keberpihakannya pada PTN umum seperti UI, UGM, atau ITB daripada Perguruan Tinggi Swasta. Meskipun, jika dilihat dari segi biaya, fasilitas, atau kualitasnya tidak jauh berbeda bahkan bisa jadi melebihi (Bunyamin & Alamsyah, 2013: 204).

Sebagaimana yang terjadi pada Perguruan tinggi terbaik dunia yang sudah mempunyai *charismatic brand* yang kuat, seperti Massachusetts Institute of Technology (MIT) (USA), University of Cambridge (UK), Imperial College London (UK), Hardward University (USA), University of Oxford (UK), UCL (University College London)

(UK), Stanford University (USA), California Institute of Technology (USA), Princeton University (USA), dan Yale University (USA). Pencapaian prestasi ini tidak serta merta diraih, tetapi telah melalui proses, langkah-langkah dan perencanaan strategis secara sistematis untuk menjadikan perguruan tinggi tersebut sesuai dengan standar-standar kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi. *Charismatic brand* ini berdampak pada kualitas lulusan dan secara implisit berpengaruh terhadap pandangan para pengguna lulusan dari perguruan tinggi yang bersangkutan (Slamet, 2017: 2).

Di Indonesia, kondisi sebagian mutu Perguruan Tinggi masih memprihatinkan. Berdasarkan data BAN-PT per Januari 2016 hanya 26 (0.66 %) perguruan tinggi di Indonesia terakreditasi institusi A dari 4300 Institusi Pendidikan Tinggi. Sebagian besar perguruan tinggi tersebut adalah perguruan tinggi negeri, terutama yang telah berstatus Badan Hukum. Sedangkan dari 3.181 (PTS) perguruan tinggi swasta, baru 5 PTS yang terakreditasi A. Empat permasalahan utama yang dihadapi oleh PT di Indonesia antara lain kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia, kualitas mutu perguruan tinggi, relevansi kualifikasi SDM lulusan perguruan tinggi dengan kebutuhan dunia kerja, dan karakter kebiasaan manusia Indonesia (Republika Online, 2017). Jumlah besar perguruan tinggi di Indonesia telah menghasilkan lulusan yang besar pula. Fakta tersebut tidak dibarengi dengan manajemen mutu yang baik sehingga menimbulkan empat masalah di atas yang kemudian berdampak pada banyaknya pengangguran terdidik.

Dalam pemeringkatan global yang dilakukan *Quacquarelli Symonds (QS) University Ranking* (acuan resmi Kementerian Dikti RI) baru-baru ini menunjukkan bahwa kualitas pendidikan perguruan tinggi di Indonesia mengalami penurunan di mata dunia. Hal ini terlihat dengan merosotnya rangking beberapa perguruan tinggi Indonesia. Universitas Indonesia (UI) menempati peringkat ke-292, merosot dari tahun sebelumnya yang berada

di peringkat ke-277. Di kategori universitas-universitas di Asia, peringkat UI berada di urutan ke-54. Di Asia Tenggara saja, Indonesia tertinggal dari dua universitas terbaik di Singapura, lima universitas terbaik di Malaysia dan satu universitas terbaik di Thailand (CNN Indonesia, 2018).

Asisten Direktur Jenderal untuk Pendidikan UNESCO Qian Tang, dalam peluncuran *Global Education Monitoring (GEM) Report 2016* juga menyebutkan bahwa Kesenjangan mutu pendidikan masih menjadi kendala banyak negara, khususnya Indonesia. Tercatat bahwa mutu pendidikan di Indonesia hanya menempati peringkat ke-10 dari 14 negara berkembang. Meski, tingkat partisipasi pendidikan di Indonesia meningkat tajam, namun mutu pendidikan yang didapat setiap anak, belum setara (CNN Indonesia, 2016). Padahal, penyediaan kualitas pendidikan yang baik merupakan kunci menciptakan generasi berkualitas. Disebutkan pula bahwa kendala yang dihadapi pemerintah Indonesia saat ini adalah belum bisa memastikan seluruh anak yang bersekolah mendapatkan kualitas pendidikan yang adil dan sama.

Pendidikan berkeadilan yang menggaungkan isu kesetaraan untuk meningkatkan mutu pendidikan tidak bisa dilepaskan dari misi reformasi yang terjadi di Indonesia. Salah satu agendanya yang paling penting adalah menegakkan keadilan bagi semua, yang dilandasi oleh nilai demokrasi dan hak asasi manusia (HAM). Bahkan, Pancasila sebagai dasar negara, pada sila kelima dengan jelas memproklamirkan tentang keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Begitupun dengan UU SPN No. 20 tahun 2003 juga mengamanatkan melalui salah satu pasalnya tentang prinsip pendidikan yang harus diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa (Wahab, 2018: 2).

Konsep keadilan sosial dibahas secara luas dalam literatur pendidikan, terutama yang berkaitan dengan peran kepemimpinan pendidikan dalam penerapan prinsip-prinsip keadilan sosial di lembaga pendidikan (Arar, 2018: 18). Untuk menghadapi tantangan dalam mengatasi kesenjangan sosial, para pemimpin lembaga pendidikan harus berperan untuk memastikan bahwa pendidikan mewujudkan prinsip keadilan, kepedulian dan empati. Para pemimpin diharapkan dapat mengembangkan kesadaran kritis tentang bentuk-bentuk penindasan, pengucilan dan marginalitas, dan untuk memahami bagaimana sumber daya dan distribusi kekuasaan tidak memihak pada satu kelompok saja, bukan pada laki-laki saja atau perempuan saja, tapi harus menerapkan kesetaraan gender/ *gender equality* (Cristianingsih, 2011: 41).

Kesadaran kritis tersebut perlu diperkuat dengan pemahaman bahwa kualitas pendidikan menuntut analisis dinamika gender dalam konteks sosial yang lebih luas dari kehidupan laki-laki dan perempuan. *Gender equality* dipandang sebagai aspek integral dari kualitas pendidikan. (Aikman, Halai, & Rubagiza, 2011: 45). *Gender equality* adalah salah satu dari tujuh dimensi kualitas yaitu efisiensi, efektivitas, keberlanjutan, refleksivitas, relevansi, daya tanggap, dan keadilan. Keadilan dalam dimensi ini tidak hanya menekankan kepedulian pada akses tetapi menitikberatkan terhadap kualitas dan potensi pendidikan untuk memperbaiki ketidakadilan sosial. Untuk itu, perlu peran kepemimpinan yang menginternalisasikan nilai keadilan bagi seluruh anggota yang dipimpinnya tanpa mempermasalahkan perbedaan gender (Ansary, Jayashree, & Malarvizhi, 2014).

Urgensi *gender equality* dibicarakan pada Konferensi 2010 *Engendering Equality: Education and Empowerment* yang diadakan di Dakar pada 10-12 Mei oleh Inisiatif Pendidikan Anak Perempuan PBB (UNGEI). Konferensi ini memberikan prioritas pada pendidikan anak perempuan dan tindakan strategis

yang diperlukan untuk mendukung program ini. Didirikan pada tahun 2000, visi UNGEI adalah untuk meningkatkan kualitas dan ketersediaan pendidikan anak perempuan dalam mendukung tujuan EFA terkait gender (UNGEI, 2007). Dari Tujuan Pembangunan Milenium, ia menyoroti kebutuhan untuk memastikan bahwa *gender equality* perlu menjadi inti pemahaman dan praktik untuk pendidikan berkualitas (Aikman et al., 2011: 46).

Semangat dasar *Sustainable Development Goals* (SDGs) juga memprioritaskan untuk menjunjung tinggi Hak Asasi Manusia (HAM) dengan berprinsip pada “*no one left behind*”. Tujuan dan sasaran SDGs salah satunya untuk mencapai *gender equality* dan pemberdayaan perempuan dan anak perempuan, baik tua maupun muda (Hesti Murthy & Kartikasari, 2017: 2). Dijelaskan pula bahwa fokus tujuannya yang sesuai dengan *outcome document* PBB adalah mencapai *gender equality* dan memberdayakan semua perempuan dan anak perempuan. Untuk mencapai kemajuan keseluruhan target, kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan menjadi dasar penting. Hal itu dikarenakan tujuan-tujuan SDGs tidak akan tercapai jika meninggalkan lebih dari separuh kelompok manusia ini. Perempuan dan anak perempuan harus dapat menikmati akses yang sama terhadap pendidikan, kesehatan yang berkualitas, sumber daya ekonomi dan partisipasi politik serta kesempatan yang sama dengan laki-laki dan anak laki-laki untuk kesempatan kerja, kepemimpinan dan pengambilan keputusan pada setiap level.

Di Indonesia, kebijakan *gender equality* terdapat pada Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender. Pemerintah meratifikasi *Convention on Elimination of Discrimination Against Women (CEDAW)* dan mengesahkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2004 tentang Penghapusan Kekerasan Dalam Rumah Tangga (KDRT) (Hesti & Kartikasari, 2017: 8). Enam agenda pembangunan dalam Rencana

Pembangunan Jangka Panjang Menengah Nasional RPJMN secara eksplisit memandatkan meningkatkan Indeks Pembangunan Gender (IPG) dan Indeks Pemberdayaan Gender (IPG). Selain itu, menekankan pentingnya pengintegrasian perspektif gender dalam berbagai tahapan, proses, dan bidang pembangunan di tingkat nasional dan daerah. Penerapannya dimulai dari tahap Perencanaan dan Penganggaran yang Responsif Gender (PPRG) (Hesti & Kartikasari, 2017: 11).

Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia (RAN HAM) 2015-2019 juga menegaskan tentang upaya pemenuhan hak perempuan dengan menurunkan tingkat kesenjangan laki-laki dan perempuan dalam akses, partisipasi, kontrol dan manfaat dalam pembangunan. Nawacita memiliki agenda khusus kesetaraan gender melalui pemberdayaan perempuan dalam politik dan pembangunan. Selain itu, pemerintah juga menargetkan penghapusan diskriminasi dengan menerbitkan kebijakan-kebijakan pembangunan yang dapat memecahkan masalah-masalah ketimpangan gender (Hesti & Kartikasari, 2017: 12).

Walaupun demikian, kebijakan di atas belum bisa mengatasi masalah ketimpangan gender yang terjadi. Laporan *The Global Gender Gap* 2014 yang diluncurkan *World Economic Forum* (WEF) memaparkan posisi Indonesia ada di posisi 97 dibawah negara miskin seperti Vietnam dan Laos. Kemudian, pada tahun 2015 dari 145 negara yang disurvei, posisi Indonesia berada para ranking 92, jauh di bawah Philipina, yang menempati posisi 9. WEF mencatat ketimpangan gender di Indonesia masih cukup lebar dengan skor 0,681 (Hesti & Klartikasari, 2017: 8). Indikator yang menjadi pijakan WEF adalah tentang informasi tenaga kerja dan kepemimpinan, pendidikan dan pemanfaatan teknologi, kesehatan, keluarga, pemenuhan hak dan norma. Kenaikan posisi dari ranking 97 menjadi 92 pada 2015 (naik 5 tingkat) terjadi karena kenaikan skor pada satu dimensi politik dari 0,126 menjadi 0,168. Sedangkan, pada tiga dimensi utama lainnya yaitu dimensi

ekonomi, kesehatan, dan pendidikan skor Indonesia mengalami kemunduran.

Hal ini dibuktikan dengan masih banyaknya anggapan bahwa kepemimpinan perempuan di dunia akademis PT bukan merupakan kejadian yang biasa. Pimpinan perempuan masih mengalami perlakuan berbeda dalam PT yang mengarah pada situasi kerja yang berpotensi tidak menguntungkan (Alhtaybat & Aazam, 2018: 91), meskipun jumlah perempuan telah meningkat di bidang tertentu. Secara khusus, pada ilmu keras, seperti teknik dan ilmu alam masih didominasi oleh laki-laki dengan partisipasi perempuan yang rendah dan sedikit peluang bagi perempuan untuk maju. Pada ilmu lunak, seperti humaniora dan ilmu sosial, secara komparatif menggambarkan pekerjaan perempuan lebih besar dan semakin banyak pada posisi kepemimpinannya (Su et al., 2015).

Di Indonesia, berdasarkan dari Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti) masih terdapat kesenjangan gender pada *human resources* di *Higher Education* baik di PTN/ PTKIN/ PTS/ PTAIS (Kusmanto, 2017: 303). Dilihat dari kuantitasnya, jumlah dosen laki-laki 56,56% lebih banyak dari jumlah dosen perempuan, 43,44%. Meskipun berdasarkan fakultas atau bidang tertentu jumlah dosen perempuan lebih besar dari dosen laki-laki. Tapi, tetap saja ketimpangan pada segi jumlah tersebut masih menyebabkan kesenjangan jabatan yang cukup lebar. Dosen perempuan masih sedikit dalam mencapai jabatan fungsional (sebagai lektor kepala atau bahkan professor) maupun jabatan struktural kelembagaan (McNae & Vali, 2015: 289; Marcoes, 2018). Menurut Morley (2015: 414), hal ini dikarenakan ketertinggalan perempuan dalam hal penelitian. Perempuan lebih cenderung pada aspek pengajaran saja, sedangkan laki-laki lebih terlibat aktif dalam kualitas penelitian. Padahal nilai penelitian dalam aspek peningkatan jabatan menyumbangkan nilai yang lebih besar.

Dari uraian di atas, permasalahan ketidaksetaraan gender perlu menjadi sebuah prioritas untuk diselesaikan. Jika tidak ada penerimaan terhadap kepemimpinan perempuan, maka akan dapat menimbulkan dampak serius yang bisa merusak efektivitas lembaga pendidikan dan menghambat peserta didik untuk mendapatkan tingkat pendidikan yang tinggi dan kemakmuran ekonomi di masa depan (Aikman et al., 2011: 48). Rusaknya efektifitas lembaga pendidikan juga dapat berakibat buruk pada kualitas. Karena efektifitas dan *gender equality* termasuk dalam dimensi kualitas.

Kepemimpinan pendidikan yang berbasis *gender equality* memiliki kemampuan dalam mempromosikan keadilan sosial yang akan berdampak positif pada: 1) pemerataan akses pendidikan yang berkualitas tinggi, 2) peningkatan prestasi pendidikan secara aktif dapat meningkat, dan 3) terbentuknya budaya organisasi yang menginternalisasikan nilai-nilai kesetaraan, keragaman dan realisasi yang menghargai potensi kepribadian setiap individu (Dantley & Tillman, 2009: 19).

Proses memperkenalkan keadilan sosial dapat dilakukan pemimpin melalui analisis secara kritis status sosial ekonomi anggota organisasinya dan komunitas lingkungan sekitarnya, sehingga dapat mengidentifikasi pengaruhnya terhadap persepsi dan sikap belajar-mengajar (Rodriguez & Fabionar, 2009: 60). Selain itu, telah dikemukakan bahwa para pemimpin harus mengenali dan menyediakan kebutuhan anggotanya yang beragam (Shields, 2004: 109) serta berusaha untuk bersikap empati dan perhatian pada setiap aspirasi (Cristianingsih, 2011: 41). Sebab, penelitian menunjukkan bahwa ketika anggota yang dipimpinnya merasa bahwa mereka dihargai keberadaannya dan harapan mereka dipenuhi oleh pemimpinnya di lembaga pendidikan, maka pengalaman belajar mereka menjadi pengalaman yang memberdayakan (Gerst-Pepin & Aiken, 2012). Pemberdayaan yang dibarengi dengan peningkatan kualitas SDM

sejalan dengan pengembangan manajemen mutu kearah lebih baik (Sapendi, 2016: 69).

Disebutkan pula bahwa dalam pengembangan manajemen mutu di PT, kunci keberhasilan dalam penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT)/ *Total Quality Management* (TQM) adalah terciptanya kerjasama peningkatan mutu antar kelompok dalam organisasi (Sapendi, 2015: 69), dari semua kalangan baik laki-laki maupun perempuan. Untuk itu, pada proses ini, peran kepemimpinan yang berbasis *gender equality* dalam memfasilitasi seluruh anggotanya untuk bekerja secara kolaboratif dapat dilakukan melalui memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh anggotanya untuk terus meningkatkan kesadaran dalam membentuk budaya peningkatan mutu lembaga secara terus-menerus. Kepemimpinan juga harus bisa memaksimalkan keahlian dan kapabilitas dari setiap tingkatan pimpinan manajemen mutu mulai dari level kepemimpinan fakultas, prodi, maupun dosen (Peterson, 2014: 35; Muhammad, 2014: 63) tanpa terkecuali pada kepemimpinan perempuan.

Berbagai kajian penelitian menyebutkan bahwa kepemimpinan perempuan dapat melakukan perubahan kualitas yang signifikan untuk organisasi ke arah yang lebih baik (Lyle & MacLeod, 2008: 99). Ada pula hasil riset yang menunjukkan bahwa keunggulan kepemimpinan perempuan adalah mampu mewujudkan efektifitas organisasi (Halilah, 2015). Hasil ini diperkuat dengan hasil riset yang menyebutkan bahwa efektivitas kepemimpinan *self-rated* pemimpin perempuan mendapat nilai rata-rata yang lebih tinggi ($M = 4,31$) dibandingkan dengan efektivitas kepemimpinan *self-rated* pemimpin laki-laki ($M = 3,63$). Studi tersebut menegaskan bahwa gender memiliki peran moderasi dalam gaya kepemimpinan dan mempengaruhi efektivitas kepemimpinan secara keseluruhan di kedua gender. Pemimpin perempuan mendapat nilai lebih tinggi pada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan ($M = 3,72$) dan

Kesetaraan merupakan landasan filosofi pendidikan tinggi dan pendidikan tinggi memiliki tanggung jawab untuk memodelkan keadilan sosial dan gender equality serta memberikan ruang bagi perempuan untuk memimpin.

terbukti menjadi pemimpin yang lebih efektif dengan mengadopsi gaya kepemimpinan partisipatif. Perbedaan gender dalam gaya kepemimpinan memang ada dan perempuan lebih bergantung pada gaya kepemimpinan berdasarkan kualitas hubungan antara pemimpin-pengikut antarpribadi (Ayoub, 2019).

Kepemimpinan perempuan dalam kompetensi pendidikan juga memiliki kelebihan dibandingkan dengan kepemimpinan laki-laki dari beberapa sisi, yaitu 1) pemimpin perempuan lebih mencurahkan

waktunya pada peserta didik, 2) Lebih memperhatikan perbedaan individu, 3) Lebih komunikatif, 4) Lebih bisa menerima masukan dari bawahannya atau lebih bisa bersikap demokratis, dan 5) Lebih menunjukkan gaya partisipatoris dalam membangun hubungan dan melakukan negoisasi (Halilah, 2015). Ada pula, menurut Mosse (2007) bahwa adanya keterlibatan kepemimpinan perempuan pada proyek pembangunan dinilai lebih efisien dan setia dibandingkan dengan kepemimpinan laki-laki.

Dari dasar penemuan penelitian di atas mengenai efektifitas kepemimpinan perempuan, maka penting pula ditegaskan bahwa kesetaraan merupakan landasan filosofi pendidikan tinggi dan pendidikan tinggi memiliki tanggung jawab untuk memodelkan keadilan sosial dan *gender equality* serta memberikan ruang bagi perempuan untuk memimpin. Empat alasan mendasar mengapa representasi kepemimpinan perempuan dalam pendidikan tinggi itu penting (Burkinshaw, 2015: 1), yaitu 1) keadilan sosial, untuk mengubah lembaga dan masyarakat agar lebih adil, 2) ekuitas

dan paritas, untuk mengatasi kesenjangan sosial. 3) kualitas, untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan pendidikan tinggi, penting untuk tidak mengabaikan populasi akademik perempuan. 4) ekonomi dan bisnis, secara nasional terdapat urgensi yang berkembang terhadap pembicaraan tentang *gender equality* dalam kepemimpinan, keragaman dan inklusi.

Sebuah kelompok internasional perempuan senior juga menyerukan agar *gender equality* dijadikan indikator kinerja utama dalam audit kualitas lembaga-lembaga pendidikan tinggi pada konferensi 'Going Global' Dewan Inggris pada tahun 2013 (Burkinshaw, 2015: 3). Yaitu *gender equality* yang diartikan sebagai kesamaan kondisi bagi laki-laki dan perempuan untuk memperoleh kesempatan dan hak-haknya sebagai manusia, agar mampu berperan dan berpartisipasi dalam kegiatan politik, ekonomi, sosial, budaya, dan keamanan nasional, tidak terkecuali pada bidang pendidikan, serta kesamaan dalam menikmati hasil pembangunan tersebut (Arjani, 2008: 114).

Begini pula dengan pendapat Johns (2016) bahwa salah satu dari 5 cara pemimpin dalam memperbaiki mutu perguruan tinggi adalah bersikap proaktif dalam menanggapi diversitas. Maksudnya adalah memberikan perlakuan baik terhadap perempuan yang selama ini masih dianggap sebagai minoritas. Sikap proaktif pemimpin ini ditujukan untuk menghindari sikap diskriminatif. Jika perlu, sikap afirmatif untuk menyepakati adanya kuota tertentu sangat dibutuhkan. Hal ini dikarenakan penentuan posisi kepemimpinan yang berdasarkan keragaman dapat mewujudkan kebersamaan dan kolaborasi kerja sama yang baik dan lebih produktif (Wahab, 2019). Maka dari itu peneliti ingin mengkaji tentang bagaimana kepemimpinan dapat mengakomodir *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu di Perguruan Tinggi Swasta, Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama.

PTNU sebagai Perguruan tinggi swasta di Indonesia yang berbasis ideologi *Nahdlatul Ulama* telah mampu bertahan

dan berkembang dengan baik hingga saat ini. PTNU yang telah berjumlah 257 institusi ini memiliki jaringan yang cukup banyak dan solid dari *jam'iyyah* NU yang merupakan ormas terbesar di Indonesia (Data dari LPTNU 2020). Selain itu, beberapa PTNU juga telah berkualifikasi baik dalam memperoleh akreditasi A dan B, serta berhasil memenangkan kompetisi di tingkat nasional. Ditambah lagi, PTNU juga memiliki *row input/* calon mahasiswa baru yang didukung dari sekolah-sekolah maarif NU yang sangat potensial.

PTNU bertujuan menjadi pusat pengembangan ilmu budaya yang mampu memberikan keteladanan secara fisik, sosial maupun nilai dan sikap dalam mengamalkan ajaran Islam yang berasaskan *Ahlussunah Waljama'ah*, baik di lingkungan PTNU maupun dalam konteks kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. PTNU memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi (LPTNU, 2016).

PTNU mempunyai beragam karakteristik yaitu 1) Menjadikan paham *Ahlussunah Waljama'ah* sebagai kekhasan dan keunggulan; 2) Memelihara suasana keagamaan di satuan pendidikan dalam hal amaliyah ibadah, pergaulan, dan akhlakul karimah dalam perilaku sehari-hari sesuai dengan ajaran *Ahlussunah Waljama'ah*; 3) Menekankan semangat penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bersinergi dan berintegrasi non-dikotomi disiplin ilmu yang bermanfaat bagi pembangunan bangsa dan negara untuk mencapai kesejahteraan dunia dan akhirat; 4) Menjadikan *Mabadi Khaira Ummah* sebagai landasan manajemen yang merefleksikan nilai-nilai kebenaran/ kejujuran (*ash-shidq*), kepercayaan (*al-amah*), keadilan (*al-adalah*), gotong royong (*atta'awun*), konsistensi terhadap kebenaran (*al-istiqamah*), kerja keras, serta menjunjung tinggi nilai amal kerja dan prestasi sebagai bagian dari ibadah kepada Allah (Chamidi, 2018: 20).

Sesuai dengan nilai keadilan pada landasan manajemen PTNU, peneliti bermaksud melakukan riset mengenai kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu PTNU di Indonesia. Sejauh mana, peran kepemimpinan di PTNU menerapkan landasan manajemen yang bernilai keadilan tersebut. Dari nilai keadilan ini dapat dilihat dari perwujudan *gender equality* yang berikutnya berperan dalam pengembangan manajemen mutu di PT.

Dari berbagai PTNU di Indonesia peneliti mengambil dua setting penelitian yaitu di UNU Surakarta dan UNISNU Jepara. Penentuan ini didasarkan karena wakil rektor yang membawahi penjaminan mutu di UNU Surakarta dan Ketua Lembaga Penjaminan Mutu di UNISNU Jepara dipimpin oleh perempuan. Selain itu, dua lembaga tersebut juga merupakan dua PTNU yang mendapatkan penghargaan Menristekdikti tahun 2019 (dari 9 PTNU) yang dinilai maju berdasarkan SPMI dan SPME. Ke-9 nama PTNU tersebut yakni UNU Surabaya, Universitas Islam Malang, Universitas Wahid Hasyim Semarang, Universitas Islam NU Jepara, UNU Lampung, Universitas Sains Al Quran Wonosobo, UNU Al Ghazali Cilacap, UNU Sidoarjo, dan UNU Surakarta (Kompas, 2019).

Penelitian ini penting dilakukan karena masih minimnya riset kepemimpinan di PTNU terutama yang berkaitan dengan *gender equality*. Padahal, dari hasil pengamatan peneliti, dari kesembilan PTNU di atas kepemimpinan perempuan sudah banyak yang menduduki posisi struktural paling tinggi sebagai wakil rektor, sebut saja di UNU Surabaya, Universitas Malang, UNU Lampung, UNU Al-Ghazali Cilacap, dan UNU Surakarta. Selain itu, proporsi kepemimpinan perempuan juga semakin seimbang dengan kepemimpinan laki-laki, seperti kepemimpinan di tingkat Fakultas (sebagai dekan), prodi (sebagai kaprodi), atau di tingkat unit/ lembaga (sebagai ketua). Maka dari itu, dengan landasan tersebut PTNU bisa dijadikan model untuk

ditemukannya pola kepemimpinan yang berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu.

Meskipun demikian, perlu diketahui pula bahwa hasil dari wawancara pada pra penelitian menyebutkan adanya keterlibatan perempuan di struktur kepemimpinan kaprodi di UNU Surakarta membutuhkan waktu dari tahun 1958-1994 (44 tahun), sedangkan perempuan dapat berperan dalam struktur pengurus yayasan memerlukan waktu yang lebih panjang, yaitu dari tahun 1958-2018 (60 tahun). Kondisi ini merupakan sikap tanggap dari PTNU dalam menjawab semakin berkembangnya SDM perempuan di PTNU. Hanya saja, kepemimpinan perempuan di PTNU ini masih terbatas pada keterlibatannya pada perancang konsep manajemen mutu, belum sepenuhnya masuk dalam ranah pengambilan kebijakan. Untuk itu, dari pola kepemimpinan yang berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu itu dapat pula ditemukan pola atau model pengembangan kepemimpinan perempuan di PTNU.

B. Catatan tentang Penelitian Kepemimpinan

Metode Penelitian

Tujuan dari penggunaan metode kualitatif pada penelitian ini adalah untuk menemukan pola kepemimpinan berbasis *gender equality* yang diterapkan di PTNU dan menganalisa pengembangan manajemen mutu di PTNU. Semua hasil temuan di lapangan disajikan dalam bentuk deskriptif kata-kata (bukan angka) (Miles & Huberman, 1984: 15). Secara ontologi, penelitian kualitatif menganggap manusia sebagai makhluk antisipatif dan pembuat makna yang secara aktif mengkonstruksi makna situasi mereka sendiri, memahami dunia mereka, dan bertindak di dalamnya melalui interpretasi tersebut (premis konstruktivis/konstruktivis). Orang-orang disengaja dan kreatif dalam tindakan mereka, dan makna muncul dari situasi sosial, interaksi dan negosiasi, dan dipahami melalui proses interpretatif dari

manusia yang terlibat (Cohen et al, 2018: 288). Sehingga dengan metode penelitian kualitatif ini, peneliti dapat menemukan, mengeksplorasi, mengkontruksi makna, dan menghasilkan hipotesis dari proses penelitian.

Selanjutnya, **pendekatan fenomenologi** dipilih dalam penelitian ini sebagai pendekatan ilmiah yang mengkaji bagaimana anggota masyarakat mengeksplorasi dunianya sehari-hari, terutama bagaimana individu dengan kesadarannya membangun/ mengkonstruksi makna dari hasil interaksi dengan individu lainnya. Menurut Brouwer (1984: 3) fenomenologi bukan suatu ilmu tapi merupakan suatu metode pemikiran atau cara untuk mengamati sesuatu. Bahkan menurutnya dalam fenomenologi tidak ada teori, tidak ada hipotesis, dan tidak ada sistem. Pola dari suatu fenomena dapat dianggap sebagai sebuah teori. Namun, pada penelitian ini tidak dapat terlepas begitu saja dari teori, karena teori di sini digunakan untuk menganalisa temuan pada bagian pembahasan atau diskusi hasil penelitian (Siyoto & Sodik, 2015: 49). Maka dari itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap esensi pengalaman manusia dengan sejumlah subyek dan dengan keterlibatan langsung peneliti dalam mencari data sehingga mampu menemukan pola dan relasi makna (Creswell, 1998: 53).

Secara rinci, studi fenomenologi berfokus untuk mencari jawaban tentang makna dari suatu fenomena. Apa yang dialami oleh subyek penelitian dan bagaimana dia mengalaminya serta memberikan makna pada pengalamannya. Apa pengalaman subyek tentang kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu di PTNU?, apa yang dirasakan dari pengalaman tersebut?, dan makna apa yang dapat diperoleh dari fenomena tersebut?

Pada mulanya, peneliti menentukan ruang lingkup fenomena yang diteliti tentang kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu di PTNU. Peneliti

memahami betul tentang pandangan filosofis dari latar belakang penggunaan pendekatan yang diambil, terutama konsep yang berkaitan dengan kajian bagaimana informan mengalami fenomena tersebut (Moustakas, 1994: 235). Selanjutnya, peneliti menyusun daftar pertanyaan (seperti diatas) yang dapat mengungkap makna pengalaman subyek penelitian secara individu sehingga muncul pengalaman-pengalaman penting sehari-hari yang dialaminya selama ini. Maka pada riset ini peneliti menggali informasi mengenai pengalaman subyek penelitian di PTNU mengenai kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu dengan menggunakan analisis gender.

Sumber data penelitian diperoleh dari informan melalui wawancara mendalam. Jumlah informan tidak ditentukan jumlahnya. Menurut Creswell, informan cukup sebanyak 10 orang (Creswell, 1998: 122), yang paling penting adalah terjadinya kejenuhan data (redudansi data). Maka, untuk menggali informasi mengenai kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu di PTNU, peneliti menentukan subyek penelitian yang dapat dijadikan sebagai narasumber sebagai berikut:

1. Ketua Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UNU Surakarta dan UNISNU Jepara sebagai pelaku kepemimpinan pada manajemen mutu di perguruan tinggi tersebut.
2. Para anggota dari LPM yang bekerja di bawah kepemimpinan sistem penjaminan mutu universitas.
3. Dekan dan Ketua Program Studi selaku pemegang kepemimpinan manajemen mutu di tingkat fakultas dan program studi.
4. Para dosen yang memiliki peran kepemimpinan dan praktisi manajemen mutu dalam proses pembelajarannya dengan mahasiswa.

Informasi yang didapatkan dari proses wawancara dengan para narasumber di atas ditujukan untuk menggali data mengenai pengalaman mereka selama ini tentang proses manajemen mutu (mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) dan kepemimpinan gender di LPM PTNU. Kemudian, untuk mempertajam hasil penelitian dari narasumber di atas, maka peneliti juga perlu menggali sumber data yang lain dari dokumen-dokumen tentang Lembaga Penjaminan mutu di tiap universitas. Dokumen-dokumen tersebut meliputi struktur organisasi LPM, kebijakan mutu, standar mutu, dan dokumen lain yang berkaitan dengan proses kepemimpinan yang berbasis *gender equality* pada manajemen mutu di UNU Surakarta dan UNISNU Jepara.

Teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif dilakukan dengan tiga cara, yaitu wawancara, observasi lapangan, dan penelusuran dokumen. Pada pengumpulan data primer/ utama dalam studi fenomenologi adalah melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan para informan. Informan sebagaimana dijelaskan di atas adalah unsur dari pimpinan dan anggota penjamin mutu di PTNU yaitu individu yang mengalami fenomena yang diteliti. Wawancara dilakukan dengan cara terstruktur dan tidak terstruktur. Peneliti perlu menyiapkan susunan pertanyaan yang terstruktur dengan baik sebagai intrumen penelitian di hari sebelum dilakukannya wawancara. Sedangkan pada wawancara tidak terstruktur, peneliti tidak bisa menghindari adanya pertanyaan spontan sebagai tanggapan dari narasumber yang sesuai kondisinya dan berlangsung seperti percakapan sehari-hari. Semua proses wawancara tersebut harus direkam agar memperoleh hasilnya secara utuh dan tidak ada informasi yang tertinggal.

Selain itu, untuk mendapat data yang lebih lengkap dan mendalam, dapat pula menggunakan teknik lain seperti observasi partisipatif dan penelusuran dokumentasi

(Hasbiansyah, 2008: 171). Observasi dapat dilakukan dengan mengamati interaksi antar pimpinan dan anggota-anggotanya yang berkaitan dengan kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu di LPM baik di tingkat universitas, fakultas, maupun program studi. Sedangkan melalui penelusuran dokumen dapat digunakan untuk menelaah berbagai dokumen yang berhubungan dengan struktur organisasi, peraturan atau norma-norma, ataupun kebijakan mutu yang tertulis di PTNU.

Pada penelitian ini, instrumen utamanya adalah peneliti itu sendiri. Peneliti memiliki keterlibatan langsung dalam pengumpulan data di lapangan. Hal ini bertujuan agar data yang dibutuhkan dapat diperoleh secara lengkap dan akurat. Berikutnya, dari semua data yang diperoleh di lapangan, peneliti perlu memahami, menyeleksi, dan menginterpretasikan setiap kondisi, kejadian, dan peristiwa yang dialaminya di lapangan. Alat bantu yang digunakan peneliti adalah lembar pedoman wawancara, lembar observasi, dan lembar studi dokumentasi. Dengan pertimbangan, data mengenai kepemimpinan berbasis *gender equality* dan pengembangan manajemen mutu di PTNU dapat terfokus pada topik permasalahan yang diteliti.

Untuk menentukan *trust worthiness* atau keabsahan data pada penelitian kualitatif dibutuhkan teknik pemeriksaan. Hal ini dibutuhkan karena setiap data yang diperoleh harus dapat divalidasi dan dipertanggungjawabkan. Terdapat 3 teknik pemeriksaan data yang dapat dilakukan, yaitu perpanjangan keikutsertaan, ketekunan/ keajegan pengamatan, dan triangulasi data (Moleong, 2007: 173). Di sisi lain, untuk lebih memastikan lagi validitas data internalnya, Cresswell (2014) menjelaskan 5 teknik proses pemeriksaan keabsahan data, yaitu dimulai dengan triangulasi data, *member checking*, memperpanjang waktu atau mengulang observasi, validasi dari sesama peneliti yang lain, pola partisipatoris atau klarifikasi bias peneliti.

Namun, dari kelima teknik tersebut, hanya tiga teknik yang digunakan pada penelitian ini, yaitu:

1. **Triangulasi Data**

Triangulasi data terdapat tiga macam, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu. Maksudnya adalah triangulasi diartikan sebagai pengujian kredibilitas data yang dilakukan untuk mengecek kembali data yang diperoleh dari berbagai sumber, berbagai cara, dan berbagai waktu. Triangulasi sumber pada penelitian ini dilakukan dengan mengkonfirmasi data yang sama dari berbagai sumber dengan jenis sumber yang berbeda. Peneliti mengkonfirmasi data dari hasil wawancara dengan apa yang dilihat saat observasi dan dengan hasil penelusuran dokumen. Dengan demikian, data dari berbagai sumber yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan penelusuran dokumen bisa dianalisis secara komprehensif.

2. **Member Checking (uji confirmability)**

Member checking dilakukan untuk memperoleh data yang valid dan akurat. Data penelitian yang dikatakan valid adalah data penelitian yang sudah mendapatkan kesepakatan dari pemberi data tersebut. Untuk itu, peneliti perlu melakukan pengecekan hasil interpretasinya apakah realitas dan makna yang ditulisnya sudah valid. Jika hasil tersebut belum sesuai dan terdapat banyak perbedaan, maka peneliti harus mengulang dan menyesuaikan dengan apa yang disampaikan oleh informan.

3. **Validasi dari Peneliti yang lain**

Berdiskusi dengan peneliti lain yang paham dan lebih kompeten tentang topik penelitian akan sangat membantu dalam memvalidasi interpretasi data. Sehingga data yang didapat semakin valid karena peneliti mendapatkan masukan dan interpretasi dari peneliti yang lain untuk memperkaya hasil penelitiannya.

Aspek di atas masih pada sisi uji kredibilitas data dan konfirmabilitas, maka masih perlu didukung aspek lain pada keabsahan data, yaitu uji transferibilitas dan dependabilitas (Sugiyono, 2017:185). Transferibilitas merupakan proses peneliti dalam menuangkan hasil penelitiannya dengan paparan yang rinci, sistematis, jelas, dan dapat dipercaya. Sehingga para pembaca dapat memahaminya dengan mudah dan mampu

memberikan kesimpulan mengenai kebermanfaatan hasil penelitian tersebut untuk bisa diterapkan pada penelitian lain di tempat lain yang memiliki konteks yang sama. Secara ringkasnya, transferibilitas digunakan untuk menjawab pertanyaan “sejauh mana sebuah hasil penelitian dapat diterapkan pada kondisi dan situasi yang lain?”. Sedangkan uji dependabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan cara proses pembimbingan secara langsung oleh promotor dan ko-promotor. Mulai dari penentuan setting, fokus masalah, setting, sumber data, hingga pada proses pengumpulan data di lapangan, analisis data, uji keabsahan data,

***Peran strategis
kepemimpinan dalam
mempertahankan
keberlangsungan
hidup institusi dapat
dilakukan melalui
tanggung jawabnya
sebagai orang yang
menetapkan tujuan,
nilai-nilai organisasi,
dan ekspektasi
kinerja.***

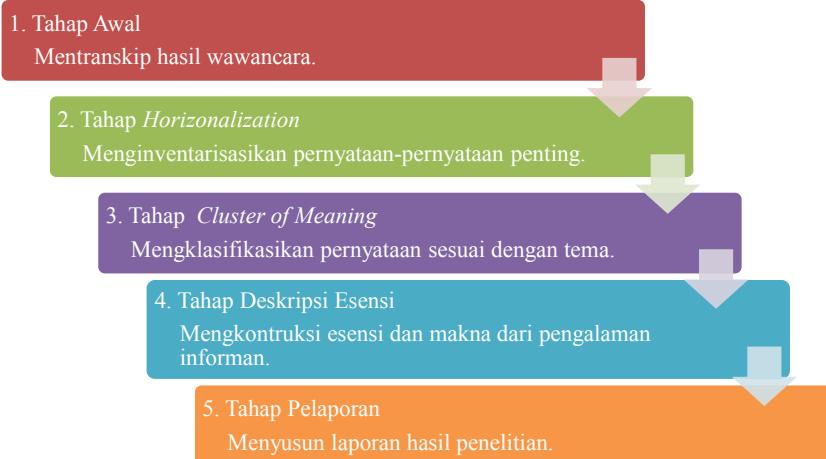
dan penarikan kesimpulan pada penelitian ini diaudit melalui proses bimbingan tersebut (Sugiyono, 2017: 194).

Teknik analisis data dalam kajian fenomenologi merupakan prosedur penting secara bertahap yang harus dilakukan. Tahapan atau langkah-langkah tersebut, yaitu (Creswell, 1998: 147–150):

1. Peneliti mendeskripsikan sepenuhnya fenomena/pengalaman yang dialami subjek penelitian mengenai kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu di PTNU. Semua hasil *in-depth interview* dalam bentuk rekaman tersebut dituangkan dalam transkrip tulisan.
2. Peneliti menemukan pernyataan (hasil wawancara) tentang fokus penelitian, rincian pernyataan-pernyataan, dan setiap pernyataan memiliki nilai yang setara, kemudian rincian tersebut dikembangkan dengan tidak melakukan pengulangan. Pada tahap ini, peneliti belum diperbolehkan melakukan penilaian, hasil transkrip harus dipastikan murni dari hasil wawancara. Tahap ini disebut dengan tahap *horizontalization*.
3. Pernyataan-pernyataan tersebut kemudian dikelompokkan dalam unit-unit bermakna, peneliti merinci unit-unit tersebut dan menuliskan sebuah penjelasan teks tentang pengalaman yang disertai contoh. Peneliti mulai menyingkirkan pernyataan-pernyataan yang terulang-ulang dan tumpang tindih. Peneliti kemudian merefleksikan pemikirannya dengan menggunakan variasi imajinatif (*imaginative variation*) atau deskripsi struktural (*structural description*), mencari keseluruhan makna yang memungkinkan dan melalui perspektif yang divergen (*divergent perspectives*), mempertimbangkan kerangka rujukan atas gejala (*phenomenon*), dan mengkonstruksikan bagaimana gejala tersebut dialami.
4. Peneliti kemudian mengkonstruksi seluruh penjelasan tentang makna dan esensi pengalaman para informan. Tahap ini merupakan tahap deskripsi esensi.
5. Peneliti menyampaikan laporan penelitiannya dengan memberikan pemahaman tentang bagaimana seseorang merasakan sebuah fenomena. Laporan penelitian mengindi-

kasikan kesatuan makna tunggal dari pengalaman yang keseluruhan mempunyai struktur yang urgen.

Secara visual langkah-langkah penelitian pada penelitian fenomenologi juga dapat dijelaskan dengan gambar berikut:



Gambar 4. Analisis Data Fenomenologi

Dengan memahami prinsip-prinsip teknik analisis data di atas, maka peneliti bisa menganalisis data riset yang sudah ditranskripsikan kedalam uraian atau tabel dalam konteks fenomenologi. Meskipun sebenarnya secara umum, analisis data kualitatif merupakan tahapan peneliti dalam menyusun data secara sistematis dari hasil wawancara, observasi, maupun penelusuran dokumen. Selanjutnya data tersebut bisa ditampilkan dan dianalisis menjadi data yang lebih sederhana dan bermakna.

Selain itu, strategi analisis data kualitatif tersebut merupakan suatu upaya untuk dilakukannya analisis induktif pada data penelitian dan seluruh proses penelitian. Penggunaan strategi analisis kualitatif ini difungsikan sebagai alat untuk menganalisis berlangsungnya proses sosial dan berbagai makna dari beragam fakta yang terlihat secara empiris. Model analisis

induktif dimulai dengan mengobservasi sasaran penelitian secara rinci menuju generalisasi dan ide-ide yang abstrak. Cara induktif diawali dengan suatu fakta dan realita. Tujuannya adalah untuk menemukan pola-pola atau tema-tema hasil analisis data yang didapatkan melalui wawancara (Semiawan, 2010). Model analisis induktif dapat dilakukan melalui enam tahapan berikut (Miles & Sadana, 2014):

1. Melakukan observasi pada fenomena sosial, mengidentifikasiannya, melakukan revisi-revisi dan mengecek kembali terhadap data yang ada.
2. Mengkategorisasikan informasi yang didapat.
3. Melakukan penelusuran dan memaparkan kategorisasinya dengan jelas.
4. Memberikan penjelasan mengenai hubungan-hubungan antar kategorisasi.
5. Menyimpulkan hasilnya secara umum.
6. Membangun teori dan menjelaskannya.

Dengan demikian, proses analisis data ini juga dapat digunakan untuk memenuhi syarat standar jenjang doktoral pada level 9 KKNI dalam menghasilkan karya yang berupa temuan penelitian yang kreatif, orisinil, dan teruji.

Profil Informan

Profil Para Informan UNU Surakarta

Penentuan informan dalam penelitian ini berdasarkan kriteria yang peneliti ajukan kepada pimpinan UNU Surakarta. Kriteria tersebut adalah pimpinan LPM beserta sekretaris dan stafnya, perwakilan dari pimpinan laki-laki dan perempuan baik wakil rektor, dekan maupun kaprodi, dan perwakilan dari dosen laki-laki dan perempuan yang memahami mengenai kepemimpinan yang berbasis *gender equality* dalam pengembangan mutu di UNU Surakarta. Maka dari

itu, penunjukkan informan ditentukan oleh pimpinan UNU Surakarta yang memahami person-person yang memenuhi kriteria itu.

12 informan di atas terdiri dari 7 laki-laki dan 5 perempuan. Empat informan perempuan tersebut merupakan dosen perempuan yang memiliki jabatan struktural di UNU Surakarta dan satu dosen biasa. Pimpinan perempuan yang paling lama bekerja adalah Dekan FAI yang sudah bergabung di UNU Surakarta selama 26 tahun, yaitu dekan perempuan satu-satunya di UNU Surakarta dengan pengalaman menjabat selama 23 tahun. Sedangkan pada posisi Wakil Rektor 1 bidang Akademik dan Kemahasiswaan merupakan orang baru yang langsung bisa menduduki jabatan setelah masa kerja 2 tahun. Meskipun demikian, pada posisi jabatan yang dipegang oleh laki-laki juga cenderung lebih cepat pemerolehannya. Seperti pada posisi Ketua LPM, tidak ada satu tahun beliau sudah mendapatkan jabatan tersebut. Hal ini, dikarenakan kebutuhan yang mendesak karena adanya kekosongan posisi jabatan.

Jadi, dengan melihat dari data masa kerja dan pemerolehan jabatan antara laki-laki dan perempuan di UNU Surakarta tidak ada perbedaan dari sisi gender. Semuanya memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan posisi kepemimpinan selama sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan lembaga.

Profil Informan UNISNU Jepara

Informan dari UNISNU Jepara terdiri dari unsur dosen dan beberapa unsur pimpinan. Penentuan informan yang akan diwawancara dimandatkan kepada Ketua LPM. Pada kepemimpinan baru ini, LPM dipimpin oleh seorang pemimpin perempuan. Dari ketujuh informan dari UNISNU Jepara, terdiri dari 4 perempuan dan 3 laki-laki. Kelima perempuan tersebut merupakan dosen yang memiliki tugas tambahan sebagai pejabat struktural di UNISNU Jepara. Paling lama bekerja adalah informan

AN sebagai ketua LPM pusat yang merupakan informan kunci dalam penelitian ini. Informan perempuan yang lain mempunyai masa kerja di bawah 10 tahun. Semua informan perempuan hanya berselang 2-3 tahun dari bergabung di UNISNU untuk mendapatkan jabatan struktural.

Kemudian dari ketiga informan laki-laki, 1 informan laki-laki merupakan staf LPM bagian monitoring dan evaluasi yang memperoleh jabatan struktural setelah bergabung di UNISNU Jepara selama 5 tahun. Sedangkan 2 informan laki-laki yang lain merupakan dosen yang sudah bergabung di UNISNU selama 6 tahun, namun belum pernah menduduki jabatan struktural. Namun secara manajemen mutu, informan FR pernah menjadi Gugus Kendali Mutu (GKM) di prodi PAI.

Dari data ini dapat diketahui bahwa para informan perempuan mendapatkan kemudahan dalam memperoleh jabatan struktural dalam waktu yang singkat. Para pimpinan perempuan juga sudah memiliki akses, aktifitas, manfaat, serta menjalankan kontrol di UNISNU Jepara yang sama seperti laki-laki. Meskipun pada pimpinan puncak, peran perempuan belum terwakili. Posisi kepemimpinan perempuan tertinggi masih ada pada posisi dekan, wakil dekan, dan ketua LPM, yang lainnya adalah kaprodi.

C. Menemukan Kebaruan pada Penelitian Kepemimpinan

Kajian Penelitian yang Relevan

Penelitian tentang kepemimpinan, gender, dan manajemen mutu perguruan tinggi telah banyak dilakukan. Maka, perlu adanya pengkajian penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini untuk mengetahui tingkat *novelty* dan *positioning* perbedaannya. Dari berbagai literatur yang telah direview dan dianalisis, peneliti belum pernah menemukan penelitian yang mencakup semua kajian tentang kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu di perguruan tinggi. Untuk itu, pembahasan mengenai kajian

penelitian yang relevan dibagi menjadi dua hal, yaitu tentang kepemimpinan berbasis *gender equality* dan kepemimpinan pada manajemen mutu.

1. Riset tentang Kepemimpinan Gender.

Dua riset pertama berikut ini memaparkan tentang berbagai permasalahan yang dihadapi para pemimpin perempuan dalam sebuah manajemen, baik di perguruan tinggi maupun pada lembaga pendidikan pada umumnya:

- a. Para perempuan di Papua Nugini menghadapi banyak hambatan dari budaya untuk memperoleh peluang pada kepemimpinan formal. Sebagaimana dijelaskan pada penelitian McNae dan Vali tentang *Diverse experiences of women leading in higher education: locating networks and agency for leadership within a university context in Papua New Guinea*. Untuk itu, penelitian ini juga memberikan rekomendasi agar para perempuan 1) mempertimbangkan pentingnya membangun hubungan jaringan dan agensi serta 2) memperhatikan dampak dari praktik budaya kontekstual yang terkait dalam organisasi, 3) memberikan wawasan tentang kompleksitas kepemimpinan perempuan yang terletak secara budaya dalam konteks pendidikan tinggi (McNae & Vali, 2015: 288).
- b. Riset berikutnya yang berjudul *Insights Into Vietnamese Culture Of Gender And Factors Hindering Academic Women's Advancement to Leadership Positions* ditulis oleh Ngoc Lan Thi Dang menunjukkan bahwa ada kesenjangan besar antara kebijakan dan praktik gender. Meskipun banyak upaya telah dilakukan pemerintah Vietnam dan pembuat kebijakan namun *gender equality* tidak ada dalam kenyataan. Selain itu, hierarki patriarki tetap dominan dalam sistem administrasi kelembagaan. Begitu pula dengan ideologi Konfusianisme Vietnam yang masih terus membatasi dan mempengaruhi persepsi

baik laki-laki maupun perempuan tentang peran sosial, status, dan bentuk partisipasi sosial perempuan. Meski demikian, perempuan akademisi masih berkembang secara profesional dan menemukan cara mereka sendiri untuk maju ke beberapa posisi kepemimpinan kunci di lembaga mereka (Lan Thi Dang, 2017). Penelitian ini lebih menitikberatkan pada kepemimpinan perempuan pada sebuah lembaga yang dipengaruhi oleh kultural masyarakat Vietnam dan sama sekali tidak mengkaji tentang manajemen mutu di perguruan tinggi.

- c. Kemudian penelitian yang ditulis oleh Alhtaybat dan Aazam telah mengkaji tentang *Female Leadership in the Middle Eastern Higher Education*. Temuan riset ini mengilustrasikan tentang kendala perempuan dalam kepemimpinan PT di Timur Tengah, yang terbagi dalam konsep inti, pola pikir kepemimpinan akademik wanita, dan tiga konsep yang muncul sebagai persepsi bersama. Tiga konsep tersebut adalah pengalaman dan harapan kepemimpinan, perlakuan berbeda, dan keseimbangan kehidupan kerja (Alhtaybat & Aazam, 2018).

Meski riset-riset di atas mengkaji tentang kepemimpinan perempuan di lembaga Pendidikan Tinggi namun tidak mengaitkannya dengan konteks manajemen mutu. Selanjutnya, riset di bawah ini lebih menggambarkan tentang keunggulan dan manfaat kepemimpinan perempuan:

- a. Penelitian Moira Rose Kairys tentang *The influence of gender on leadership in education management*. Tujuan riset ini adalah untuk menguji keterampilan kepemimpinan yang diperlukan untuk peran manajemen senior dalam pelatihan pendidikan kejuruan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik pria maupun wanita mengidentifikasi bahwa keterampilan kognitif, interpersonal, bisnis dan strategis diperlukan untuk

peran manajemen senior dalam VET. Namun, mereka menilai pentingnya keterampilan ini secara berbeda. Pria menilai bisnis dan keterampilan strategis sebagai hal yang paling penting, sementara wanita menilai keterampilan kognitif dan interpersonal yang paling penting. Temuan ini memberikan wawasan tentang bagaimana gender mempengaruhi kepemimpinan, laki-laki fokus pada keterampilan kepemimpinan berorientasi tugas sementara perempuan berfokus pada keterampilan kepemimpinan untuk pengembangan hubungan (Kairys, 2018). Perbedaannya terletak pada metodologi penelitian, setting, dan manajemen mutu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengetahui pengaruh gender dalam kepemimpinan pada manajemen pendidikan. Sedangkan settingnya dilakukan di sekolah pelatihan pendidikan kejuruan, tidak pada perguruan tinggi.

- b. Penelitian Jones dan Swiss tentang *Gendered Leadership: The Effects of Female Development Agency Leaders on Foreign Aid spending*. Kajiannya mengungkapkan tentang efek gender pada kepemimpinan lembaga-lembaga bantuan pembangunan bilateral, khususnya alokasi bantuan pembangunan terhadap program terkait gender. Lebih jelasnya, riset ini menguji hipotesis bahwa direktur jenderal (dirjen) perempuan dan menteri yang bertanggung jawab atas lembaga-lembaga bantuan akan mengalokasikan lebih banyak bantuan di negara bagian mereka yang terprogram untuk pemrograman gender, daripada dirjen laki-laki. Hasil analisisnya menunjukkan bahwa kecenderungan bagi dirjen dan menteri perempuan memfokuskan bantuan pada program pengarusutamaan gender, sementara dirjen laki-laki mengalokasikan bantuan pada program yang hanya berfokus pada gender. Dari prioritas yang berbeda-

beda ini mencerminkan bahwa adanya keinginan perempuan untuk mereformasi struktur kekuasaan berdasarkan gender dalam masing-masing lembaga bantuan mereka, dan keinginan laki-laki untuk mempertahankan struktur kekuatan gender yang ada (Jones & Swiss, 2014). Meskipun cakupan penelitiannya sama pada kepemimpinan berbasis gender, namun penelitian ini tidak dilakukan di perguruan tinggi tapi di lembaga bantuan internasional. Selain itu, penelitian ini juga tidak berkaitan sama sekali dengan manajemen mutu perguruan tinggi.

- c. Penelitian Redmond dkk tentang *Becoming a female leader in higher education: investigations from a regional university*. Penelitian ini mengeksplorasi pengalaman tujuh wanita yang telah berhasil mencapai posisi kepemimpinan senior di universitas regional di Australia. Pengalaman mereka memiliki perbedaan dalam banyak hal, meskipun terdapat pula kesamaan dalam tantangan dan kesulitan yang dihadapi, serta persepsi mereka tentang pengalamannya dalam meraih kesuksesan dalam peran kepemimpinan. Selain itu, penelitian ini juga memberikan sejumlah rekomendasi bagi perempuan yang bercita-cita untuk menjadi pemimpin dalam pendidikan tinggi, seperti berkomitmen untuk pembangunan berkelanjutan, mengambil peluang yang



Kepemimpinan perempuan di PTNU ini masih terbatas pada keterlibatannya pada perancang konsep manajemen mutu, belum sepenuhnya masuk dalam ranah pengambilan kebijakan



- ada, mengembangkan ketahanan, mengembangkan rekam jejak, dan mencari dukungan, dan rekomendasi untuk lembaga dalam mengembangkan kepemimpinan perempuan (Redmond et al, 2016: 1).
- d. Penelitian Imamah dan Firlana tentang Kepemimpinan Perempuan dalam Organisasi Muslimat dan Aisyiyah di Kabupaten Tulungagung Perspektif *Living Quran*. Penelitian ini berangkat dari masalah kontroversi dalam penafsiran surat An Nisa' ayat 34 yang dihadapkan pada kepemimpinan perempuan dalam organisasi keagamaan (Muslimat-NU dan Aisyiyah-Muhammadiyah). Hasilnya menunjukkan bahwa Muslimat memiliki peluang toleransi yang lebih tinggi daripada Aisyiyah terhadap kepemimpinan perempuan di ranah politik maupun sosial. Meskipun demikian, keduanya sepakat bahwa penafsiran pada surat An-Nisa ayat 34 menjelaskan tentang hubungan laki-laki dan perempuan dalam rumah tangga yang tidak bisa digeneralisir untuk menghalangi perempuan menjadi pemimpin di ranah publik (Imamah & Firlana, 2019: 229).
2. Riset tentang Kepemimpinan dalam Manajemen Mutu Penelitian tentang kepemimpinan dalam manajemen mutu dilakukan oleh Dale Holt, Stuart Palmer, Maree Gosper, Michael Sankey, and Garry Allan. Judulnya adalah *Framing and enhancing distributed leadership in the quality management of online learning environments in higher education*. Tujuan dari riset ini adalah pengembangan kerangka kerja manajemen kualitas dan situasi karakteristik kepemimpinan terdistribusi pada inti kerangka kerja. Studi ini menemukan bahwa untuk membangun kepemimpinan yang terdistribusi harus dimulai melalui komitmen dan tindakan kepemimpinan formal yang dimulai dari tingkat tertinggi lembaga (Holt, Palmer, Gosper,

Sankey, & Allan, 2014). Dua topik yang sama dari kajian riset ini adalah tentang kepemimpinan dan manajemen mutu. Namun, topik kepemimpinan lebih mengkhususkan tentang urgensi pendistribusian pemimpin untuk manajemen mutu dalam lingkungan pembelajaran di perguruan tinggi. Pada topik manajemen mutu dibahas secara spesifik pada proses pembelajaran bukan pada institusi.

Penelitian berikutnya tentang *Success factors of quality management in higher education: intended and unintended impacts* tulisan John Brennan. Studi ini memaparkan bahwa era global menuntut pendidikan tinggi untuk berubah. Untuk menanggapi perubahan yang begitu pesat, kepemimpinan pada penjaminan kualitas dalam lembaga dianggap memainkan peran penting untuk memastikan bahwa perubahan bisa tepat sasaran. Dengan begitu, sistem dan proses manajemen mutu yang tepat perlu diadopsi, baik eksternal maupun internal. Disebutkan pula pada paper ini bahwa kualitas dalam pendidikan tinggi itu penting, begitu pula dengan manajemennya (Brennan, 2018). Kajian pada riset ini sama pada topik manajemen mutu di perguruan tinggi. Perbedaannya, pembahasannya lebih menekankan pada kepemimpinan sebagai faktor kesuksesan dalam manajemen mutu, namun tidak dihubungkan dengan kajian *gender equality*.

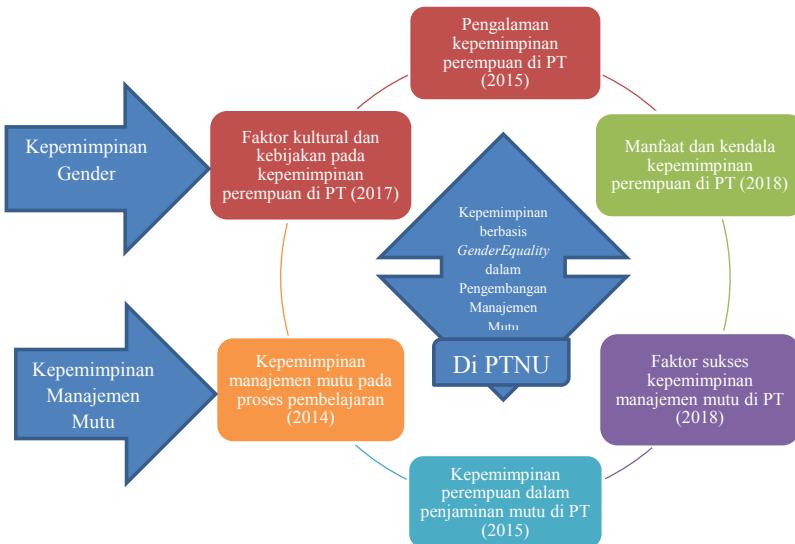
Terdapat pula satu penelitian dari Morley (2005) tentang kepemimpinan perempuan di PT dalam penjaminan mutu yang mengkajinya secara kritis. Judul penelitian tersebut adalah *Opportunity or exploitation? Women and quality assurance in higher education*. Penelitian ini menginterogasi akademisi dan manager perempuan tentang dampak wacana dan praktik jaminan mutu pada perempuan di pendidikan tinggi. Dua masalah yang dihadapi kepemimpinan perempuan di sini, adalah 1) hegemoni maskulinitas dan hubungan

**Perguruan tinggi
tidak hanya dilihat
sebagai pusat
pengajaran, pusat
penelitian, dan
pusat pengabdian
kepada masyarakat,
tetapi juga
merupakan suatu
tempat produksi
ilmu pengetahuan
yang perlu bersaing
untuk menjamin
kelangsungan hidup
banyak umat.**

kekuasaan gender diperkuat oleh penekanan pada kompetisi, target, jejak audit, dan kinerja. 2) Tertutupnya ruang pedagogik untuk mengeksplorasi masalah keadilan sosial dengan penekanan pada hasil pembelajaran dan konsumerisme mahasiswa. Meskipun jaminan kualitas sebagai rezim kekuasaan, namun masih bisa menawarkan potensi represif dan kreatif bagi perempuan. Sehingga perempuan juga mendapatkan visibilitas baru sebagai konsekuensi dari penciptaan kader baru manajer yang berkualitas.

Dari semua pemaparan penelitian relevan terdahulu di atas, tidak ada riset yang membahas secara utuh tentang kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu

perguruan tinggi NU. Untuk itu, *novelty* dari penelitian ini adalah memfokuskan pada bagaimana kepemimpinan dapat mewadahi, memfasilitasi, dan memberikan peluang seluas-luasnya untuk mewujudkan *gender equality* dengan mengkaitkannya dalam pengembangan manajemen mutu di PTNU. Untuk lebih mengetahui *positioning* penelitian ini, akan digambarkan pada *road map* berikut:

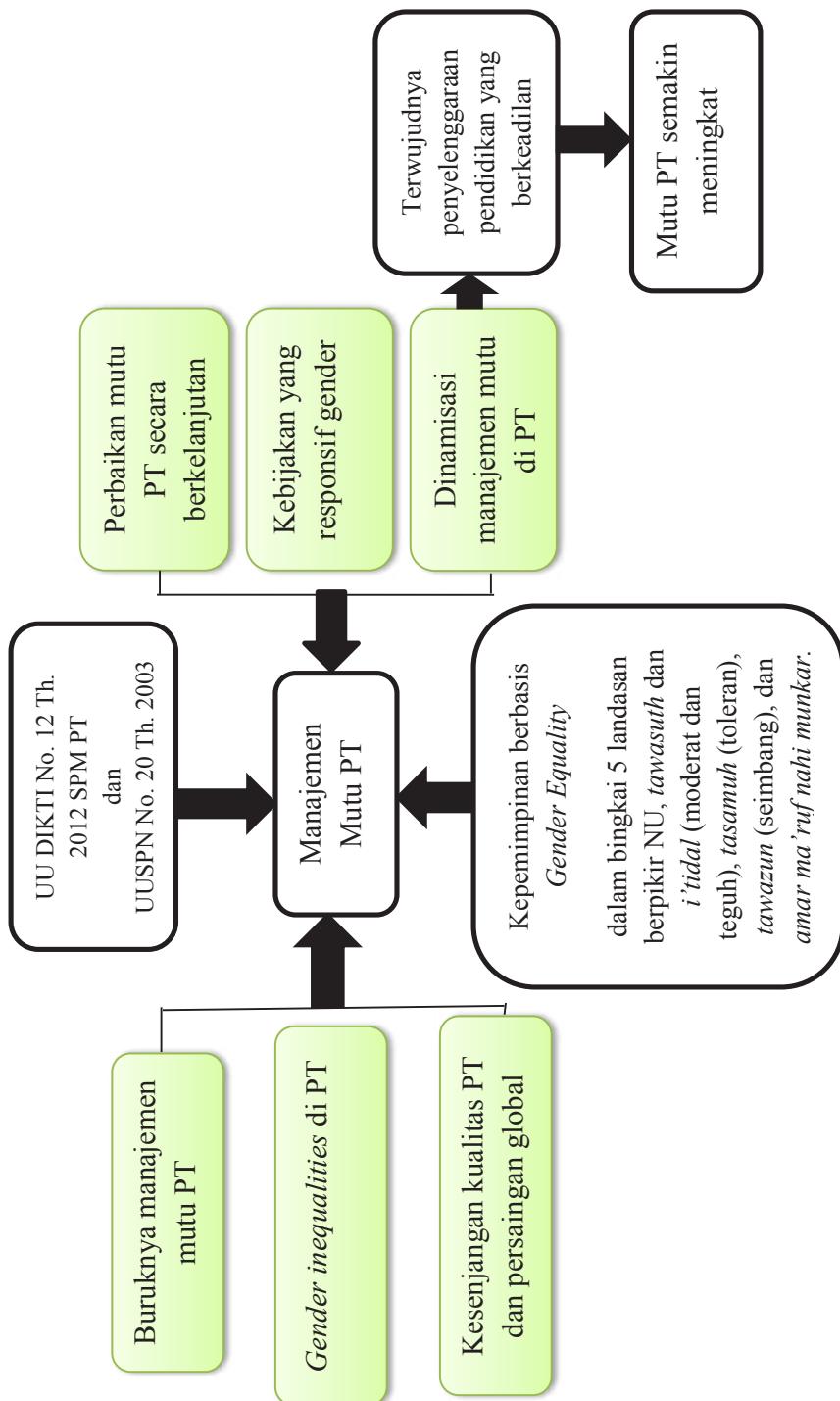


Gambar 2. Road Map Penelitian

Alur Pikir

Dasar berfikir peneliti untuk membahas topik penelitian ini adalah pentingnya kepemimpinan di perguruan tinggi melalui kebijakannya agar memperhatikan dan mengakomodir segala kebutuhan perempuan sebagai kebutuhan kemanusiaan yang harus difasilitasi baik di ranah domestik maupun di ranah publik. Dengan memperhatikan hal tersebut maka akan menghasilkan proses pendidikan yang memberdayakan dalam mewujudkan manajemen mutu perguruan tinggi.

Alur pikir ini didasarkan pada 3 masalah, yaitu manajemen mutu PT yang belum dijalankan secara maksimal, terjadinya ketidaksetaraan gender, dan melebarnya kesenjangan kualitas PT pada persaingan global. Berangkat dari hal tersebut, untuk memperbaiki manajemen mutu perlu melihat kembali dasar kebijakan manajemen mutu yang sudah diatur pada UU Dikti No. 12 tahun 2012 tentang SPM PT dan UUSPN No. 2 tahun 2003 sebagai dasar yang kuat dalam melaksanakan manajemen mutu



Gambar 3. Alur Pikir Penelitian

secara berkelanjutan. Usaha perbaikan manajemen mutu juga dapat dilakukan melalui kepemimpinan berbasis *gender equality* dengan memandang kesetaraan gender merupakan bagian integral dari pengembangan manajemen mutu di PT.

Dengan demikian, dengan adanya perbaikan mutu PT secara dinamis dan berkelanjutan dan kebijakan dari kepemimpinan yang responsif gender dapat mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang berkeadilan dan membuat mutu PT semakin meningkat.



BAB 2

HAKIKAT

ILMU PENDIDIKAN

A. Konsep Ilmu Pendidikan

Pendidikan merupakan bentuk manivestasi untuk melahirkan generasi pemimpin bangsa yang handal di masa depan. Kehidupan hari ini adalah hasil pendidikan di masa lalu dan kehidupan esok menjadi gambaran dari hasil pendidikan di masa sekarang. Maka, penge-lolaan pendidikan tidak bisa dilakukan secara serampangan dan asal-asalan. Pendidikan harus dirancang dengan perencanaan yang matang, pengorganisasian dan pelaksanaan yang cermat dan sistematis, serta kontrol dan evaluasi yang terukur dan terarah (Suharsaputra, 2015:9).

Penjelasan di atas dapat dipahami sebagai konstruksi ilmu pendidikan. Dilihat dari sisi bahasa, ilmu pendidikan dikenal dengan istilah pedagogik. Kata pedagogik berasal dari bahasa Yunani yang diartikan sebagai suatu disiplin ilmu yang mempelajari proses, tujuan, dan manfaat kegiatan pendidikan bagi pengembangan segenap potensi individu maupun kelompok

dari masa bayi sampai dewasa, agar menjadi warga negara yang bertanggungjawab di masyarakat (Dariyo, 2013: 2).

Teori pendidikan atau ilmu pendidikan diklasifikasikan menjadi 3, yaitu (1) *science of education*, yang dasarnya adalah saintifik, (2) *philosophy of education*, yang dasarnya adalah filosofis, dan (3) *praxiology of education*, yang dasarnya adalah praktis (Soelaiman, 2000: 22). Pendidikan berarti harus mencakup tiga ranah di atas. Proses pendidikan didasari karena kesadaran akan pentingnya ilmu pengetahuan dan menjadikan filsafat sebagai landasannya. Berikutnya, perlu pengawasan hingga evaluasi pada tahap implementasi pendidikan agar dapat memastikan bahwa proses pendidikan sudah sesuai dengan rumusan tujuannya.

Lebih spesifik, ilmu pendidikan mencakup pada pembahasan mengenai masalah-masalah pendidikan yang bersifat ilmu, teori, dan praktik. Dengan bahasa lain, ilmu pendidikan dapat diartikan sebagai sebuah konstruksi ilmu, teori, maupun praktik pendidikan yang membahas tentang masalah-masalah pendidikan yang berkenaan dengan pedoman maupun prinsip-prinsip pelaksanaannya (Maunah, 2009: 4). Ilmu pendidikan memiliki 5 sifat yaitu, 1) bersifat empiris, yaitu ilmu pendidikan tidak bersifat spekulatif tapi dapat dibuktikan dengan wujud fisik dan dapat diterima secara akal sehat. 2) bersifat normatif. Ilmu pendidikan berdasarkan pada landasan filosofis yang menjelaskan tentang hakekat manusia. Pandangan filsafat tentang manusia tersebut menghasilkan nilai-nilai normatif yang dapat berpengaruh besar terhadap konsep maupun praktek pendidikan. 3) bersifat historis. Ilmu pendidikan memaparkan makna filosofis secara historis dari dampak kejadian dan kebudayaan sepanjang zaman yang berpengaruh terhadap masa tertentu, ataupun untuk menanggapi masa sekarang dan masa depan (Salam, 1997: 18). 4) bersifat teoritis-praktis. Ilmu pendidikan harus memperhatikan pandangan-pandangan teoritis untuk mendukung kegiatan

atau perbuatan mendidik yang secara praktis berinteraksi dalam lingkungan pendidikan (Munib, 2006: 34). Dan 5) bersifat lahiriyah dan batiniyah. Ilmu pendidikan memandang bahwa pendidikan bertujuan untuk membekali peserta didik memiliki aspek lahiriyah sebagai makhluk yang berkarakter baik dan memiliki aspek batiniyah sebagai makhluk yang berjiwa sehat.

Seperti dijelaskan di atas, maka pendidikan menjadi faktor penting dalam pembangunan dan pembentukan sumber daya manusia (*human capital*) baik dari aspek fisik, mental, maupun spiritual, ataupun dari aspek kognitif, afektif, maupun psikomotorik. Untuk itu, pendidikan menjadi unsur penentu menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu sehingga mutu hasil pendidikan yang baik dapat membentuk *human capital* yang juga bermutu, yang sangat berperan penting dalam berbagai sisi kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara.

B. Fungsi dan Tujuan Pendidikan

Pendidikan merupakan hak asasi manusia tanpa memandang perbedaan. Setiap warga negara baik laki-laki maupun perempuan berhak mendapatkan pendidikan yang layak. Maka, dalam penyelenggarannya pendidikan harus berdasarkan atas asas demokratis dan berkeadilan, yaitu prinsip penyelenggaraan Pendidikan yang menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa, serta tidak boleh mengandung tindakan diskriminatif.

Pendidikan dianggap sebagai satu kesatuan yang sistemik yang diselenggarakan dengan sistem terbuka dan multimakna. Pendidikan dengan sistem terbuka dinilai memiliki fleksibilitas pilihan dan waktu penyelesaian program lintas satuan dan jalur pendidikan. Pendidikan multimakna diartikan sebagai proses pendidikan yang diselenggarakan dengan berorientasi pada pembudayaan, pemberdayaan, pembentukan watak dan kepribadian, serta berbagai kecakapan hidup (Suharsaputra, 2015: 29).

Pendidikan harus berdasarkan atas asas demokratis dan berkeadilan, yaitu prinsip penyelenggaraan Pendidikan yang menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa, serta tidak boleh mengandung tindakan diskriminatif.

Adapun pendidikan yang digagas oleh Ki Hadjar Dewantara memiliki kriteria-kriteria yang secara eksplisit mengandung enam unsur, yaitu: 1) pendidikan kebebasan (merdeka), 2) pendidikan kemanusiaan (humanisme), 3) pendidikan spiritual (kodrat alam), 4) pendidikan budi pekerti, 5) pendidikan sosial (kekeluargaan) dan 6) pendidikan kepemimpinan (Tut Wuri Handayani) (Dewantara, 1967). Enam unsur di atas merupakan penjabaran dari konsep pendidikan yang didukung oleh pendidikan kepemimpinan yang mampu mengarahkan pendidikan kepada perubahan yang lebih baik dalam kondisi era apapun.

Uraian di atas menekankan bahwa pendidikan memiliki fungsi strategis sebagai alat transformasi sosial (Giroux, 1997: 102). Institusi pendidikan seperti perguruan tinggi dipandang sebagai tempat belajar untuk memperjuangkan kehidupan ekonomi, politik, dan pemberdayaan sosial. Perguruan tinggi juga dapat bermain peran sebagai motor penggerak perubahan di masyarakat melalui tiga hal, yaitu pendidikan (pengajaran), riset, dan inovasi (Alvarez & Oscar, 2014: 272). Dengan demikian, berarti tidaklah mustahil pendidikan dapat dijadikan sebagai instrumen untuk mengubah kondisi kehidupan yang tidak berkeadilan menjadi kehidupan yang berkeadilan (McLean, 2006: 3). Pendidikan menempatkan diri sebagai salah satu strategi dasar untuk mencapai kemajuan yang signifikan dan perwujudan tatanan kehidupan sosial yang egaliter, termasuk didalamnya *gender equality*.

C. Obyek Ilmu Pendidikan

Segala sesuatu yang berkaitan dengan sasaran, kegiatan dan praktik pendidikan yang berupa materi, sarana dan prasarana, serta proses mendidik peserta didik untuk memenuhi tujuan pendidikan merupakan definisi dari obyek ilmu pendidikan. Obyek ilmu pendidikan mencakup dua hal, yaitu obyek material dan obyek formal (Ahmadi & Uhbiyanti, 1991: 81). Sasaran dari obyek material adalah peserta didik. Peserta didik memiliki ciri khas yang perlu dimengerti. Peserta didik merupakan individu unik yang mempunyai potensi fisik dan psikis yang khas sebagai individu yang mandiri dan berkembang secara dinamis, peserta didik memerlukan arahan dan bimbingan serta perlakuan yang humanis (Tirtarahardja & La Sulo, 2005: 52).

Lalu, obyek formalnya berkaitan dengan keseluruhan bidang yang termasuk dalam ranah penelitian pendidikan, seperti persoalan pendidikan, proses belajar-mengajar, proses mendidik dan melatih peserta didik menuju perubahan yang baik. Obyek materialnya ilmu pendidikan adalah manusia maka obyek formalnya merupakan berbagai ilmu yang berhubungan dengan manusia seperti ilmu psikologi, ilmu sosiologi, atau ilmu antropologi.

D. Filosofi/ Teori Pendidikan yang digunakan

Proses pendidikan didasari karena kesadaran akan pentingnya ilmu pengetahuan dan menjadikan filsafat sebagai landasannya (Gutek, 1974: 69). Pada penelitian ini menggunakan dua pemikiran aliran filsafat yaitu progresivisme dan *critical pedagogy*. Aliran progresivisme merupakan gerakan di bidang pendidikan yang dipelopori oleh John Dewey (Gutek, 1974:139). Dewey berpandangan bahwa pendidikan yang progresif adalah pendidikan yang bergerak secara berkesinambungan menuju perubahan dan perbaikan (Dewey, 1950). Pandangan ini dinilai sebagai *the liberal road to culture* (liberal yang bersifat fleksibel),

aliran yang tidak kaku, mengedepankan sikap toleran, dan terbuka terhadap pengembangan pengalaman dalam lingkungan sosial (Djumransjah, 2006: 176). Hal ini juga sesuai dengan landasan berpikir PTNU yang menekankan pada sikap moderat dan toleran.

Penelitian ini dinilai sesuai dengan filsafat progresivisme karena teori pendidikan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan manajemen mutu merupakan berbagai hal yang berorientasi pada kelangsungan hidup masa depan. Lahirnya seorang pemimpin dalam manajemen mutu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk melalui pendidikan karena setiap orang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin. (Wirawan, 2017: 9).

Kepemimpinan yang dilahirkan melalui pendidikan mengajarkan nilai-nilai karakter yang positif. Bagaimana sebuah kepemimpinan melalui kebijakannya yang berkaitan dengan mutu dapat merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi kebutuhan kemanusiaannya dengan menganut prinsip berkeadilan. Jadi, dalam kerangka pendidikan, kepemimpinan dalam manajemen mutu harus mampu memberikan kesempatan yang sama bagi siapapun tanpa membedakan jenis kelamin, etnis, ras, agama, maupun latar belakang sosial ekonomi.

Kepemimpinan dalam manajemen mutu juga harus mampu menanggapi perubahan zaman yang begitu cepat. Sebagaimana pendapat Evererd dan Morris yang menyatakan bahwa ada tiga tanggung jawab penting seorang pemimpin yang berkaitan dengan manajemen mutu, yaitu: (1) mengelola sumber daya manusia (*managing people*), (2) mengelola organisasi (*managing organization*), dan (3) mengelola perubahan (*managing change*) (Evererd & Morris, 2004). Untuk itu diperlukan kualitas unggul manusia progresif yang bisa bersikap kompetitif, inisiatif, adaptif, dan kreatif (Kristiawan, 2016: 234).

Landasan filsafat pada penelitian ini juga menggunakan aliran filsafat *critical pedagogy*. Pedagogi kritis berawal dari tradisi teori kritis Madzhab Frankfurt (Adnan, 2015: 101) dan pemikiran dari

aktivis pendidikan Brasil, Paulo Freire (Abraham, 2014: 1). Menurut Freire (2004), pendidikan kritis diarahkan pada pengenalan realitas nyata mengenai kemanusiaan, alam semesta, dan diri manusia secara holistik agar berani dalam berjuang membebaskan tirani dengan melakukan transformasi sosial secara arif dan rasional. Begitu pula, menurut Giroux pendidikan kritis diartikan sebagai sebuah paradigm pendidikan yang muncul sebagai respon langsung terhadap ketidakadilan (Malott, 2015: 61). Untuk itu, paradigm ini berorientasi pada sikap kritis untuk melawan segala bentuk ketertindasan dan ketimpangan dalam sistem maupun struktur sosial (Martin, 1998: 12).

Sesuai dengan topik penelitian yang membahas tentang *gender equality*, *critical pedagogy* bertujuan untuk menciptakan praksis pendidikan yang egaliter, humanis, dan demokratis yang berbasis pada *critical thinking*. Pedagogi kritis merupakan respon pendidikan untuk membongkar relasi kekuasaan yang menindas dan tidak berpihak pada kesetaraan di lembaga pendidikan (Keesing, 2003). Hal tersebut diyakini oleh aliran ini bahwa setiap aktivitas pendidikan mengandung muatan politik (Nuryatno, 2011). Senada dengan pendapat tersebut, teori kritis Suka (2012: 42) mengungkapkan bahwa teori ini ingin merekonstruksi realitas sosial dengan menghilangkan dominasi dan mendorong kebebasan, keadilan, dan kesetaraan. Freire juga menegaskan bahwa manusia sebagai pelaku dan subyek yang berbekal akal pikiran dan kesadaran dalam bertindak mampu mengubah diri, dunia, dan realitas sosialnya untuk menyelesaikan segala masalah penindasan (Freire, 1978: 23).



BAB 3

TEORI

KEPEMIMPINAN

A. Definisi Kepemimpinan

Sesuai dengan teori sosial, pemimpin itu tidak terlahir secara tiba-tiba tetapi harus disiapkan, dididik, dan dibentuk melalui pendidikan. (Wirawan, 2017:9). Kepemimpinan yang dilahirkan melalui pendidikan mengajarkan nilai-nilai karakter yang positif. Bagaimana sebuah kepemimpinan melalui kebijakannya dapat merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi kebutuhan kemanusiaannya dengan menganut prinsip berkeadilan. Jadi, dalam kerangka kepemimpinan dalam pendidikan harus mampu memberikan kesempatan yang sama bagi siapapun tanpa membedakan jenis kelamin, etnis, ras, agama, maupun latar belakang sosial ekonomi (Wirawan, 2017: 803).

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau lembaga memiliki relevansi yang erat dengan manajemen, administrasi, dan budaya organisasi. Setiap organisasi yang merupakan kerangka, struktur, atau tempat yang diorganisir untuk orang-orang bisa bekerjasama diibaratkan sebagai organisme yang memiliki unsur-unsur

kehidupan. Sebagaimana administrasi berkedudukan sebagai raga atau jasmani yang berupa bagan organisasi. Sedangkan, manajemen berfungsi sebagai proses pencapaian tujuan melalui aktivitas dan kerjasama antar anggotanya. Adapun kepemimpinan berlaku sebagai ruh yang merupakan inti dari manajemen dan administrasi dalam menggerakkan pengelolaan organisasi dalam mewujudkan tujuannya (Mulyono, 2016: 32).


Ciri khas yang harus dimiliki oleh kepemimpinan
perguruan tinggi antara lain, selalu bersikap dan berfikir kreatif dalam melakukan eksperimentasi pengembangan mutu akademik secara ilmiah, terencana, sistematis, dan responsif terhadap masalah secara internal maupun eksternal.



Kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang mempengaruhi orang lain untuk mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama (A. Wahab & Umiarso, 2011: 89). Kepemimpinan juga dapat dikatakan sebagai kemampuan untuk mendapatkan konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi terwujud. Proses kepemimpinan dalam mempengaruhi dalam sosial kemasyarakatan meliputi dua aspek, yaitu aspek rasional dan aspek emosional (Nurdin & Sibaweh, 2015: 67).

Aspek rasional menitikberatkan pada pada perilaku logis dalam bertindak, berucap, dan pengambilan keputusan. Sedangkan aspek emosional, menekankan pada kedekatan hubungan secara emosional antara pemimpin dengan yang dipimpin agar setiap keputusan yang diambil mendapatkan support dan dukungan dari seluruh anggota organisasi sehingga dapat mempermudah tercapainya tujuan bersama.

Unsur-unsur kepemimpinan terdiri dari unsur kader penggerak, adanya anggota yang digerakkan, terjalinnya komunikasi, adanya rumusan tujuan organisasi, dan adanya manfaat yang

yang dapat dirasakan oleh seluruh anggota organisasi. Terdapat empat dimensi utama dalam kepemimpinan pendidikan, yaitu: *Inquiry, communication and human relation, analysis and planning*, dan *decision making* (Nurdin & Sibaweh, 2015: 86). Selain keempat dimensi di atas, ada pula enam faktor yang secara langsung menentukan efektifitas kepemimpinan, yaitu: *philosophy, human relation, resources, planning, policy, and change* (Nurdin & Sibaweh, 2015: 87).

Eksistensi kepemimpinan sangat berperan dalam membawa seluruh jajaran manajemen dan lini kerja lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan. Karena, tujuan utama dari kepemimpinan pendidikan adalah menyediakan arahan, bimbingan, dan berbagai bentuk fungsional dari kepemimpinan lainnya, agar setiap tindakan yang dilakukan dalam upaya peningkatan kualitas manajemen lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik. Berikut beberapa peran dan tujuan dari keberadaan pemimpin dalam manajemen lembaga pendidikan, antara lain (Mahmud, 2019: 133):

1. Sebagai representasi dari visi institusi

Pengamalan visi institusi harus tercermin dari diri seorang pemimpin agar bisa dipahami dan diikuti oleh para pengikutnya. Maka dari itu, pemimpin juga harus mampu merumuskan segala tindakan dan menetapkan segala kebijakannya berdasarkan pada visi institusi. Karena visi merupakan jembatan penting yang menghubungkan kondisi masa kini dengan kondisi masa depan sebuah lembaga (Yukl, 2010: 65).

2. Berkomitmen kuat terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan

Komitmen kuat pemimpin terhadap peningkatan mutu dapat dilihat dari kinerjanya dalam mengelola sumber daya yang ada untuk bisa dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk

peningkatan mutu institusi secara berkesinambungan. Karena mutu merupakan aspek penentu dalam membuktikan eksistensi sebuah lembaga (Suharsaputra, 2015: 289).

3. Ahli dalam berkomunikasi dalam menyampaikan pesan pendidikan

Keahlian berkomunikasi sangat penting untuk dimiliki seorang pemimpin. Pemimpin harus mahir mengkomunikasikan peraturan, perintah, tujuan, ide, maupun strategi-strategi agar informasi yang disampaikan tersebut dapat dengan mudah dipahami oleh bawahannya (Mahmud, 2019: 137). Selain itu, kemampuan komunikasi yang baik juga dapat dijadikan modal untuk menjalin kerja sama yang baik dengan pihak lain.

4. Memprioritaskan aspirasi dan kebutuhan masyarakat sebagai stakeholder pendidikan.

Kepuasan stakeholder (masyarakat) harus menjadi prioritas. Pakar mutu Jepang, Ishikawa menyebutkan bahwa kualitas/mutu dan kepuasan pelanggan merupakan dua hal yang sama (Goetch & Davis, 2006). Instansi yang tidak ingin ditinggalkan oleh stakeholdersnya, maka pemimpinnya harus paham dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat yang terus berubah dan berkembang.

5. Melakukan pengembangan staf secara berkesinambungan
Pemimpin bertanggungjawab dalam melakukan peningkatan kualitas kinerja para stafnya secara terus-menerus. Untuk itu, pemimpin harus menunjukkan integritasnya dalam menciptakan kegiatan-kegiatan dan memberikan peluang/kepercayaan pada anggotanya dengan tujuan agar terbentuk lingkungan kerja yang memberdayakan demi kelangsungan hidup lembaga yang terus berproses kearah yang lebih baik.

6. Membentuk dan melestarikan budaya aktif, produktif, dan inovatif dalam menghasilkan karya akademik.

Budaya organisasi yang terbentuk secara positif oleh

pemimpin dapat dijadikan pedoman dalam kepemimpinan. Secara tidak langsung, pemimpin dengan adanya budaya tersebut bisa mempengaruhi dan menuntun para anggotanya untuk melakukan hal-hal positif yang sudah membudaya dan mengakar pada tempat kerjanya.

7. Bertanggung jawab dalam pembentukan struktur organisasi yang efektif dan memastikan proses manajemen sesuai dengan ranah kerja masing-masing. Pemimpin harus mampu memahami kemampuan dan kompetensi yang dimiliki para stafnya dan menempatkannya pada posisi kerja yang sesuai. Hal ini akan berdampak pada efektifitas pelaksanaan kerja dan kesuksesannya.
8. Mengembangkan mekanisme yang akuntabel dalam pengawasan dan evaluasi pencapaian mutu kinerja. Kemampuan ini ditujukan agar pemimpin dapat membangun kepercayaan para anggotanya. Para anggota juga merasakan bahwa pekerjaannya selalu dipantau dan dievaluasi.

Dari peran kepemimpinan di atas, dijelaskan pada poin kedua bahwa kepemimpinan harus memiliki peran dan tujuan dalam memperkuat komitmen terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan. Poin ini dapat diwujudkan melalui tujuh poin yang lain. Maksudnya, untuk menjadikan lembaga pendidikan yang bermutu dan berkualitas maka seorang pemimpin harus menjadi representasi visi institusi, ahli berkomunikasi dan membangun kerja sama, pengembangan lembaga secara produktif, inovatif dan terus-menerus, pendistribusian pengetahuan secara adil ke semua level organisasi, hingga dapat memastikan bahwa proses kepemimpinannya dalam prosedur manajemen yang telah dirancang.

B. Fungsi Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan dalam sebuah lembaga pendidikan akan berjalan dengan baik jika menjalankan fungsi kepemimpinan berikut (Machali & Hidayat, 2018: 94–95):

1. Fungsi partisipatif

Pada dasarnya, setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan aktifitas kegiatan, tanggung jawab maupun tugas-tugas pokoknya yang telah disesuaikan dengan posisi masing-masing. Maka, fungsi partisipatif kepemimpinan adalah upaya pemimpin untuk mengaktifkan para anggota yang dipimpinnya agar ikut andil dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan, hingga tahap evaluasi.

2. Fungsi konsultatif

Komunikasi sangat penting dalam sebuah organisasi. Fungsi konsultatif kepemimpinan menyiratkan bahwa perlunya membangun komunikasi dua arah antar pemimpin dan anggota maupun anggota satu dengan anggota yang lain. Penetapan setiap keputusan dalam organisasi membutuhkan bahan pertimbangan dan forum saling berkonsultasi untuk mendapatkan keputusan bersama.

3. Fungsi instruktif

Fungsi instruktif menunjukkan bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mendelegasikan perintah kepada anggota yang dipimpinnya. Mulai dari menyampaikan isi perintah, mengarahkan cara menjalankan perintah, sampai pada tahap penyelesaian tugas dan laporan hasilnya sesuai *deadline* waktu yang sudah ditetapkan.

4. Fungsi delegasi

Pemimpin tidak dapat menjalankan roda organisasi seorang diri. Perlu pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota organisasi yang diberi kepercayaan. Fungsi pendelagasi ini tentu saja disesuaikan dengan tugas anggota pada struktur organisasi tersebut.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian diwujudkan melalui aktifitas pemimpin dalam melaksanakan tugas pengarahan, koordinasi, penga-

wasan, dan evaluasi. Pemimpin dituntut agar mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan terstruktur dalam koordinasi yang baik untuk memaksimalkan potensi organisasi dalam mencapai tujuan.

Kelima fungsi kepemimpinan di atas harus melekat pada diri seorang pemimpin di antara fungsi-fungsi kepemimpinan yang lain. Pemimpin memiliki fungsi untuk mengaktifkan atau memotivasi, membangun komunikasi yang baik dalam mendelegasikan tugas, dan mengarahkan aktivitas dalam organisasi secara terarah.

C. Gaya dan Model Kepemimpinan Pendidikan

Pola yang dapat dilihat dan diamati dari tindakan seorang pemimpin disebut dengan gaya kepemimpinan atau juga sering dikenal dengan tipe kepemimpinan. Secara garis besar, gaya kepemimpinan mencakup segala perilaku, keterampilan, maupun sikap pemimpin yang termanivestasi dalam strategi-strategi untuk mempengaruhi kinerja anggotanya. Terdapat 5 gaya kepemimpinan (Machali & Hidayat, 2018: 89–91) , yaitu:

1. Kepemimpinan kharismatik

Pemimpin ini dinilai sebagai *super human* yang merupakan pemberian dari Tuhan. Pemimpin tipe ini dinilai memiliki kharisma atau pembawaan, daya tarik, dan energi luar biasa dalam mempengaruhi orang lain. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya pengikut yang setia dan patuh di bawah kepemimpinannya.

2. Militeristik dan Otokratis

Gaya militer ini berbeda dengan kepemimpinan organisasi militer. Gaya ini mirip dengan gaya otokratis. Gaya kepemimpinan militeristik dan otokratis cenderung dinilai negatif. Sistem kepemimpinan dikuasai penuh oleh pemimpin tanpa memperhatikan gagasan, pendapat, dan masukan dari bawahannya. Semua kebijakan dan perintah ditetapkan atas pertimbangan pribadi tanpa melibatkan orang lain.

3. Paternalistik

Paternalistik atau disebut dengan tipe kepemimpinan yang bersifat kebapakan ini juga cenderung dianggap membawa dampak buruk untuk kelangsungan hidup organisasi pada masa perubahan cepat saat ini. Pemimpin tipe ini selalu menganggap bawahannya tidak memiliki kompetensi. Sehingga hampir tidak pernah memberikan kesempatan bawahannya untuk berinisiatif, berimajinatif, dan kebebasan berkreasi. Dia juga menganggap sikapnya lah yang selalu benar.

4. *Laissez faire*

Tipe kepemimpinan ini dikenal dengan kepemimpinan yang hanya simbol. Karena kedudukannya sebagai pemimpin diperoleh dari suap atau nepotisme, bukan karena kompetensinya bisa memimpin. pemimpin tipe ini tidak pernah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semua pekerjaan dikerjakan oleh bawahannya.

5. Demokratis

Kepemimpinan demokratis memandang bahwa setiap manusia memiliki potensi yang besar. Tinggal bagaimana seorang pemimpin mendelegasikan tugas dan pekerjaan yang disesuaikan dengan spesialisasi keahlian masing-masing secara efektif dan efisien. Titik tekan pada tipe kepemimpinan demokratis juga terletak pada pemberdayaan kapasitas anggota organisasi melalui koordinasi serta kerjasama kelompok yang solid. Selain itu, pemimpin yang demokratis lebih cenderung memiliki sikap terbuka yang berorientasi pada pekerjaan dari, oleh, dan untuk kepentingan bersama.

Dari kelima gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa sebenarnya terdapat 3 gaya kepemimpinan, yaitu gaya otokratik, permisif, dan transformatif. Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa otokratik merupakan bentuk kepemimpinan yang otoriter, sedangkan permisif adalah tipe pemimpin yang apatis. Adapun tipe transformatif yaitu tipe kepemimpinan

yang dinamis dalam melakukan pemberdayaan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

D. Kepemimpinan Pendidikan Tinggi

Kepemimpinan pendidikan tinggi dan prinsip-prinsip dasar penyelenggaranya diatur oleh statuta pendidikan tinggi. Statuta pendidikan tinggi Negeri ditetapkan oleh menteri, Pendidikan Tinggi badan hukum ditetapkan oleh peraturan pemerintah, dan Pendidikan Tinggi swasta statutanya ditetapkan oleh badan penyelenggaraan pendidikan tinggi swasta. Meskipun berbeda-beda, proses penyusunan statuta Perguruan tinggi dipandu melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 85 Tahun 2008 tentang Pedoman Penyusunan Statuta Perguruan Tinggi (Wirawan, 2017: 593).

Kepemimpinan di Perguruan Tinggi terdiri dari dua peran penting yaitu rektor sebagai *academic leader* dan sebagai *institutional leader*. Sebagai *academic leader*, rektor berperan dalam membawa institusi PT menjadi pilar peradaban bangsa, *facilitating, empowering, enabling, harmonizing/ synchronizing*. Sedangkan sebagai *institutional leader*, rektor harus bisa menciptakan budaya mutu, mengelola PT dengan prinsip *good university governance (transparency, accountability, efficient & effectivity)*, mengelola sumberdaya (*man, money, machine, method*) secara efektif dan efisien, serta mampu menggalang sumberdaya dan dukungan.

Level kepemimpinan PT memiliki tingkatan yang berbeda. Mulai dari tingkat kepemimpinan institusi, level fakultas, hingga level program studi. Semua level kepemimpinan tersebut harus senantiasa bersinergi dalam mewujudkan visi misi tujuan universitas. Berarti setiap keputusan yang dihasilkan oleh kepemimpinan universitas mendapatkan dukungan penuh dari level kepemimpinan yang lain, ataupun sebaliknya (Suharsaputra, 2015: 362).



Untuk menjadikan lembaga pendidikan yang bermutu dan berkualitas maka seorang pemimpin harus menjadi representasi visi institusi, ahli berkomunikasi dan membangun kerja sama, pengembangan lembaga secara produktif, inovatif dan terus-menerus, pendistribusian pengetahuan secara adil ke semua level organisasi, hingga dapat memastikan bahwa proses kepemimpinannya dalam prosedur manajemen yang telah dirancang.



Kepemimpinan yang kuat sangat diperlukan perguruan tinggi pada masa sekarang. Terutama pada masa perubahan, peluang yang besar, dan tantangan. Kepemimpinan yang kuat didukung oleh sikap kepemimpinan yang *decisive*, berani, visioner, dan berjiwa *entrepreneur*. Kemampuan-kemampuan kepemimpinan tersebut dapat dijadikan kekuatan untuk menguatkan integrasi internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Harapannya, perguruan tinggi mampu bertahan, bersaing di era apapun dan dapat berkontribusi dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat luas (Suharsaputra, 2015: 361).

Ciri khas yang harus dimiliki oleh kepemimpinan perguruan tinggi antara lain, selalu bersikap dan berfikir kreatif dalam melakukan eksperimentasi pengembangan mutu akademik secara ilmiah, terencana, sistematis, dan responsif terhadap masalah secara internal maupun eksternal. Secara internal, kepemimpinan dituntut agar dapat mendorong munculnya inisiatif anggotanya, membangun sikap kemandirian, menge-depankan kerjasama dan kolaborasi agar dapat memberikan keputusan melalui pemikiran yang matang. Secara eksternal, kepemimpinan harus mampu bersaing dalam kompetisi global demi kelangsungan dan kemajuan eksistensi perguruan tinggi (Aziz, 2016: 78). Lebih spesifik dijelaskan, fokus kepemimpinan perguruan tinggi adalah pelaksanaan tri dharma perguruan

tinggi yang efektif dan bermutu agar bisa dijadikan keunggulan yang kompetitif.

Untuk mewujudkan pelaksanaan yang efektif dan bermutu dibutuhkan fondasi dasar yang kuat dalam mempengaruhi anggota organisasi. Fondasi ini adalah integritas, kepercayaan, dan kredibilitas (Suharsaputra, 2015: 366). Dengan fondasi tersebut dapat mempermudah kepemimpinan dalam menciptakan struktur yang adil dan mendukung pencapaian tujuan melalui penguatan jaringan, partisipasi, kerjasama, ataupun kolaborasi, serta pengembangan nilai-nilai positif dalam budaya organisasi.

Struktur kepemimpinan yang adil di perguruan tinggi juga dapat membuka peluang dan kesempatan yang sama bagi laki-laki maupun perempuan untuk turut berkiprah didalam institusinya yang diversitas. Hal ini menyebabkan semakin banyaknya jumlah perempuan untuk menjadi dosen di PT, karena memang pada dasarnya dengan kodratnya perempuan dalam mengandung, melahirkan, dan menyusui menjadi modal utama untuk berperan sebagai pengajar dan pendidik secara alamiah (Setyowati & Arsanti, 2013). Ada pula faktor karakteristik perempuan yang sabar, detail, teliti, dan tekun sehingga membuatnya cocok bekerja di bidang akademik.

Tentunya keterlibatan perempuan di PT didasari juga oleh tingkat pendidikan dan kompetensi perempuan yang sudah sesuai dengan standar dosen pada SN Dikti. Menurut penelitian menyebutkan bahwa semakin terbukanya kesempatan perempuan untuk mencapai pendidikan, semakin banyak pula perempuan memasuki dunia kerja (Lubis & Syahfitriani, 2007). Kemudian, penelitian lain juga menunjukkan bahwa semakin tinggi pendidikan perempuan, semakin besar pula keinginannya untuk terus mengembangkan karir dan kompetensinya, hingga menyebabkan perempuan yang menempati kepemimpinan pada jabatan struktural di PT semakin berkembang (Setyowati & Arsanti, 2013).

BAB 4

KAJIAN GENDER



A. Pengertian Gender

Gender bukan sesuatu yang bersifat kodrati tapi merupakan *social constructions*. Menurut H.T. Wilson, gender adalah suatu dasar untuk menentukan perbedaan kontribusi dan partisipasi laki-laki dan perempuan pada kebudayaan dan kehidupan kolektif. Sementara Elaine Showalter memandang gender lebih dari pembedaan laki-laki dan perempuan dari kaca mata kontruksi sosial. Gender dimaknai sebagai konsep analisis yang bisa dimanfaatkan untuk menjelaskan sesuatu. Konstruk sosial yang membuat perbedaan antara laki-laki dan perempuan ini dibentuk melalui proses budaya yang panjang (Umar, 1999).

Women's Studies Encyclopedia mendefinisikan gender sebagai suatu konsep budaya yang berusaha memperluas pembedaan (*distinction*) antara laki-laki dan perempuan dalam hal peran, tindakan, mentalitas dan karakteristik emosional yang berkembang di

masyarakat (Tierney, n.d.: 153). Gender merupakan perbedaan fungsi peran dan tanggung jawab sosial laki-laki dan perempuan yang dibentuk oleh masyarakat. Gender dapat berubah dari waktu ke waktu dan belum tentu sama di tempat yang berbeda.

Gender bisa dikatakan sebagai proses meyakini tentang peran laki-laki dan perempuan yang harus sesuai dengan tata nilai yang terstruktur, ketentuan sosial dan budaya ditempat mereka berada (Rustina, 2017: 287). Misalnya, perempuan lebih dikenal dengan sifatnya yang feminin, lemah lembut, emosional, dan keibuan. Sedangkan laki-laki biasa dipersepsikan dengan sifat yang maskulin, kuat, jantan, pemberani, dan perkasa. Antara kedua sifat laki-laki dan perempuan tersebut tidak bersifat absolut, tapi bisa saja perempuan nampak lebih maskulin atau ada laki-laki yang terlihat lebih feminin. Jadi, perubahan sifat ini niscaya terjadi dari proses waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat yang lain (Hanum, 2018: 16).

Konsep *gender equality* menurut UNDP (*United Nations Development Program*) sebagai konsep kesetaraan kuantitatif (50/50), yaitu kesetaraan sama rata antara pria dan wanita dalam usia harapan hidup, pendidikan, jumlah pendapatan, dan partisipasi politik (Widayani & Hartati, 2015: 152). Relasi gender dipandang sebagai relasi yang komplementer, meskipun berbeda dalam peran tetapi tetap bersatu dalam mencapai tujuan yang sama (Megawangi, 1999). Gender dalam arti tersebut mengidentifikasi laki-laki dan perempuan dari sudut nonbiologis, yaitu lebih kepada karakter sebagai sifat yang bisa dikonstruksi secara sosial dan kultural (Susanto, 2015: 121). *Gender equality* berarti kesamaan kondisi bagi laki-laki dan perempuan untuk memperoleh kesempatan dan hak-haknya sebagai manusia, agar mampu berperan dan berpartisipasi dalam kegiatan politik, ekonomi, sosial, budaya, dan keamanan nasional, dan kesamaan dalam menikmati hasil pembangunan tersebut (Arjani, 2008: 114).

Gender bukan lagi masalah jumlah yang sama, tetapi

pendapat yang lebih substantif terkait dengan solidaritas dalam menghadapi ketidakadilan (Aikman et al., 2011: 50). Di masyarakat Barat, ada beberapa masalah yang terkait dengan gender, yaitu *gender differentiation*, *gender equality* dan *gender oppression* (Mernissi, 2005: 229). Faktor-faktor penyebab ketidakadilan gender, antara lain:

1. Gender dikonstruksikan secara sosial dan budaya berdasarkan hukum hegemoni budaya patriarki (Handayani & Sugiyarti, 2008).
2. Diskriminasi dapat berupa stereotype atau pelabelan negatif yang menggeneralisasi laki-laki dan perempuan sehingga menghambat proses partisipasi dan pengambilan keputusan dalam aspek-aspek substantif dan strategis dalam keluarga, masyarakat, negara dan dunia internasional (Dzuhayatin, 2012: 147). Seringkali sikap stereotype ini muncul dari kalangan perempuan itu sendiri.

Perempuan memandang dirinya atau perempuan lain sebagai sosok yang lemah, selalu butuh perlindungan, emosional, yang harus lebih banyak melakukan pekerjaan-pekerjaan domestik urusan rumah tangga. Sementara laki-laki dipandang sebagai makhluk yang ditakdirkan kuat dan mampu memberikan perlindungan sehingga cocok jika bekerja di sektor publik (Siregar et al, 1999: 101).

3. Ajaran agama misoginis yang dianggap sebagai kebenaran mutlak. Ajaran ini telah melestarikan ideologi patriarki yang memang dikembangkan untuk mempertahankan dominasi



***Setiap orang
berhak memperoleh
akses, manfaat,
kesempatan
berpartisipasi, dan
kontrol terhadap
pembangunan
secara setara dan
adil.***



- laki-laki terhadap perempuan (Eriyanti, 2017: 70).
4. Adanya keyakinan di masyarakat bahwa pekerjaan domestik yang dianggap pekerjaan perempuan lebih rendah dari pekerjaan yang dianggap sebagai pekerjaan laki-laki (Mansour, 2005).

Upaya untuk mengatasi persoalan ketidakadilan gender telah digalakkan baik di tingkat internasional, nasional, maupun global. Langkah konkret PBB ditunjukkan melalui disepakatinya deklarasi sebuah resolusi yang diakomodasi oleh pemerintah Indonesia dengan membentuk Komite Nasional Kedudukan Wanita (KNKWI) pada tahun 1950 dan 1960. Kemudian PBB kembali mengeluarkan deklarasi yang membahas tentang pemenuhan persamaan hak dan kewajiban antara laki-laki dan perempuan. Deklarasi ini bertujuan untuk menghapus segala bentuk diskriminasi terhadap perempuan.

Ketegasan PBB ditunjukkan kembali pada penyelenggaraan Konferensi Wanita Internasional yang memperoleh hasil berupa deklarasi persamaan antara perempuan dan laki-laki dalam hal pendidikan dan pekerjaan. Deklarasi ini ditindaklanjuti pemerintah Indonesia dengan membentuk Menteri Muda Urusan Peran Wanita pada tahun 1978. Selain itu, berbagai pendekatan pembangunan terkait dengan penanganan masalah gender dan pemberdayaan perempuan juga terus diupayakan oleh pemerintah melalui program pendekatan *Women in Development* (WID), kemudian dilanjutkan dengan pendekatan *Women and Development* (WAD). Namun, kedua pendekatan ini ternyata belum mampu mewujudkan *gender equality* dan pemberdayaan perempuan secara optimal sehingga pemerintah melaksanakan pendekatan baru, *Gender and Development* (GAD) (Arjani, 2008: 115).

Kemudian pada lima tahun terakhir ini, *gender equality* menjadi komitmen pemerintah Joko Widodo yang termuat dalam berbagai dokumen pembangunan, di antaranya dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Menengah Nasional (RPJMN)

2015-2019 dan Nawacita. Dari hasil kajian menunjukkan adanya keterkaitan isu antara SDGs, RPJMN dan Nawacita.

Enam agenda pembangunan dalam RPJMN secara eksplisit memandatkan meningkatkan Indeks Pembangunan Gender (IPG) dan Indeks Pemberdayaan Gender (IPG). Bahkan terus berusaha menekankan pentingnya pengintegrasian perspektif gender dalam berbagai tahapan, proses, dan bidang pembangunan di tingkat nasional dan daerah. Penerapannya dimulai dari tahap Perencanaan dan Penganggaran yang Responsif Gender (PPRG) (Hesti Murthy & Kartikasari, 2017: 11).

B. Konsep Kesetaraan Gender (*Gender Equality*)

Istilah *gender equality* sering disandingkan dengan istilah *gender equity*. Dua istilah yang secara sekilas memiliki kesamaan redaksional. Namun, istilah *gender equity* dan *gender equality* terkadang digunakan secara bergantian, tetapi dalam hukum keduanya mewakili dua jalur terpisah untuk memajukan perempuan. Perbedaan paling jelas antara keduanya adalah *gender equity* didasarkan pada kriteria subjektif, ditentukan oleh budaya, agama, dan tradisi, sedangkan *gender equality* didasarkan pada kriteria yang lebih obyektif. Menurut kesepakatan para ahli pada acara Pembukaan *the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women* (CEDAW) menjelaskan bahwa para perancang konvensi memiliki alasan yang lebih kuat untuk mencita-citakan kesetaraan gender/ *gender equality* daripada keadilan gender/ *gender equity* (Facio & Morgan, 2009).

Secara lebih rinci, *gender equity* adalah proses bersikap adil terhadap perempuan dan laki-laki. Untuk memastikan keadilan, strategi dan langkah-langkah harus sering tersedia untuk mengkompensasi kerugian historis dan sosial perempuan yang mencegah perempuan dan laki-laki untuk beroperasi di lapangan permainan yang setara. *Equity* mengarah pada *equality*. *Gender equality* menuntut perlakuan yang sama bagi perempuan dan

laki-laki atas barang, kesempatan, sumber daya dan penghargaan yang bernilai sosial. Jika ada ketidaksetaraan gender, umumnya perempuan yang dikucilkan atau dirugikan dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan dan akses ke sumber daya ekonomi dan sosial.

Oleh karena itu, aspek penting dalam mempromosikan *gender equality* adalah pemberdayaan perempuan, dengan fokus pada mengidentifikasi dan memperbaiki ketidakseimbangan kekuasaan dan memberi perempuan lebih banyak otonomi untuk mengatur kehidupan mereka sendiri. Kesetaraan gender tidak berarti bahwa laki-laki dan perempuan menjadi sama, hanya akses ke peluang dan perubahan hidup yang tidak bergantung pada, atau dibatasi oleh, jenis kelamin mereka. Pencapaian *gender equality* membutuhkan pemberdayaan perempuan untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan di tingkat domestik dan publik, dan akses ke sumber daya tidak lagi berpihak pada laki-laki, sehingga perempuan dan laki-laki dapat sepenuhnya berpartisipasi sebagai mitra yang setara dalam kehidupan produktif dan reproduktif (Afkhami & Eisenberg, 2015: 41).

Gender equality muncul dari teori keadilan sosial. Pendekatan ini lebih luas dari pendidikan inklusif dan demokratis (Aikman et al., 2011: 48). Pada prinsipnya, *gender equality* menurut pendidikan Islam diartikan sebagai suatu sistem pendidikan yang merujuk kepada nilai-nilai ajaran Islam yang pada keseluruhan aspeknya tercermin atas keadilan dan kesetaraan antara laki-laki dan perempuan, menanamkan nilai-nilai yang menjunjung tinggi persamaan hak antara laki-laki dan perempuan, dan menanamkan sikap anti diskriminasi terhadap jenis kelamin tertentu (Juono, 2015: 130).

Mewujudkan *gender equality* merupakan salah satu usaha pemenuhan hak asasi manusia. Kesetaraan gender digambarkan sebagai suatu keadaan setara antara laki-laki dan perempuan dalam hak secara hukum dan kondisi kualitas hidupnya. Di sisi

lain, *gender equality* diartikan sebagai kondisi dan keadaan yang sama bagi perempuan dan laki-laki untuk merealisasikan hak asasnya secara penuh serta menggunakan potensinya untuk sama-sama berpartisipasi dalam pembangunan. Secara lebih luas, *gender equality* dianggap sebagai penilaian yang sama oleh masyarakat terhadap persamaan dan perbedaan perempuan dan laki-laki dalam berbagai peran yang mereka lakukan (Widayani & Hartati, 2015: 155).

Pernyataan di atas sesuai dengan UUD 1945 yang telah menjamin persamaan kedudukan antara perempuan dan laki-laki di mata hukum. Ditegaskan pula dalam UU KKG bahwa seluruh warga negara, tanpa terkecuali baik laki-laki maupun perempuan memiliki tanggung jawab yang sama untuk melaksanakan tujuan hidup dalam bernegara dan berbangsa. UU Nomor 39/1999 juga menjamin hak asasi manusia, yang secara khusus juga mengatur mengenai hak perempuan. UU KKG ini dinilai dapat melengkapi atau bahkan dapat dijadikan penguatan dari UU Nomor 23/2004 tentang Penghapusan Kekerasan dalam Rumah Tangga (UU PKDRT). Dengan demikian, adanya UU KKG mendorong kesetaraan dan keadilan gender dapat dilaksanakan berdasarkan atas asas persamaan substantif, partisipatif, non-diskriminatif, kemanusiaan, manfaat, transparansi dan akuntabilitas (Sodik, 2012: 177).

Termuat pula dalam lampiran Inpres No. 9 Tahun 2000 bahwa *gender equality* merupakan suatu kesamaan kondisi antara laki-laki dan perempuan dalam mendapatkan kesempatan dan hak-haknya sebagai manusia, sehingga mereka secara bersama-sama mampu berperan dan berpartisipasi dalam kegiatan politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan nasional serta kesamaan dalam menikmati hasil pembangunan itu.

Keberhasilan dalam mewujudkan *gender equality* dapat dilihat dari tidak adanya diskriminasi terhadap laki-laki maupun perempuan. Setiap orang berhak memperoleh akses, manfaat,

kesempatan berpartisipasi, dan kontrol terhadap pembangunan secara setara dan adil. Terdapat dua kajian teori mengenai *gender equality*, yaitu teori Nurture dan teori Nature (Aldianto, 2015: 89). Secara rinci dijelaskan, sebagai berikut:

1. Teori Nurture.

Teori ini dikenalkan oleh para ilmuwan humaniora yang lebih bersifat humanis deskonstruktif. Pada teori Nurture berpendapat bahwa perbedaan peran dan tugas antara laki-laki dan perempuan itu berasal dari hasil konstruksi sosial dan budaya. Kemudian hal tersebut menjadi latar belakang munculnya kaum feminis yang memperjuangkan kesetaraan antara laki-laki dan perempuan yang memiliki kecenderungan dalam menuntut persamaan secara kuantitas (*perfect equality*). Menurutnya, karena perbedaan yang dihasilkan dari konstruksi sosial dan budaya tersebut menjadikan peran dan kontribusi perempuan selalu terabaikan dan tertinggal dari laki-laki dalam berkehidupan keluarga, bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, tidak terkecuali dalam bidang pendidikan.

2. Teori Nature

Teori ini dikenalkan oleh para ilmuan klasik religius seperti Kant, Hegel, dan Rousseau. Kemudian secara diskursus gender dikenalkan oleh Carol Gilligan dan Alice Rossi yang mengarahkan diskursus feminism pada *biological essentialism* pasca tahun 1980-an (Khuza'i, 2013: 107). Teori Nature menjelaskan bahwa antara laki-laki dan perempuan memiliki perbedaan biologis yang secara kodrat bersifat universal dan tidak dapat dirubah. Teori ini memiliki pendapat bahwa kepemimpinan sebuah kapal tidak bisa dilakukan oleh dua nakhoda. Sebab secara biologis, peran dan tugas antara laki-laki dan perempuan sudah memiliki jembatan pemisah yang tidak dapat disatukan. Antara laki-laki dan perempuan terbagi dalam tugas dan perannya masing-

masing. Sebagaimana sifat maskulin yang melekat pada laki-laki, dan sifat feminine yang melekat pada perempuan.

Dari kedua teori di atas dapat disimpulkan bahwa menurut teori nurture, *gender equality* adalah menciptakan kondisi yang setara antara laki-laki dan perempuan dalam kontruksi sosial dan budaya tanpa memandang perbedaan jenis kelamin. Sedangkan teori nature menuturkan bahwa *gender equality* dapat diciptakan dengan menghilangkan segala bentuk diskriminasi yaitu dengan menyikapi perbedaan biologis yang ada tanpa menghilangkan perbedaan tersebut. Di antara kedua teori itu, terdapat pula teori equilibrium yang menentukan *gender equality* dengan menjaga keseimbangan dan membentuk kerjasama antara laki-laki dan perempuan tanpa mempermasalahkan jumlah atau kuantitas lagi.

Namun, seiring perkembangan waktu, gencarnya wacana tentang *gender equality*, konsep mengenai teori nurture semakin dibenarkan. Sedangkan pada pengkajian konsep teori nature lebih dilakukan dengan sangat hati-hati atau bahkan sudah mulai ditinggalkan (Bryson, 2003: 186).

C. Analisis Gender

Isu gender muncul bersamaan dengan adanya pergeseran paradigma pembangunan dari pendekatan produksi ke pendekatan kemanusiaan atau dari pendekatan keamanan dan kestabilan menuju pendekatan kesejahteraan dan keadilan (*prosperity*) yang lebih demokratis dan terbuka. Perubahan ini menjadi dasar untuk mengatasi masalah ketidakadilan gender (Arjani, 2008: 114).

Untuk mengkaji masalah ketimpangan gender yang terjadi pada suatu program, lembaga, maupun organisasi dapat menggunakan teknik analisis Harvard atau juga teknik *Gender Analysis Pathway* (GAP) yang dijabarkan dalam empat instrumen analisis gender berikut ini (Handayani & Sugiyarti, 2008: 160; Hanum, 2018: 16):

1. Analisis aktifitas atau analisis partisipasi

Pelaksanaan program apapun dapat dianalisis melalui proses aktifitas dan partisipasi berlangsungnya suatu program. Melakukan analisis aktifitas dapat dipandu dengan pertanyaan “siapa yang melakukan dan melakukan apa? Apakah partisipasi/ suara masyarakat, khususnya perempuan menjadi pertimbangan penting dan terakomodasi dengan baik? Dari pertanyaan tersebut dapat dilihat tingkat partisipasi perempuan dalam pelaksanaan suatu program. Karena pada umumnya, gender menyebabkan suara perempuan kurang terwakili.

2. Analisis manfaat

Karena peran gender yang berbeda, maka dapat memunculkan anggapan bahwa belum tentu yang bermanfaat bagi laki-laki juga bermanfaat bagi perempuan begitu pula sebaliknya. Oleh sebab itu, perlu dilakukan analisis manfaat guna mengetahui kebutuhan dan aspirasi dari keduanya untuk dijadikan pertimbangan. Analisis manfaat dilakukan untuk mengetahui “siapa yang mendapatkan manfaat dari suatu program yang diselenggarakan tersebut?”

Analisis manfaat juga bisa dilakukan melalui analisis dampak. Hal ini dimaksudkan karena aspek manfaat dapat dimasukkan dalam identifikasi dampak yang positif. Sebagaimana dijelaskan bahwa setiap penyelenggaraan kebijakan maupun program pasti telah dipikirkan secara matang mengenai dampak yang akan ditimbulkan. Analisis dampak dapat dilakukan dengan panduan pertanyaan, “Siapa yang mendapatkan dampak paling besar dari program (tersebut)?”, Siapa yang paling besar mendapatkan dampak positif maupun negatif dari program itu?

3. Analisis akses

Analisis akses dilakukan untuk memperhitungkan kemungkinan pemberlakuan cara yang berbeda pada laki-

laki dan perempuan dalam memperoleh akses yang sama. Sebab, *stereotype*, relasi, dan peran gender yang melekat pada laki-laki dan perempuan dapat berakibat pada kendala yang dihadapi dan pengalaman yang diperoleh dalam memperoleh akses dan manfaat yang ditawarkan. Cara menganalisisnya dapat menggunakan kalimat tanya berikut, Siapa saja yang dapat menjangkau akses tersebut?

4. Analisis kontrol

Panduan pertanyaan yang dapat digunakan untuk menganalisis control, antara lain “Siapa yang paling dominan mengawasi?”, “Bagaimana dampak negatif suatu program terhadap kesetaraan perempuan dan laki-laki?”, atau misalnya tentang “apakah pelaksanaan kegiatan memberikan control (penguasaan yang setara terhadap sumber-sumber daya seperti informasi, pengetahuan, atau kredit bagi perempuan dan laki-laki?

Dengan menggunakan analisis gender di atas, maka dapat dijadikan acuan dalam merumuskan instrumen penelitian untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan kesenjangan atau ketimpangan gender pada suatu program. Metode analisis gender sangat penting diterapkan guna proses identifikasi dari sisi manajemen yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Misalnya, jika manajemen mutu sudah mengakomodasi isu gender, maka program yang akan dihasilkan juga akan responsif gender. Sehingga seluruh pelaksanaan program yang berbasis *gender equality* dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk kemanusiaan dan keadilan.

D. Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality*

Kepemimpinan berbasis *gender equality* memiliki dampak besar pada kepemimpinan perempuan. Sebagaimana penelitian Jones dan Swiss (2014) yang berjudul tentang “Kepemimpinan

Berbasis Gender: Pengaruh Pemimpin Badan Pembangunan Perempuan pada Pengeluaran Bantuan Asing” yang menjelaskan bahwa kepemimpinan berbasis gender memiliki pengaruh besar pada aliran dana miliaran dolar dari alokasi bantuan pembangunan yang didistribusikan setiap tahunnya untuk pemberdayaan perempuan. Pada titik ini menekankan bahwa kepemimpinan perempuan mempengaruhi kebijakannya dalam memperhatikan isu-isu perempuan, terutama prioritasnya pada kepemimpinan perempuan (Jones & Swiss, 2014: 573).

Jika ada ketidaksetaraan gender, umumnya perempuan yang dikucilkan atau dirugikan dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan dan akses ke sumber daya ekonomi dan sosial.

Tidak berlebihan jika kepemimpinan perempuan memiliki peran penting dalam menentukan kemakmuran dan perkembangan suatu bangsa. Terbukti banyak negara-negara makmur yang penduduk perempuannya bekerja dan berkiprah dalam pemerintahan, lembaga pendidikan, bisnis, maupun layanan masyarakat. Seperti negara Norwegia yang menyatakan bahwa rahasia dari kesejahteraan negaranya disebabkan oleh 75% wanita Norwegia yang bekerja, membayar pajak, dan memiliki anak (Wirawan, 2017: 489).

Lain Norwegia, lain Indonesia. Indonesia meski pernah memiliki presiden perempuan dan Undang-undang ketenagakerjaannya telah mendukung persamaan hak-hak perempuan dengan laki-laki namun sebagian kepemimpinan masih tetap menganggap ada perbedaan gender dalam ketenagakerjaan. Mereka masih beranggapan bahwa kinerja laki-laki tidak sama dengan kinerja perempuan. Kondisi sosial masyarakat Indonesia masih belum memungkinkan untuk mendukung posisi perempuan di tingkat kepemimpinan.

Maka dari itu, untuk mewujudkan keberhasilan sebuah lembaga Pendidikan Tinggi dan berdampak pada kemakmuran bangsa, dibutuhkan kepemimpinan berbasis *gender equality*. Kepemimpinan yang mampu bersikap adil dalam pemenuhan hak bagi semua anggotanya baik laki-laki maupun perempuan dalam mencapai posisi kepemimpinan. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan yang dapat memfasilitasi, mengakomodir, dan memberikan peluang pada perempuan untuk dapat memimpin dan berkiprah secara maksimal tanpa terhalangi oleh *stereotype* negatif dari lingkungan sosialnya.

Dukungan untuk memberdayakan perempuan menjadi seorang pemimpin sangat dibutuhkan. Keunggulan pada kemampuan perempuan dalam kepemimpinan sudah tidak diragukan lagi. Hal ini, dibuktikan oleh berbagai hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan pada efektifitas kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan. Kepemimpinan perempuan malah cenderung lebih banyak menggunakan kepemimpinan demokratis, partisipatif dan transformasional dibandingkan laki-laki (Northhouse, 2013: 331).

Meski pada kenyataannya kepemimpinan perempuan di pendidikan tinggi belum bisa setara dengan laki-laki, setidaknya kepemimpinan yang sedang memimpin di perguruan tinggi mampu menciptakan iklim keadilan dalam memberikan peluang dan kesempatan bagi seluruh anggotanya. Kemudian, kepemimpinan juga harus dapat memberikan suasana yang mendukung untuk keberlangsungan kepemimpinan perempuan. Sehingga kepemimpinan perempuan dapat fokus menjalankan roda kepemimpinannya dan tidak akan terjadi lagi sikap negatif terhadap kepemimpinan perempuan.

Bukti perlakuan negatif yang diterima pemimpin perempuan terdapat pada penelitian baru-baru ini. Riset tersebut menyoroti upaya laki-laki dalam mempertahankan budaya organisasi yang sangat maskulin dan tidak ramah terhadap perempuan. Upaya

itu mencakup oposisi aktif terhadap langkah-langkah *gender equality* atau pelemahannya (Connell, 2005: 1810). Bagi manajer laki-laki, wacana *gender equality* bertentangan dengan wacana manajemen, dia berpendapat bahwa perempuan kurang cakap dan tidak dapat mengubah manajemen. Pemimpin laki-laki secara halus menolak *gender equality* dan meremehkan pentingnya gender (Wahl, 2010: 16). Penelitian Tiessen (2007) dalam beberapa organisasi pembangunan non-pemerintah di Afrika sub-Sahara juga menyoroti kecenderungan para manajer dan staf laki-laki yang melakukan penolakan terhadap wacana dan pemrograman *gender equality*. Wawancara Tiessen (2007: 29) menemukan bukti adanya oposisi yang lebih aktif terhadap kebijakan *gender equality* internal, antara lain: pembagian kerja berdasarkan gender yang dipaksakan, konsensus di antara staf laki-laki bahwa masalah gender relatif tidak penting, dan kecenderungan staf pria untuk memecat rekan kerja perempuan.

Kecenderungan seperti ini sudah dibuktikan pada sebuah penelitian. Penelitian tersebut mengkaji tentang manajer di organisasi negeri dan swasta di Swedia. Dari penelitian itu ditemukan bukti bahwa manajer perempuan saat ini berusaha untuk membuat segalanya lebih mudah bagi manajer perempuan di masa depan dengan menantang norma-norma maskulinitas kepemimpinan dalam manajemen (Wahl, 2010: 17). Atchison dan Down (2009) berpendapat bahwa perempuan juga lebih sering menekankan dan memperjuangkan isu-isu penting bagi perempuan melalui proses legislatif dari pada laki-laki (Thomas & Welch, 2001). Rule and Hill (1996) juga mencatat bagaimana perempuan dalam undang-undang di negara maju sering fokus pada implementasi kebijakan yang menguntungkan perempuan, seperti undang-undang dukungan terhadap anak dan hukum yang terkait dengan kekerasan terhadap perempuan. Childs (2002) juga menemukan bahwa peningkatan jumlah perempuan dalam badan legislatif mengarah pada agenda yang lebih feminin,

sementara Celis (2006) menemukan hal yang sama bahwa sekelompok kecil anggota parlemen perempuan mampu mewakili kepentingan perempuan secara memadai. Akhirnya, Beaman et al. (2006) mencatat bahwa setelah sepertiga dari kursi disediakan untuk perempuan di pemerintahan, pengeluaran anggaran mulai digunakan untuk menanggapi keprihatinan terhadap perempuan miskin. Karena itu pemimpin perempuan secara jelas memberikan dukungannya untuk mengadvokasi perempuan lain.

Namun, perdebatan di atas tidak bisa dibiarkan begitu saja. Sebuah organisasi atau instansi memerlukan kepemimpinan yang berbasis *gender equality* untuk menghentikan perseteruan ini demi keberlangsungan dan kemajuan organisasi/ instansinya. Kepemimpinan berbasis *gender equality* didasarkan pada kepemimpinan yang menjunjung tinggi nilai keadilan. Sikap adil seorang pemimpin tercermin dari perilaku dan tindakannya terhadap para anggota pengikutnya. Prinsip-prinsip dasar keadilan organisasi harus diterapkan oleh pemimpin. Istilah keadilan organisasi ini dikenalkan pertama kali oleh Jerald Greenberg (Wirawan, 2017: 803). Keadilan organisasi didefinisikan sebagai evaluasi personal terhadap perilaku managerial yang etis dan tetap. Keadilan dijadikan tolak ukur penilaian para pengikut dalam mempersepsikan prosedur-prosedur, interaksi dan keluaran yang dilakukan oleh pemimpinnya. Hal ini didukung juga oleh sebuah penelitian yang menyebutkan bahwa *gender equality* hanya dapat berhasil dipromosikan melalui organisasi yang egaliter (Rao & Kelleher, 2005, Tiessen, 2007).

Secara lebih spesifik, kepemimpinan berbasis *gender equality* mengacu pada pengaruh gender terhadap gaya kepemimpinan, yaitu gagasan bahwa kepemimpinan perempuan berbeda dari kepemimpinan laki-laki (Jones & Swiss, 2014: 571). Beberapa ahli berpendapat bahwa perempuan menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih feminin daripada laki-laki. Secara otomatis, kepemimpinan perempuan dapat memberikan

perhatian yang lebih besar pada isu-isu perempuan (Childs, 2002, Rule & Hill, 1996, Thomas & Welch, 2001, Wahl, 2010) dan mengurangi sistem hierarkis dalam lingkungan kerja sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja menjadi lebih partisipatif (Rosener, 1997, Thiruvadi, 2012).

Ketika membicarakan kepemimpinan berbasis *gender equality*, makalah ini berfokus secara eksklusif pada kepemimpinan perempuan. Motif utama untuk memasukkan lebih banyak perempuan ke posisi kepemimpinan merupakan langkah yang tepat untuk dilakukan. Perempuan memiliki hak yang sama dengan laki-laki untuk menjadi pemimpin. Hal ini bertujuan untuk menghilangkan ketidaksetaraan gender dalam posisi kepemimpinan. Jika tidak demikian, sebagaimana pendapat Ismail, Rasdi, dan Jamal (2011), misalnya, menunjukkan bahwa dengan mempertahankan kekurangan pemimpin perempuan, banyak negara gagal memaksimalkan potensi ekonomi mereka. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa ada hubungan antara jumlah perempuan di dewan perusahaan dan fokus dewan itu pada kontribusi amal, kebermanfaatannya untuk karyawan, dan keterlibatan dengan masyarakat (Bernardi & Threadgill, 2010). Kepemimpinan perempuan juga dapat meningkatkan dewan perusahaan, karena mereka memberikan perspektif, pengalaman, dan gaya kerja yang unik dibandingkan dengan rekan-rekan laki-laki (Daily & Dalton, 2003). Burke (1997) dan Bilimoria (2000) juga menyarankan bahwa pengambilan keputusan perusahaan dapat mengambil manfaat dari memiliki direktur perempuan.

Untuk mengatasi ketidaksetaraan gender di Perguruan Tinggi, kajian tentang kepemimpinan berbasis *gender equality* penting untuk dilakukan. Muncul pertanyaan, apakah kepemimpinan di PT saat ini sudah memberikan kesempatan yang sama terutama bagi perempuan dalam kepemimpinan? Kalaupun sudah ada perempuan yang menjadi pemimpin, apakah kepemimpinan perempuan mendapatkan dukungan yang baik dari lingkungan

kerjanya? Hal ini, berdasarkan fakta bahwa pemimpin perempuan di dunia saat ini menghadapi kondisi ekonomi, sosial, dan kehidupan umum yang terkenal keras, bahkan jauh lebih keras daripada pemimpin laki-laki yang tinggal di area yang sama (ICRW, 2009; Nanda, Switlick, & Lule, 2005; UNESCO, 2008). Pertanyaan berikutnya adalah “bagaimana kepemimpinan secara umum dan kepemimpinan perempuan juga mengadvokasi perempuan lain melalui kebijakan-kebijakannya untuk berada dalam kepemimpinan?”

Jadi, dari pemaparan di atas dapat dikonseptualisasi bahwa kepemimpinan yang berbasis *gender equality* merupakan kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim keadilan untuk memberikan kesempatan dan peluang yang sama bagi seluruh anggotanya (baik perempuan maupun laki-laki) dalam menempati posisi kepemimpinan yang sesuai dengan kompetensinya. Hal ini sejalan dengan penerapan sistem manajemen mutu terpadu yang mengharuskan kepemimpinan PT melakukan perbaikan mutu secara berkelanjutan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dan menjadikannya sebagai tanggung jawab bersama, bukan tanggung jawab individu (Chatab, 1996). Di sisi lain, kepemimpinan melalui kebijakannya juga dapat memaksimalkan pemanfaatan sepenuhnya kapabilitas dan keahlian seluruh pimpinan di setiap level di PT (Peterson, 2014) sehingga seluruh pimpinan dapat berpartisipasi sebagai mitra yang setara dalam kehidupan organisasi yang produktif (Afkhami, 2019).

BAB 5

MANAJEMEN MUTU

A. Kajian tentang Manajemen

Eksistensi organisasi adalah untuk mencapai suatu tujuan. Kemudian, dalam organisasi itu harus ada pihak yang mendefinisikan dan menyusun cara untuk mencapainya, yaitu manajemen. Henry Mintzberg menguraikan tiga peran manajemen, yaitu peran interpersonal, peran informasional, dan peran memutuskan.

Peran interpersonal terbagi menjadi tanggung jawab yang bersifat seremonial dan simbolis, berperan sebagai figur pemimpin, dan berperan sebagai perantara. Peran informasional terdiri dari peran pengawas, penyebar, dan juru bicara. Sedangkan peran memutuskan meliputi empat hal, yaitu peran wirausaha, peran pengendali gejolak, peran pengalokasi sumber daya, dan peran negoisator (Robbins & Judges, 2016: 3).

Lebih khusus, manajemen dalam konteks organisasi pada lembaga pendidikan didefinisikan sebagai pengorganisasian berbagai

**Kunci untuk
meningkatkan mutu
adalah pemenuhan
aspek otonomi,
transparansi,
akuntabilitas,
jaminan mutu, dan
peningkatan kualitas
untuk membangun
kepercayaan
masyarakat sebagai
pengguna jasa
layanan pendidikan**

di PT.

dapat mengarahkan suatu usaha dan bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan.

Fungsi manajemen

Henry Fayol mengidentifikasi empat fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (Robbins & Judges, 2016: 2).

1. Perencanaan

Aktifitas perencanaan meliputi perumusan visi, misi, serta tujuan, penyusunan strategi pencapaian tujuan, dan pengembangan serangkaian rencana untuk mengintegrasikan kegiatan.

2. Pengorganisasian

Pada tahap pengorganisasian, manajemen berfungsi untuk menetapkan tugas, orang yang mengerjakan, sampai pada

unsur pendidikan untuk menggapai tujuan pendidikan. Unsur dasar operasional yang harus ada dalam sebuah organisasi pendidikan, antara lain a) kerjasama antar beberapa orang dalam hubungan formal, b) tujuan dan kepentingan bersama, c) kejelasan tentang pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab, dan d) terjalannya hubungan formal pada tata tertib yang baik (Arbangi, Dakir, & Umiarso, 2018: 257). Dari berbagai unsur di atas, manajemen dianggap dapat memberikan efektifitas terhadap usaha yang dilakukan manusia untuk mewujudkan tujuannya. Dapat dikatakan pula bahwa substansi manajemen adalah kekuatan yang

cara dalam melaksanakan tugas hingga menentukan personal yang bertanggungjawab menerima laporan.

3. Pelaksanaan

Pelaksanaan dalam manajemen berfungsi untuk memberikan motivasi dengan komunikasi yang efektif, mengarahkan aktifitas-aktifitas secara tepat dan mampu mengatasi berbagai konflik yang terjadi.

4. Pengendalian/ Pengawasan

Kegiatan pengawasan menjadi tugas manajemen untuk mengembalikan posisi organisasi ke jalur yang benar. Fungsi dilakukan untuk memastikan bahwa proses manajemen sudah sesuai dengan perencanaan dan mengevaluasi segala kemungkinan kesalahan yang terjadi agar tidak terulang pada kegiatan berikutnya.

Ternyata ada perbedaan antara fungsi manajemen dan fungsi kepemimpinan. Fungsi manajemen lebih pada menyediakan keteraturan dan konsistensi pada organisasi. Sedangkan fungsi pokok kepemimpinan adalah fokus pada penyusunan strategi untuk melakukan dan memperoleh perubahan dan pergerakan ke arah yang lebih baik. Dengan kata lain, manajemen mengarah pada mencapai keteraturan, kemapanan, dan stabilitas. Sementara kepemimpinan berorientasi pada perubahan yang adaptif dan membangun (Northhouse, 2013: 12).

B. Konsep Mutu Pendidikan

Mutu banyak diartikan sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang maupun jasa. Mutu tidak bersifat statis, tetapi suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan serangkaian proses yang menghasilkan produk atau jasa yang dilakukan manusia dalam sebuah lingkungan untuk memenuhi atau bahkan melebihi harapan yang telah ditetapkan (Arbangi et al., 2018: 85).

Mutu pendidikan adalah konsep yang kompleks karena mutu pendidikan memiliki banyak dimensi, menyangkut serangkaian proses, dan menunjukkan berbagai indikator yang harus dijelaskan secara rinci (Sumantrie, 2009: 5). Begitu pula dengan mutu pendidikan tinggi yang dituntut mampu menjalankan peran dan tugasnya sesuai dengan ketentuan dan standar dalam penyelenggaraannya. Tidak berlebihan jika mutu dipandang sebagai tolak ukur eksistensi dan perkembangan sebuah lembaga pendidikan tinggi. Untuk itu, perguruan tinggi sebagai pelaksana pendidikan tinggi tidak dapat terhindar dari urgensi pengelolaan organisasi yang selalu berorientasi terhadap mutu.

Dasar kebijakan mutu pendidikan termaktub dalam UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 1 ayat (21) yang menjelaskan bahwa pelaksanaan evaluasi pendidikan merupakan kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada jalur, jenjang pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan. Dikuatkan lagi oleh PP No.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 91 ayat (1) yang menyebutkan kewajiban bagi setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan non formal untuk melakukan penjaminan mutu pendidikan.

Definisi kualitas atau mutu dalam pendidikan mencakup tiga hal, yaitu input, proses, dan output. Secara garis besar, mutu diartikan sebagai gambaran dan karakteristik yang menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memberikan kepuasan yang disesuaikan dengan kebutuhan yang diharapkan. Input terdiri dari sumber daya (baik sumber daya manusia maupun sumberdaya lainnya), perangkat lunak (yaitu berupa struktur organisasi, landasan peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, dan program) dan harapan (yaitu berupa visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai).

Cakupan pengertian mutu yang kedua adalah proses. Maksud dari proses ini antara lain, proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring, dan evaluasi. Proses dikatakan bermutu tinggi jika terdapat koordinasi dan keserasian dan keterpautan antar input.

Dari berlangsungnya proses akan menghasilkan output. Output pendidikan dapat dilihat dari kinerja lembaga pendidikan. Output lembaga pendidikan dikatakan bermutu tinggi dan berkualitas apabila prestasi peserta didiknya menunjukkan pencapaian yang tinggi. Prestasi ini tidak hanya dipandang dari sisi akademik saja tetapi juga dari sisi prestasi non-akademik seperti imtaq, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, dan kegiatan di luar pembelajaran yang lain (Mulyasa, 2012: 157–158).

Ketercapaian mutu pendidikan ditentukan oleh kemampuan lembaga pendidikan. Sebuah lembaga pendidikan dituntut untuk mampu mengelola komponen-komponen yang dimilikinya secara efektif dan efisien untuk menghasilkan nilai tambah yang sesuai dengan standar yang berlaku. Sehingga peningkatan dan perbaikan mutu pendidikan sejalan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat pada zamannya.

Selain itu, proses pengelolaan lembaga pendidikan untuk mendapatkan mutu yang bernilai tinggi dalam pendidikan juga memerlukan manajemen yang tepat. Tepat dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan hingga pada tahap evaluasi program secara berkelanjutan untuk memenuhi prioritas pembangunan bangsa. Sebab, keberhasilan pembangunan bangsa memerlukan manusia yang terdidik sebagai hasil dari produk mutu pendidikan.

Untuk menganalisis karakteristik kualitas produk pendidikan dapat dilihat dari delapan indikator mutu pendidikan yaitu a) kinerja (karakteristik utama), b) *features* (karakteristik istimewa), c) keandalan (tingkat keberhasilan penggunaan produk), c)

konformitas (tingkat kesesuaian produk dengan kebutuhan pelanggan), d) daya tahan (tingkat ketahanan), e) kemampuan pelayanan (*soft skills*), f) estetika (subyektifitas keindahan), dan g) kualitas yang dipersepsikan (punya reputasi).

Sedangkan, kriteria yang dapat digunakan sebagai tolak ukur mutu pendidikan ada 5 hal, yaitu hasil akhir pendidikan, hasil langsung pendidikan, proses pendidikan, instrumen input, serta *raw input* dan lingkungan. Hasil pendidikan mengacu pada prestasi keseluruhan lembaga pendidikan dalam kurun waktu tertentu baik dalam hal akademik maupun non akademik. Hasil langsung pendidikan merupakan pengukuran mutu pendidikan melalui tes tertulis, skala rating, atau skala sikap. Adapun proses untuk pendidikan yang bermutu dilihat dari kesesuaian antara input, proses dengan output. Agar proses tidak salah, maka mutu (dalam arti output) harus ditentukan terlebih dahulu. Berikutnya tentang instrumental input sebagai alat interaksi dengan *raw input* ini berkaitan dengan proses pembelajaran (kualitas dosen) serta sarana prasarana yang ada. Kemudian pendidikan bermutu juga dinilai dari lingkungannya yang kondusif, aman, dan nyaman dalam menumbuhkan motivasi belajar (Arbangi et al., 2018, p. 90).

Dari tolak ukur di atas dapat dikatakan bahwa output dari perguruan tinggi yang bermutu dapat ditelusuri dari manajemen mutu kampusnya, profil dosenya, sumber, dan lingkungan belajarnya. Sinergitas seluruh sivitas akademik perguruan tinggi yang berorientasi pada mutu perlu dibangun dan dibudayakan dalam lembaga. Mutu dipandang sebagai *way of life* yang terinternalisasikan dan direalisasikan pada setiap kebijakan dan kinerja.

Mutu pendidikan adalah pilar pengembangan sumber daya manusia yang penting bagi pembangunan nasional. Pendidikan berkualitas terlahir dari lembaga pendidikan yang berkualitas. Upaya peningkatan mutu pendidikan menjadi titik strategis untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas. Maka, perguruan tinggi

harus berkualitas untuk dapat menghasilkan peserta didik yang berkualitas.

Dengan demikian, ciri-ciri perguruan tinggi yang bermutu ditentukan oleh tiga hal berikut, a) banyaknya peserta didik yang memperoleh hasil prestasi akademik yang tinggi, b) hasil pendidikannya dapat digunakan secara fungsional karena sesuai dengan tuntutan kebutuhan hidupnya, c) terpenuhinya dimensi mutu bahwa hasil pendidikannya relevan dengan permintaan dunia kerja. Hal ini, ditegaskan pula dalam UU No. 12 tahun 2012 bahwa pendidikan tinggi yang bermutu menghasilkan lulusan yang dapat berkontribusi menghasilkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan atau teknologi untuk memberikan manfaat yang sebanyak-banyaknya bagi masyarakat, bangsa, dan negara. Maka, disini menjadi jelas bahwa positioning perguruan tinggi adalah sebagai penentu peningkatan mutu pendidikan tinggi secara nasional.

C. Manajemen Mutu Perguruan Tinggi

Perguruan Tinggi dihadapkan pada persaingan mutu yang semakin ketat. Persaingan terjadi tidak hanya antar Perguruan Tinggi Negeri dengan swasta di dalam negeri tapi juga persaingan global internasional antar PT luar negeri. Pengelola PT dituntut untuk berpikir keras dan bekerja cerdas dalam menghadapi persaingan tersebut melalui pengembangan dan peningkatan mutu instansinya. Kunci untuk meningkatkan mutu adalah pemenuhan aspek otonomi, transparansi, akuntabilitas, jaminan mutu, dan peningkatan kualitas untuk membangun kepercayaan masyarakat sebagai pengguna jasa layanan pendidikan di PT. Kepercayaan masyarakat terbangun karena adanya penjaminan mutu dari PT.

Dalam konteks pendidikan tinggi, mutu diartikan sebagai kualitas mutlak yang mengacu pada semua kebijakan, prosedur, kegiatan, dan hasil dari sistem operasional sebuah instansi

(Kinser, 2011: 52). Dari sisi hasil, mutu didefinisikan sebagai pertimbangan nilai yang diberikan oleh masing-masing stakeholder (Adjei & Samuel, 2012: 294). Sedangkan dari sisi proses, mutu lebih menekankan pada aspek cara merubah input menjadi output yang baik.

Evans & Lindsay (2008: 12) menjelaskan bahwa mutu mencakup 9 aspek, yaitu *perfection, consistency, eliminating waste, speed of delivery, compliance with policies and procedures, providing a good, usable product, doing it right the first time, delighting or pleasing customer* dan *total customer service and satisfaction* (Evans & Lindsay, 2008: 12). Disinilah urgensi manajemen mutu dibutuhkan guna mewujudkan kesembilan aspek mutu di atas.

Manajemen mutu mencakup semua aktivitas fungsi manajemen secara menyeluruh yang menentukan kebijakan mutu, sasaran, dan tugas-tugasnya terhadap perencanaan mutu, kendali mutu, jaminan mutu dan perbaikan mutu. Manajemen mutu diperoleh dari sekumpulan pengetahuan yang dicapai melalui riset, praktek, dan pengalaman selama beberapa tahun (Christianingsih, 2011: 35).

Manajemen mutu termasuk salah satu dari 3 manajemen di lingkup tata kelola PT. Ketiga manajemen tersebut yaitu, 1) manajemen area fungsional yang terdiri dari manajemen program akademik (tri dharma) dan manajemen sumber daya (seperti keuangan (SDU), dosen dan karyawan (SDM), sarana dan prasarana), 2) manajemen data/informasi seperti *Knowledge Management System*, dan 3) manajemen mutu khususnya Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI).

Menurut Value Chain Model, penjaminan mutu internal terdiri dari 2 (dua) yaitu penjamin mutu pada *area core activities* dan penjamin mutu pada *area supporting activities*. Penjamin mutu pendidikan pada *area core activities* adalah Lembaga Penjamin Mutu (LPM), sementara penjamin mutu pendidikan pada *area supporting activities* adalah unit Satuan Pengawas/

Pengendali Internal (SPI). Sedangkan SPE dilakukan melalui akreditasi. Dengan demikian berarti penjaminan mutu satuan pendidikan tinggi merupakan proses mendefinisikan dan pemenuhan standar manajemen mutu pendidikan tinggi secara konsisten dan berkesinambungan demi memenuhi kebutuhan seluruh pihak yang berkepentingan seperti peserta didik, orang tua, industri, pemerintah, dosen, staf pendukung, dan pihak-pihak terkait lainnya (Muhammad, 2014: 58).

Penjaminan mutu merupakan kegiatan yang bersifat preventif sebagai upaya untuk menjamin pelaksanaan program apakah program tersebut sudah dijalankan secara sistematis dan efektif sesuai dengan perencanaannya.

Manajemen mutu di PT mempunyai peran strategis untuk melakukan tinjauan yang sistematis terhadap penyelenggaraan program pendidikan agar sesuai dengan standar penilaian yang telah ditetapkan. Melalui manajemen mutu juga dapat dilakukan pemantauan terhadap proses penjaminan mutu PT agar dapat memberikan jaminan mutu yang lebih tinggi sebagai faktor penentu dalam meraih standar mutu baik nasional maupun internasional.

Manajemen Mutu dapat dilakukan dengan tahapan berikut, yaitu:

1. Adanya kebijakan mutu (*quality policy*) yang jelas,
2. Terbentuknya kelembagaan SPMI,
3. Adanya manual mutu,
4. Ditentukannya standar mutu,
5. Diberlakukannya audit mutu,
6. Adanya personalia,
7. Peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Dari tahapan tersebut, terkandung dalam tiga sistem yang berkembang dalam manajemen mutu, yaitu *Quality Control*

(QC)/ Pengawasan Mutu (PM), *Quality Assurance (QA)*/ Jaminan Mutu (JM) dan *Total Quality Management (TQM)*/ Manajemen Mutu Terpadu (MMT) (Tampubolon, 2001: 111). Definisi mutu menurut teori QC adalah sebuah produk yang bebas cacat. Melalui pengendalian mutu yang dilakukan dalam proses produksi dapat mengantisipasi rendahnya mutu produksi, karena mutu produk menjadi faktor penentu keberhasilan instansi. Dari QC berkembang menjadi QA.

QA merupakan bagian yang fokus berfungsi untuk memastikan proses dan mutu produk telah melewati pelaksanaan audit operasi, pelatihan, analisis, kerja teknis, dan petunjuk operasi untuk peningkatan mutu. QA bertanggungjawab secara penuh terhadap mutu kinerja masing-masing dengan bekerjasama dengan bagian yang lain. Sedangkan mutu berdasarkan pada teori TQM menurut Sallis (1993) adalah bukan konsep yang absolut, tapi konsep yang relatif. Dalam TQM juga dijelaskan bahwa tanggung jawab mutu tidak bisa dibebankan kepada satu bagian tertentu, tapi harus menjadi tanggung jawab dan komitmen dari seluruh anggota organisasi (Chatab, 1996) untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan yang terus-menerus atas produk, jasa, maupun prosesnya (Sadeh & Garkaz, 2015: 3).

Pada pembahasan ini, kajiannya lebih menekankan pada Sistem Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) di Perguruan Tinggi, meskipun juga tidak menutup kemungkinan menghubungkan pada dua sistem manajemen mutu yang lain. Hal ini dikarenakan pada implementasi manajemen mutu unsur-unsur yang terdapat dalam setiap tahapannya terintegrasi satu sama lain dalam satu kesatuan sistem manajemen mutu.

Perlu digarisbawahi bahwa penjaminan mutu berbeda dengan pengendalian mutu. Gryna mengartikan penjaminan mutu sebagai kegiatan yang berguna untuk memberikan bukti-bukti dalam membangun kepercayaan jika mutu bisa berfungsi secara efektif (Pike & Barnes, 1996). Pelaksanaan penjaminan

mutu berlangsung selama proses atau bahkan sebelumnya. Jadi dapat dikatakan bahwa penjaminan mutu merupakan kegiatan yang bersifat preventif sebagai upaya untuk menjamin pelaksanaan program apakah program tersebut sudah dijalankan secara sistematis dan efektif sesuai dengan perencanaannya. Selain itu, penjaminan mutu juga tidak hanya berorientasi pada hasil, namun lebih menekankan pada cara bagaimana hasil dari layanan atau jasa pendidikan itu dilakukan untuk memenuhi kebutuhan stakeholder. Secara lebih spesifik, dibentuknya sistem penjaminan mutu dalam sebuah institusi perguruan tinggi memiliki fungsi untuk menjamin terlaksananya perbaikan mutu secara berkelanjutan yang dijabarkan ke dalam berbagai aspek jaminan mutu. Berikut adalah visualisasi yang lebih jelas untuk memaparkan tentang perbedaan antara penjaminan mutu dan pengendalian mutu:



Gambar 1. Perbedaan antara *Quality Assurance (QA)* dan *Quality Control (QC)*

Sistem penjaminan mutu PT dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Simanjuntak, 2013).

Faktor internal meliputi, kualitas intrinsik Perguruan Tinggi (kualitas personal dan performa layanan), kurikulum program studi, kualifikasi dosen, sistem teknologi dan informasi, dan keberlanjutan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhinya adalah globalisasi dan teknologi informasi, kebijakan pemerintah dan kebijakan perguruan tinggi, ekonomi dan industri, tuntutan masyarakat/ *stakeholders*, dan *re-planning* pengembangan mutu.

Dari faktor tersebut dapat dikatakan bahwa Perguruan tinggi yang dinilai bermutu apabila memiliki fasilitas yang memadai, kurikulum dan kelengkapannya, tenaga pendidik yang kompeten, proses belajar, sistem evaluasi yang baik serta lingkungan perguruan tinggi yang kondusif. Manajemen mutu yang sukses memerlukan kesadaran pemahaman, pendidikan, keterlibatan, komitmen, dan penguatan budaya mutu. Jangan sampai manajemen mutu perguruan tinggi hanya berupa dokumentasi tanpa aksi nyata, ataupun sebaliknya terdapat aksi nyata tapi tidak terdokumentasikan. Maka, perguruan tinggi perlu bersinergi dari segala komponen organisasi untuk menjadikan mutu sebagai bagian yang integral yang menentukan mati hidupnya instansi. Manajemen mutu bukan hanya untuk memenuhi syarat dan status akreditasi tapi juga benar-benar berfungsi riil dan faktual untuk terus melakukan perbaikan yang terus-menerus agar lembaga pendidikan tinggi dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya kepada masyarakat.

Ditegaskan juga bahwa kunci keberhasilan dari penerapan sistem penjaminan mutu di PT menurut Hedwig dan Polla (2006) adalah:

1. Komitmen dari seluruh pimpinan PT
2. Komitmen segenap manajemen PT
3. Komitmen tiap individu yang melaksanakan sistem mutu
4. Terpeliharanya konsistensi dalam setiap pelaksanaan kegiatan maupun pengambilan keputusan/sikap

5. Ketersediaan basis data akurat untuk digunakan dalam pengambilan keputusan

Keberhasilan ini didukung oleh adanya perubahan pada prinsip manajemen mutu dalam ISO 9001. Standar ISO 9001 merupakan salah satu dari tiga kerangka kerja manajemen mutu yang paling terkenal selain EFQM *Excellence Model* dan *Balance Scorecard* (Rosa, Sarrico, Amaral, 2012: 130). Berikut adalah faktor penting dalam manajemen mutu menurut standar ISO 9001 (Dewi, 2018: 41):

1. Fokus pada Pelanggan
2. Kepemimpinan
3. Keterlibatan sumber daya manusia
4. Pendekatan proses yang berorientasi mutu
5. Peningkatan Mutu secara berkesinambungan
6. Pengambilan keputusan yang berbasis data dan fakta
7. Manajemen relasi

Dua hal teratas menempatkan kepemimpinan sebagai hal penting dalam keberhasilan manajemen mutu PT. Di PT sendiri struktur pimpinan manajemen mencakup 3 tingkatan, yaitu pimpinan puncak, pimpinan menengah, dan pimpinan paling bawah. Pimpinan puncak berperan sebagai pengambil keputusan yang bersifat strategik dan *policy* umum. Berikutnya, sebagai pelaksana dari keputusan atasan tersebut merupakan tugas dari pimpinan tingkat menengah. Sedangkan pimpinan tingkat bawah bertugas mengambil keputusan operasional penyelenggaraan secara langsung.

D. Peran Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan mutu pendidikan. Sebab pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi semua pihak untuk terlibat dalam kegiatan pendidikan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam mendorong

perubahan yang adaptif dan mengembangkan organisasi kearah mutu yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan mempunyai harapan yang tinggi untuk peningkatan mutu pendidikan. Keberhasilan kepemimpinan di sebuah lembaga akan berpengaruh secara langsung terhadap output pendidikan. Dari studi kepemimpinan ditemukan beberapa gaya kepemimpinan, antara lain, paternalistik, kontinum, otoriter (orientasi produksi), demokrasi (orientasi bawahan), dan situasional (Mulyasa, 2012: 86). Gaya kepemimpinan diartikan sebagai cara pemimpin untuk mempengaruhi para anggotanya yang merupakan perwujudan dari tingkah laku pemimpin tersebut. Suatu gaya kepemimpinan tertentu mampu menggerakkan institusi lembaga pada revolusi mutu (A. Wahab & Umiarso, 2011: 93).

Peningkatan mutu dapat dilakukan dalam proses kepemimpinan melalui 4 langkah (Aziz, 2016: 81), yaitu (1) setelah penetapan visi yang menggambarkan standar mutu, maka langkah berikutnya adalah penetapan organisasi atau tata kerja unit penjaminan mutu yang disebut dengan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM). Dari LPM pusat masih membentuk unit-unit kecil sebagai perpanjangan tangan untuk mengatasi berbagai kompleksitas tugas penjaminan mutu. Biasanya LPM membawahi pusat audit penjaminan mutu yang membidangi akreditasi, pusat dokumen mutu, atau pusat perencanaan program perguruan tinggi.

Selain itu, untuk mempermudah tugasnya LPM universitas juga perlu membentuk gugus penjaminan mutu di level fakultas dan prodi yang ditentukan oleh kepemimpinan fakultas dan prodi. (2) Pemilihan dan penentuan model manajemen kendali mutu sebagai penggerak seluruh pihak untuk melaksanakannya secara efektif. Dengan menggunakan salah satu model manajemen kendali mutu akan dapat diketahui *sustainability* eksistensi sebuah perguruan tinggi. (3) penerapan evaluasi dan revisi standar mutu melalui *benchmarking* secara berkelanjutan.

Standar mutu berubah sesuai dengan kurun waktu berlakunya visi. Perubahan visi harus ada indikasi peningkatan dari visi sebelumnya sehingga tercermin peningkatan standar mutu secara konsisten dan terus-menerus. (4) sosialisasi secara terprogram tentang sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi kepada segenap sivitas akademik. Pemahaman tentang mutu tidak hanya dipahami secara administratif saja, tetapi juga perlu dipahami secara substantif.

Tugas pemimpin dalam lingkup manajemen mutu perguruan tinggi lebih dikaitkan dengan pengarahan korporasi sesuai dengan visi dan misi yang telah dirumuskan. Sedangkan manajer bertugas dalam implementasi di lapangan dalam menyelesaikan program kerja yang telah disusun. Jadi, kepemimpinan institusi perguruan tinggi harus menjadi orang pertama yang melaksanakan manajemen mutu, sehingga tingkat hierarki manajemen tertinggi dapat mendorong gerak organisasi beriringan dengan gerakan mutu yang melibatkan serta diikuti oleh seluruh anggota organisasi dan terus melakukan perbaikan yang berkesinambungan serta terintegrasi dengan proses manajemen organisasi secara keseluruhan.

BAB 6

NU, PTNU,

KEPEMIMPINAN,

DAN PENJAMINAN

MUTU

A. Kepemimpinan, Gender, dan Teori Feminisme dalam Kultur NU

PTNU sebagai bagian dari ormas NU tidak dapat terlepas dari kultur NU itu sendiri. Kultur NU banyak dipengaruhi dengan tradisi-tradisi di pesantren yang sangat didominasi oleh kepemimpinan kyai yang sering dikaitkan dengan budaya patriarkhi dan ketidakadilan gender (Dhofier, 1999: 25; Naily, 2004: 1; Kholifah, 2014: 2). Kepemimpinan kyai terbentuk dari tradisi di pesantren yang menjadikan pembelajaran dan pemahaman kitab kuning sebagai ruh pemikirannya (Sugiri, 1997: 15). Selama ini pembelajaran dan pemahaman tekstual terhadap kitab kuning masih memiliki kecenderungan yang mempertahankan dan melanggengkan budaya patriarkhi dan pemahaman agama yang diskriminatif di NU. Beberapa karya yang dimaksud adalah kitab *Uqud al-Lujjayn fi Bayan Huquq az-Zawjayn*

(Kitab Perkawinan) tulisan Syekh Nawawi al Batani (Muttaqin 2008: 71) dan *Qurratul 'Uyun* (Naily, 2004: 2).

Namun, seiring dengan berkembangnya pemikiran, NU mulai membuka wacana untuk menampung aspirasi pemikiran kritis keagamaan. Pemikiran ini mengakomodir perkembangan ilmu pengetahuan yang bertujuan untuk membangun tradisi keagamaan yang responsif terhadap perubahan dan tantangan zaman. Sebagaimana dengan wacana yang berkaitan dengan kepemimpinan perempuan yang dibahas pada Muktamar ke-30 di Lirboyo Jawa Timur tahun 1997. NU memiliki keyakinan bahwa ketimpangan gender yang terjadi tidak sesuai dengan spirit agama Islam yang menjunjung tinggi nilai keadilan (Asmani, 2015: 43).

Terdapat 5 prinsip kesetaraan antara laki-laki dan perempuan dalam Islam yang telah jelas dipaparkan dalam Al-Qur'an (Umar, 2007: 248-263; Rahim, 2016: 284-285), yaitu:

1. Q. S. Al Hujurat ayat 13 menjelaskan tentang kedudukan laki-laki dan perempuan yang setara sebagai hamba.
2. Q. S. An-Nahl ayat 97 menunjukkan bahwa keimanan laki-laki dan perempuan diterima dan diakui oleh Allah SWT. Penghitungan amal baik keduanya dilakukan tanpa diskriminasi.
3. Q. S. At-Taubah ayat 71 mengajarkan mengenai kesalingan antara laki-laki dan perempuan. Yang satu bagian bertindak sebagai penolong, penopang, penyayang, dan pendukung bagi sebagian yang lain (Kodir, 2019: 64).
4. Q. S. Al Ahzab 36 menyebutkan bahwa baik laki-laki maupun perempuan harus patuh dan taat terhadap keputusan Allah SWT dan RasulNya.
5. Q. S. An-Nisa' ayat 124 mengisahkan tentang Adam dan Hawa yang memiliki potensi yang sama (laki-laki dan perempuan) dalam meraih prestasi dalam beramal shaleh.

Dari landasan ayat di atas, menunjukkan tentang pendekatan secara eksplisit bahwa ayat Al-Qur'an secara jelas menegaskan tentang penyebutan dua jenis kelamin (laki-laki dan perempuan) dalam pernyataan-pernyataan publik. Hal ini bisa dijadikan dasar argumentasi tentang kesederajatan laki-laki dan perempuan di satu sisi (Kodir, 2019: 81) dan menjadi acuan NU untuk mengambil beberapa keputusan tentang kepemimpinan perempuan, sebagai berikut:

1. Keputusan tentang anggota DPR/ DPRD perempuan, diputuskan pada Konferensi Besar Syuriah NU di Surabaya tahun 1957.
2. Kepala Desa perempuan, pengambilan keputusan dilakukan pada saat Rapat Dewan Partai NU di Salatiga tahun 1961 (Asmani, 2015: 41-42).
3. Fatwa NU mengenai diperbolehkannya perempuan menjadi pemimpin negara pada Musyawarah Nasional (Munas) NU di Lombok Tengah, Nusa Tenggara Barat tahun 1997 (Wardatun, 2019: 76).

Tanggapan kritis NU mengenai kepemimpinan perempuan tersebut menjadi titik mula keberhasilannya dalam memberikan ruang bagi perempuan untuk bisa berperan dalam kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat dari perempuan NU yang sukses berkiprah menjadi pemimpin secara nasional, seperti Khofifah Indar Parawansa, Ermalena, Musdah Mulia, Masruchah, Nursyahbani Katjasungkana, dll (Roviana, 2014: 422). Meskipun secara kuantitas belum begitu membanggakan, setidaknya telah memberikan gambaran bahwa pemikiran NU membangun spirit *gender equality* yang terus digaungkan dan diperjuangkan.

Jika dilihat dari teori feminism, pemikiran NU dengan corak pesantrennya lebih cenderung pada feminism muslim. Feminis Muslim berasumsi bahwa *gender equality* dapat dikembangkan melalui reinterpretasi dan rekonstruksi teks-teks suci (Karam, 1998: 12). Hal ini didasarkan pada tradisi NU yang mengangkat

isu gender sebagai isu strategis yang dibahas pada berbagai momen dan perhelatan NU seperti, bahtsul masail, konferensi besar, muktamar, munas dan lain-lainnya. Maka dari itu, kajian gender selama ini telah mewarnai setiap kegiatan para aktivis NU (Muslimat, Fatayat, IPNU, IPPNU, PMII) yang mensosialisasikan nilai-nilai keadilan dan *gender equality* secara massif serta memihak segala keputusan yang responsif gender (Asmani, 2015: 36). Bahkan keputusan-keputusan yang telah diambil juga tidak terlepas dari pemikiran dari tokoh feminism muslim (Kholifah, 2014:30).

Teori feminism muslim di Indonesia dipengaruhi oleh feminis Barat dan cendekiawan Islam seperti Mernisi dan Hassan (Robinson, 2009: 165). Di sini, mereka memberikan pemikiran baru tentang misogini (Munir, 2003). Feminis muslim berupaya untuk menciptakan teologi feminis dan menafsirkan kembali teks-teks Islam. Argumen mendasar dalam tulisan feminis Muslim menyebutkan bahwa diskriminasi muncul berawal dari interpretasi gender atas teks-teks Islam yang mengandung nilai-nilai patriarkhi (Engineer, 2005; Robinson, 2009).

Menurut Hassan (1996) yang terpenting dalam tradisi Islam adalah teologi feminis. Teologi ini bertujuan untuk membebaskan umat Islam dari struktur dan sistem sosial patriarkhi. Munir (2003) juga menekankan bahwa esensi feminism Muslim adalah perjuangan untuk mencapai keadilan bagi perempuan seperti yang dijanjikan dalam Quran dan hadits, dan untuk membawanya dari wacana menjadi kenyataan. Muttaqin (2008: 17) juga berpendapat bahwa feminism Muslim menerapkan perspektif feminis pada pemikiran klasik yang memainkan peran penting dalam menerapkan tradisi pemikiran kritis, rasionalisme, dan filosofis pada kondisi keadilan yang lebih praktis dalam masyarakat Muslim.

Pemikiran ini dipengaruhi juga oleh tafsir progresif *qiraah mubadalah* yang mendukung kepemimpinan perempuan

di lingkungan Islam, khususnya di NU. Istilah *mubadalah* merupakan bentuk relasi kesalingan dan kerja sama antar dua pihak, laki-laki dan perempuan baik di ruang domestik maupun di ruang publik. Kesalingan ini menekankan bahwa tidak ada satu jenis kelamin yang diperbolehkan melakukan dominasi, hegemoni, maupun diskriminasi terhadap satu jenis kelamin yang lain. Pada prinsipnya, *mubadalah* dikenal sebagai sebuah metode interpretasi terhadap teks-teks sumber Islam yang menjelaskan bahwa laki-laki dan perempuan ditempatkan sebagai subyek yang setara (Kodir, 2019: 60). Jadi, dalam gagasan dan konsep *mubadalah* ini menerangkan bahwa adanya sosok kepemimpinan laki-laki juga meniscayakan adanya sosok perempuan yang mampu berada dalam posisi kepemimpinan.

B. Sekilas tentang Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama (PTNU)

PTNU adalah Pendidikan Tinggi yang dimiliki dan dikelola oleh organisasi masyarakat NU. Sejak akhir tahun 1950-an, NU sebagai ormas terbesar di Indonesia sudah memiliki universitas. UNU Surakarta menjadi perguruan tinggi NU pertama dan tertua yang didirikan dan diresmikan pada tahun 1958 oleh Presiden Soekarno. Kemudian pada tahun 1959, disusul berdirinya UNU Bandung yang sekarang berubah nama menjadi Universitas Islam Nusantara (Uninus) (<https://www.nu.or.id/post/read/71231/perguruan-tinggi-nu-bersaing>, accessed 24 September 2019, Majalah Risalah, September 2016: 10).

Seluruh PTNU se-Indonesia terhimpun dalam Lembaga Pendidikan Tinggi NU (LPTNU). Tujuan didirikannya LPTNU adalah untuk mewadahi seluruh perguruan tinggi yang memiliki kesamaan dasar Islam, yaitu *Islam alaa thoriqotu ahli sunnah wal jama'ah* dan *khittah* perjuangan NU. Visi misi PTNU adalah berkomitmen untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat berkontribusi pada masyarakat sehingga

**Gagasan dan
konsep mubadalah
ini menerangkan
bahwa adanya sosok
kepemimpinan
laki-laki juga
meniscayakan
adanya sosok
perempuan yang
mampu berada
dalam posisi
kepemimpinan.**

tercipta masyarakat yang adil dan makmur sesuai dengan Pancasila dan UUD 1945 (Buku SPMI PTNU 2016).

PTNU menjadi bagian dari kebutuhan organisasi sosial-keagamaan terhadap kebutuhan sumber daya manusia yang punya integritas individu, integritas kelompok atau organisasi dan integritas sosial. PTNU bertujuan untuk menyiapkan manusia yang berkepribadian Indonesia, sehat secara jasmani dan rohani serta sehat secara sosial agar bisa mengoptimalkan aktualisasi potensi, kecerdasan dan ketrampilan maupun

profesinya masing-masing baik untuk berkhidmat kepada NU, maupun untuk kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara sesuai dengan landasan berpikir, bersikap dan bertindak serta cita-cita pembentukan umat terbaik (*mabadi' khaira ummah*).

Landasan berpikir NU yang dimaksud adalah *tawazun* (seimbang), *i'tidal* (teguh), *tawasuth* (moderat), *tasamuh* (toleran), dan *amar ma'ruf nahi munkar*, dalam kerangka menjaga harkat dan martabat kemanusiaan dan menopang kebahagiaan lahiriah dan bathiniyah dapat tercapai. Sementara itu, cita-cita NU yang dimaksud adalah menjadi *jam'iyyah diniyah Islamiyah ijtima'iyyah* yang memperjuangkan tegaknya ajaran Islam ahlussunnah wal jamaah, mewujudkan kemaslahatan masyarakat, kemajuan Bangsa, kesejahteraan, keadilan dan kemandirian khususnya warga NU serta terciptanya rahmat bagi semesta, dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berasaskan Pancasila.

Umat terbaik adalah suatu umat yang dapat menjalankan tugas-tugas pembangunan peradaban di muka bumi demi

terwujudnya tata kehidupan yang diridai Allah SWT sesuai dengan landasan berpikir dan bertindak serta cita-cita NU. Cita-cita ini dicapai melalui sistem tindakan operasional yang berlandaskan atas prinsip-prinsip *Mabadi Khairi Ummah* yang meliputi: *As-Shidqu* (Jujur), *Al-Amanah wal-Wafa bil 'Ahd* (Amanah dan menepati janji), *Al-'Adalah* (bersikap adil), *At-Ta'awun* (gotong royong), dan *Istiqamah* (konsisten dan berkesinambungan). (http://www.unuindonesia.ac.id/_pub/files32006RIP%20UNUSIA.pdf).

Sesuai landasan prinsip di atas, NU memandang beragam isu yang dijadikan pijakan empiris dalam perumusan visi pendidikan NU tahun 2015-2026 pada saat muktamar NU ke-33 di Jombang. Isu-isu strategis tersebut, antara lain: (1) ketimpangan kualitas pendidikan, (2) lebih banyaknya jumlah penduduk usia produktif dari pada usia non-produktif sebagai peluang, (3) peluang dan tantangan Masyarakat Ekonomi ASEAN, dan (4) maraknya paham ekstrim radikal keagamaan. Dengan demikian, visi NU dalam dunia pendidikan pada kurun waktu 2015-2026 adalah “mewujudkan pendidikan yang unggul untuk membentuk manusia berkepribadian Indonesia dan berdaya saing internasional”.

Dari visi tersebut, dijabarkan menjadi rumusan program pendidikan NU 2015-2026, sebagai berikut: (1) Peningkatan akses pendidikan dasar dan menengah; (2) Modernisasi pengelolaan Pendidikan; (3) Peningkatan layanan pendidikan yang berkualitas; (4) Penguatan pendidikan karakter yang berdasarkan nilai-nilai Aswaja dan Ke-NU-an; (5) Pengembangan infrastruktur; dan (6) Peningkatan daya saing regional.

Melalui program ini diharapkan terdapat peningkatan pada kompetensi sumber daya manusia yang mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain di tingkat global. Pelaksanaan program dikemas dalam bentuk penguatan keunggulan budaya lokal agar bisa bertengger di kancah internasional.

Dengan melalui program ini pula, peserta didik sebagai output pendidikan tidak hanya dapat memiliki bekal kompetensi yang unggul di dunia, namun tidak meninggalkan kekhasan budaya lokal yang dijadikan sebagai kebanggaan terhadap bangsa dan negara.

C. Deskripsi UNU Surakarta

Sejarah Singkat UNU Surakarta

Ditelaah dari data sejarah UNU Surakarta, seluruh perintis dan para pendirinya merupakan dari kalangan laki-laki, tidak ada nama perempuan yang tercantum didalamnya. Hal ini tentu saja dipengaruhi oleh sejarah bangsa Indonesia dan budaya NU yang belum banyak melibatkan perempuan dalam ranah publik apalagi di perguruan tinggi. Sejarah mencatat bahwa UNU Surakarta adalah universitas NU tertua di Indonesia. Kampus ini didirikan pada hari Rabu Legi tanggal 24 Rabi'ul Awal 1378 Hijriyah atau bertepatan dengan 8 Oktober 1958.

Peresmian UNU Surakarta dilakukan secara langsung oleh Presiden pertama Republik Indonesia Ir. H. Soekarno yang didampingi oleh Wakil Perdana Menteri RI Dr. KH. Idham Chalid yang sekaligus menjabat Rektor pertama UNU Surakarta pada saat itu. Kepemimpinan Dr. K.H Idham Chalid di UNU Surakarta berlangsung selama 17 tahun, mulai dari tahun 1958 sampai 1975. Ketika itu, beliau didampingi oleh KRM Dimyati Al-Karim yang menjabat sebagai dekan, KH. Muhtar Rosyidi sebagai sekretaris, H. Mustahal Ahmad BA menjabat sebagai bagian Tata Usaha, S. Mulyono pada bagian pengajaran, dan A. Sarmadi memegang bagian keuangan.

Kemudian ketika Dr. K.H Idham Chalid menjadi Ketua DPR/MPRI, jabatan rektor diambil alih oleh Prof. RHA Soenarjo, S.H yang berlangsung selama 17 tahun dari tahun 1975 hingga 1992. Kepemimpinan Prof. RHA Soenarjo, S.H sebagai rektor,

dibantu oleh KH. Ali Maksum sebagai Pembantu Rektor 1, KH. Zubair sebagai Pembantu Rektor 2, Drs. M. Thoha Abdurrahman sebagai Pembantu Rektor 3, dan Drs. Abdurrahman Saleh sebagai Sekretaris Rektor.

Pada tahun 1991, UNU Surakarta mengalami perubahan nama, yang awalnya namanya sudah berubah menjadi IAINU Surakarta namun karena tidak dapat memenuhi isi keputusan Menteri Agama RI Nomor 53 Tahun 1994, maka namanya berubah lagi menjadi STAINU Surakarta. Perubahan ini melalui keputusan Yayasan Perguruan Tinggi Islam Nahdlatul Ulama Surakarta Nomor: 001/YAP/SK-1/III/1994 tanggal 22 Maret 1994. Pada saat itu, STAINU Surakarta diketuai oleh KH. Abdul Wahab Shiddiq, Lc selama 6 tahun sejak tahun 1994 sampai 2000 yang didampingi oleh Drs. A. Dardiri Hasyim, S.H sebagai Pembantu Ketua Bidang Akademik, Drs. A. Mufrod Teguh Mulyono sebagai Pembantu Ketua Bidang Administrasi dan Keuangan, dan Drs. Suyono M. Musyafa sebagai Pembantu Ketua Bidang Alumni dan Kemahasiswaan. Kemudian semenjak tahun 2000, STAINU Surakarta dengan berbagai perkembangannya kembali beralih status menjadi UNU Surakarta. Lalu pada tahun 2000 hingga 2010 jabatan Rektor UNU Surakarta dipercayakan kepada KH. Mahfudz Ridhwan, MA. Selanjutnya, jabatan rektor periode 2010 hingga sekarang dipegang oleh Dr. KH. Ahmad Mufrod Teguh Mulyono, M.H.

Sebagaimana yang dijelaskan di awal, dari hasil penelusuran sejarah UNU Surakarta belum ada perempuan yang dilibatkan. Semua sivitas akademik saat itu terdiri dari kalangan laki-laki. Dari data hasil wawancara, unsur perempuan ada di UNU Surakarta mulai pada tahun 1994, itupun masih sangat terbatas. Penerimaan banyak SDM dari unsur perempuan baru terjadi lima tahun terakhir ini. Selain itu, pihak yayasan juga baru memasukkan unsur perempuan sebagai pengurus baru pada

tahun 2018. Pengurus yayasan sebelumnya hanya diisi oleh laki-laki. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa, sebab utama minimnya peran perempuan di UNU Surakarta dikarenakan oleh minimnya SDM perempuan yang ada. Jadi tidak banyak alternatif pilihan dari unsur perempuan untuk dijadikan pemimpin.

Visi, Misi, dan Tujuan UNU Surakarta

Visi, misi, dan tujuan mencerminkan harapan untuk kondisi sebuah intansi di masa depan. Berikut adalah visi dari UNU Surakarta:

“UNU Surakarta menjadi Perguruan Tinggi Islam unggul (berwawasan kebangsaan dalam rangka menghasilkan Ilmuwan yang berlandaskan IMTAQ (Iman dan taqwa), menuju standar international pada Tahun 2030”.

UNU Surakarta memiliki visi untuk menjadi universitas yang unggul dalam meluluskan ilmuwan atau sarjana yang berlandaskan iman dan taqwa dan ingin mencapai standar internasional pada tahun 2030. Visi ini tentu saja tidak bisa diwujudkan jika belum memenuhi tahapan pada standar mutu secara nasional terlebih dahulu. Dari segi visi UNU Surakarta ini yang berkaitan dengan topik penelitian adalah mengenai peningkatan mutu untuk meraih standar internasional pada 19 tahun kedepan. Untuk itu, memerlukan manajemen mutu yang dijalankan secara kontinyu sehingga bisa menciptakan siklus perbaikan yang berkesinambungan untuk mencapai tahapan demi tahapan mutu yang lebih baik kedepannya.

Visi tersebut kemudian dijabarkan pada 2 misi berikut ini:

1. Mengembangkan suatu masyarakat belajar yang Islami, berorientasikan kebangsaan serta mengembangkan kompetensi tertentu (sebagai *a learning and a competency base university*) mempunyai pengertian pendidikan berbasis kompetensi dapat meningkatkan kualitas dan konsistensi,

mengurangi biaya, mempersingkat waktu yang dibutuhkan untuk lulus, dan kami memberikan langkah-langkah yang benar belajar mahasiswa yaitu:

2. Mendidik calon sarjana muslim ber-akhlaqul karimah dan berkemampuan memahami Islam serta ber-IPTEK seiring dengan perkembangan zaman dengan tetap berpegang teguh kepada akhlaqul karimah.

Penjabaran pada misi yang pertama UNU Surakarta ingin meningkatkan kualitas dengan mengembangkan masyarakat belajar yang islami dan berbasis kompetensi. Namun juga, pada penjabaran misi yang kedua, UNU Surakarta tidak hanya ingin meluluskan sarjana yang berilmu dan paham tentang teknologi saja tapi juga harus mampu merealisasikan akhlak yang baik dalam pemanfaatan ilmunya untuk kemaslahatan.

Dua misi tersebut kemudian diuraikan dalam empat tujuan berikut ini:

1. Meningkatkan kualitas hasil pendidikan, hasil penelitian dan peran serta lembaga pendidikan dalam program riil penanganan masalah sosial.
2. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sumberdaya
3. Peningkatan kualitas proses layanan secara berkelanjutan yang berorientasi pelanggan.
4. Meningkatkan kapabilitas dan kompetensi pegawai

Secara rinci, tujuan yang dicanangkan UNU Surakarta tersebut memuat langkah-langkah yang konkret untuk mewujudkan visi dan misinya. Berdasarkan dengan topik penelitian, tujuan pertama sejalan dengan peningkatan kualitas hasil pendidikan yang dilakukan melalui program-program penanganan masalah sosial, seperti pada perwujudan kondisi kehidupan sosial yang berkeadilan dimana masalah *gender equality* masuk didalamnya.

Struktur Organisasi UNU Surakarta

Secara relasi gender, kepemimpinan di UNU Surakarta secara kuantitas masih didominasi oleh kepemimpinan laki-laki. Dilihat dari data pejabat struktural di UNU Surakarta saat ini, dari 32 posisi kepemimpinan, perempuan hanya menjabat 7 posisi kepemimpinan. Namun, dalam perkembangannya, pada kepemimpinan rektor sekarang, masa bakti 2018-2020, perempuan telah mendapatkan posisi kepemimpinan yang penting di UNU Surakarta, yaitu sebagai wakil rektor I. Berikutnya merupakan posisi lama yang sudah dijabat oleh perempuan, satu posisi perempuan pada kepemimpinan Dekan di Fakultas Agama Islam (FAI), Ketua Program Studi Akuntansi, Ketua Program Studi Manajemen, Kepala Administrasi bagian Keuangan, Kepala Unit Perpustakaan, dan Ketua Pusat Studi Wanita (PSW).

Dari segi mutu dapat dilihat dari semakin bertambahnya program studi saat ini menjadi tanda berkembangnya UNU Surakarta. Apalagi, dengan bertambahnya program magister dan doktoral. Kampus ini memiliki empat fakultas dan dua program pascasarjana, yaitu Fakultas Agama Islam, Fakultas Teknik, Fakultas Ekonomi, Fakultas Ilmu Hukum, serta Program Pascasarjana Magister dan Doktoral. Fakultas Agama Islam terdiri dari tiga program studi (prodi) yaitu prodi Pendidikan Agama Islam (PAI), prodi Hukum Keluarga, dan prodi Ekonomi Syari'ah. Demikian pula dengan Fakultas ekonomi yang juga terdapat tiga prodi, yaitu prodi Manajemen, prodi Manajemen Perusahaan, dan prodi Akutansi. Sedangkan Fakultas Teknik terdapat dua prodi, yaitu prodi Teknik Mesin dan prodi Teknik Industri. Program Pascasarjana juga ada dua program yaitu Program Magister dan Doktoral Pendidikan Agama Islam (PAI). Adapun fakultas Ilmu Hukum hanya memiliki satu prodi, yaitu prodi Ilmu Hukum.

Keseluruhan fakultas di UNU Surakarta dikelola oleh kepemimpinan Dekan dan keseluruhan prodi dipimpin oleh seorang Ketua, yang keduanya dipilih langsung oleh pimpinan

Universitas. Dalam menjalankan tugasnya, rektor di UNU Surakarta juga dibantu oleh dua wakil rektor, yaitu Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Wakil Rektor 2 Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Selain itu, terdapat pula tujuh lembaga dan unit yang berfungsi untuk mendukung pengelolaan perguruan tinggi seperti Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM), UPT Perpustakaan, UPT Laboratorium Bahasa, UPT Laboratorium Teknik, UPT Laboratorium dan Pusat Komputer, dan Pusat Studi Wanita (PSW). Setiap lembaga dan unit dipimpin oleh seorang ketua.

Adapun secara kualitas, menurut Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT), UNU Surakarta mendapatkan akreditasi institusi dengan predikat cukup baik yang berlaku dari tanggal 5 September 2017 sampai dengan 5 September 2022. Kemudian dari 11 prodi yang ada, hanya terdapat satu prodi yang mendapatkan predikat akreditasi A, yaitu pada S2 Pendidikan Agama Islam. Untuk prodi yang lain terdapat 4 prodi yang mendapatkan nilai akreditasi B (S1 PAI, S1 Hukum Keluarga, S1 Manajemen, dan S1 Ilmu Hukum), ada 4 prodi yang lain yang berpredikat akreditasi cukup baik (D3 Akuntansi, D3 Manajemen Perusahaan, S1 Teknik Mesin, dan S3 PAI), dan ada pula 2 prodi yang masih dalam proses akreditasi, yaitu S1 Ekonomi Syariah dan S1 Teknik Industri.

Profil Lembaga Penjaminan Mutu

Pemaparan mengenai profil LPM di UNU Surakarta pada bagian ini diperlukan untuk menggambarkan tentang kepemimpinan manajemen mutu yang dijalankan. Selama ini kepemimpinan manajemen mutu di UNU Surakarta secara teknis dijalankan oleh LPM di bawah koordinator dari Wakil Rektor 1. Kepemimpinan di LPM sepanjang sejarah UNU Surakarta selalu dipimpin oleh laki-laki. Namun, sebagai koordinatornya saat ini Wakil Rektor

1 dipegang oleh seorang pemimpin perempuan. Kondisi ini bisa dijadikan gambaran dari perwujudan kepemimpinan yang berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu di UNU Surakarta.

Secara historis, terbentuknya LPM di UNU Surakarta merupakan hasil dari tim Monevin yang dibentuk pada tahun 2010 untuk bertugas melakukan evaluasi terhadap pendidikan, administrasi keuangan, administrasi umum, perpustakaan, dan laboratorium. LPM dan struktur organisasinya dipilih oleh Rektor sebagai wakil dari manajemen dalam hal yang berkaitan dengan mutu. Peran LPM adalah bertanggung jawab terhadap pembangunan, pelaksanaan, dan pengembangan Sistem Manajemen Mutu (SMM) di lingkungan UNU Surakarta. Tugas LPM melakukan penataan sistem secara berkesinambungan yang disesuaikan dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh Dikti.

Secara umum, penjaminan mutu di UNU Surakarta mencakup seluruh proses penetapan dan pemenuhan mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan mendapatkan kepuasan. Mutu pendidikan tinggi menurut UNU Surakarta adalah pencapaian tujuan pendidikan tinggi dan kompetensi lulusan yang telah ditetapkan oleh UNU Surakarta dalam rencana strategis (renstra), atau sesuai dengan standar baku yang telah ditentukan. Penjaminan mutu dalam pendidikan tinggi di UNU Surakarta bertujuan untuk memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan yang dijalankan secara internal sebagai upaya dalam mewujudkan visi misi lembaga serta memenuhi kebutuhan *stakeholders* melalui implementasi Tridharma Perguruan Tinggi. Hal ini juga dilakukan untuk mencapai kebijakan mutu, standar mutu, sasaran mutu, dan rencana mutu yang telah ditetapkan.

LPM pada tingkat universitas terdiri atas Ketua, Sekretaris, dan staff yang membidangi pada ranah Pengembangan dan Pengendalian Sistem Mutu dan monev, Audit Mutu Internal (AMI), dan akreditasi/ Audit Mutu Eksternal (AME). Untuk mempermudah tugasnya, LPM pusat memiliki perwakilannya di setiap fakultas dan prodi yang disebut dengan UPT/ Koordinator Penjaminan Mutu fakultas/ prodi.

D. Deskripsi UNISNU Jepara

Sejarah Singkat UNISNU Jepara

Dilihat dari penelusuran sejarah sejak berdirinya UNISNU Jepara juga tidak ditemukan nama tokoh perempuan yang tertulis, semuanya dirintis oleh para laki-laki. Berdirinya UNISNU Jepara pada awal tahun 1988 diinisiasi oleh dua belas aktivis pendidikan yang dipimpin oleh Ketua Cabang Lembaga Pendidikan Ma’arif Jepara, KH. Mahfudz Asmawi dan sekretarisnya H. Ali Irfan Mukhtar, B.A. Proses audensi dan konsultasi dilakukan dengan beberapa sesepuh NU, pejabat, dan tokoh penting di Jepara seperti KH. Sahal Mahfudz, MA, Hishom Prasetyo (Bupati Jepara), Prof. Drs. Ahmad Loedjito (Rektor IAIN Walisongo Semarang), dan KH. Mc. Amin Sholeh.

Gagasan awalnya adalah mendirikan sebuah IKIP yang ditujukan untuk menjawab kebutuhan masyarakat akan pendidikan secara umum. Namun, karena kebijakan pemerintah yang kurang mendukung, akhirnya dialihkan menjadi membangun Institusi Islam. Kemudian dibentuklah kepanitiaan pendirian institusi oleh Pimpinan Cabang LP Ma’arif Drs. Sa’dullah Assaidi (sebagai koordinator), Drs. Ahmad Asy’ari Sajid, Ir. Noor Fuad, dan Musta’in, S.H (sebagai anggota).

Diskusi pertama pendirian perguruan tinggi di Jepara dengan tema “Rintisan Membangun Perguruan Tinggi” dilaksanakan di Bantrung, Batealit, Jepara di rumah Drs. H. Ahmad Sya’roni

pada tanggal 29 Rabi'ul Awal 1408 Hijriyah atau bertepatan pada tanggal 20 Desember 1987. Drs. Sa'dullah Assa'idi bertugas sebagai narasumber dengan diikuti oleh para peserta diskusi seperti KH. Mahfudz Asymawi, Drs. H. Ahmad Sya'roni, Drs. Ahmad Asy'ari Sajid, Ir. H. Noor Fuad, dan Musta'in, S.H. Berikutnya, hasil dari diskusi ini dibawa ke rapat Pleno LP Ma'arif NU Cabang Jepara untuk dibahas dan diputuskan mengenai pendirian dan pembentukan perangkat persiapannya.

Langkah-langkah konkret yang dilakukan tim pendiri, antara lain:

1. Membahas mengenai wujud perguruan tinggi Islam yang berkaitan dengan nama institusi usulan, seperti Institut Islam Ma'arif, Institut Islam Sultan Hadlirin, dan Penggunaan term NU.
2. Mempersiapkan berbagai surat ijin, surat permohonan maupun surat rekomendasi kepada Bupati Jepara, H. Hishom Prasetyo, S.H.
3. Berkonsultasi pada Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (KOPERTAIS) Wilayah Jawa Tengah yang dipimpin oleh Rektor IAIN Walisongo, Prof. Drs. H. Ahmad Ludjito sebagai koordinator dan Drs. H. Mahbub Masduki sebagai Wakil Koordinatornya.

Menindaklanjuti rekomendasi Bupati Jepara yang sudah didapatkan, maka tim membuat dan mengesahkan Akta Pendirian Yayasan Institut Islam Nahdlatul Ulama (INISNU) Nomor 50 pada tanggal 22 Maret 1989. Berikutnya, setelah INISNU mendapatkan izin operasional dari Kopertais, maka pada bulan Juli 1989 INISNU secara resmi membuka pendaftaran mahasiswa baru untuk tiga fakultas, yaitu Fakultas Tarbiyah, Dakwah, dan Syari'ah.

Dalam perkembangannya, berdasarkan akta notaris tanggal 5 November 1996, pengurus yayasan INISNU mendirikan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nahdlatul Ulama (STIENU) sebagai bentuk

pengembangan amal usaha. Sehingga hal ini menyebabkan yayasan INISNU diubah menjadi Yayasan Pendidikan Tinggi Nahdlatul Ulama (YAPTINU).

Selain itu, YAPTINU juga menggagas berdirinya Sekolah Tinggi Teknologi dan Desain Nahdlatul Ulama (STTDNU) sebagai bentuk jawabannya terhadap tantangan dan peluang perkembangan teknologi untuk mengembangkan Kota Jepara yang sudah dikenal sebagai kota ukir. Pendirian STTDNU mendapatkan dukungan positif Kementerian Perdagangan dan Perindustrian pada tahun 2003 untuk memacu perkembangan kewirausahaan dan industri. Barulah pada tanggal 30 Desember 2004 berdasarkan SK Mendikbud RI No. 193/ 0/07/2004, STTDNU mendapatkan ijin operasional untuk dua program studi, yaitu prodi Desain Produk dan prodi Teknik Industri.

Kemudian, karena berbagai tuntutan perubahan, di akhir tahun 2012, INISNU, STIENU, dan STTDNU dijadikan dalam satu nama menjadi Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara. Keputusan ini tertuang dalam SK Mendikbud 149/E/O/2013 tanggal 26 April 2013 dan diikuti oleh terbitnya SK-SK pembukaan fakultas dan prodi baru di lingkungan UNISNU Jepara. Sebelumnya juga telah didahului dengan keluarnya Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI No. 2744 Tahun 2012 tentang Izin Penyelenggaraan Program Magister pada Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta tanggal 14 Desember 2012. Hingga pada tahun 2016, terdapat tiga SK ijin operasional beberapa prodi, sebagai berikut:

1. Prodi Perbankan Syari'ah melalui SK Nomor 3656 tahun 2014 dari Dirjend Pendidikan Tinggi Islam pada tanggal 1 Juli 2014.
2. Prodi Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini (PG PAUD) melalui keputusan Menristek Dikti No. 247/KPT/I/2016 pada tanggal 29 Agustus 2016.

3. Prodi Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) dengan SK No. 470/KPT/I/2016 pada tanggal 8 November 2016.
4. Rekap pada tahun 2017, telah tercatat prodi di UNISNU Jepara berjumlah 18 prodi. Sebagaimana yang tertulis dalam sejarah singkat di UNU Surakarta, di UNISNU Jepara juga tidak tertulis nama perempuan yang berperan dalam proses pendirian lembaga pendidikan tinggi ini.

Visi dan Misi UNISNU Jepara

UNU Surakarta dan UNISNU Jepara memiliki kesamaan visi untuk menjadi universitas yang unggul. Meskipun demikian ada juga beberapa perbedaan redaksi berikut:

“Menjadi universitas Islam unggul dalam melahirkan sumber daya manusia berkualitas yang beriman cendekia dalam pengembangan iptek dan seni budaya yang berakhhlakul karimah berlandaskan nilai-nilai *Ahlusunnah wal jamaah* (Aswaja)”.

Visi dari UNISNU Jepara ingin menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, baik secara iman, pengembangan ilmu pengetahuan, dan juga pada pengembangan seni budaya. Tidak hanya itu saja tiga hal tersebut juga harus berlandaskan pada akhlak yang baik dan nilai-nilai aswaja. Sesuai dengan topik penelitian ini tentang *gender equality* juga berkaitan dengan salah satu dari nilai aswaja, yaitu *I'tidal/* nilai keadilan. Berarti UNISNU Jepara sudah menjadikan nilai keadilan sebagai perwujudan visi dan pengembangan di masa mendatang.

Kemudian penjabaran dari visi itu berkembang menjadi 5 misi berikut ini:

1. Menyelenggarakan pendidikan tinggi untuk menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan moralitas, intelektualitas, dan teknologi berlandaskan nilai Aswaja.

2. Menyelenggarakan penelitian untuk menemukan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni untuk pembangunan peradaban dan kemanusiaan berlandaskan nilai-nilai Aswaja.
3. Menyelenggarakan pengabdian kepada pemberdayaan masyarakat berbasis potensi dan kearifan lokal untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat berlandaskan nilai-nilai Aswaja.
4. Mengembangkan kerjasama untuk dapat bersinergi dengan pihak perguruan tinggi lain, masyarakat, pelaku usaha, dan pemerintah dalam menyelenggarakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi.
5. Menyelenggarakan tata kelola universitas Islam yang amanah dan berorientasi mutu berlandaskan nilai-nilai Aswaja.

Semua poin dari misi di atas merupakan bentuk perwujudan dari penyelenggaraan tri dharma perguruan tinggi yang didasarkan pada nilai-nilai aswaja, yaitu *tawasuth* (moderat), *tawazun* (seimbang), *tasamuh* (toleran), dan *i'tidal* (adil).

Struktur Organisasi UNISNU Jepara

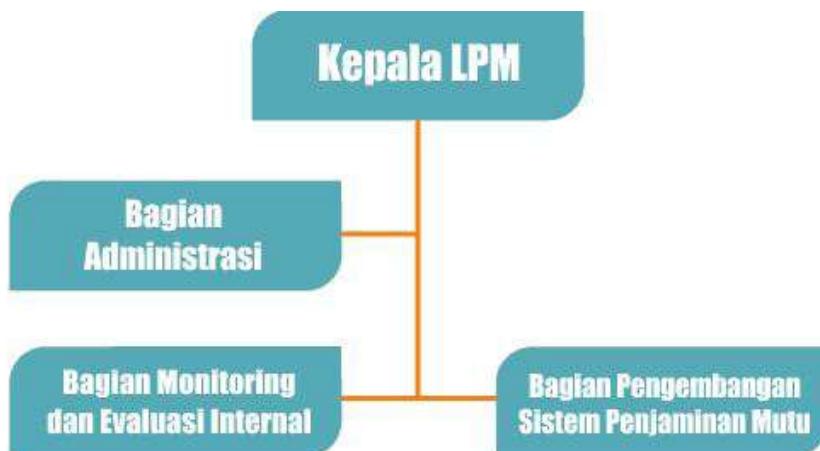
Tidak jauh berbeda dengan UNU Surakarta, kepemimpinan di UNISNU Jepara juga masih didominasi oleh pimpinan laki-laki. Dari sekian banyak posisi, kepemimpinan perempuan baru menempati 7 jabatan, yaitu 1 pada Ketua Lembaga Penjaminan Mutu, 1 Dekan, 1 Wakil Dekan, 3 Kaprodi, dan 1 Kepala UPT Bahasa. Meskipun demikian, hal ini dapat dikatakan sebagai prestasi untuk perempuan karena menjadi pejabat penjaminan mutu dari unsur perempuan merupakan pertama kalinya dalam sejarah UNISNU Jepara.

Adapun pengembangan manajemen mutu di UNISNU Jepara dapat dilihat dari hasil akreditasinya pada tahun 2017 yang memperoleh predikat baik pada akreditasi institusi berdasarkan nomor

SK terakhir 3598/SK/BAN-PT/Akred/PT/X/2017. Pengembangan jumlah prodi di UNISNU terus meningkat. Saat ini UNISNU Jepara terdiri dari 5 fakultas, 18 program studi (S1) dan 1 program pasca-sarjana (S2). Satu-satunya prodi yang terakreditasi A adalah prodi PAI, yaitu prodi yang saat ini dipimpin oleh seorang perempuan. 10 prodi yang lain mendapat predikat akreditasi Baik. 4 prodi yang berpredikat cukup baik dan masih ada 2 prodi yang menunggu hasil akreditasi.

Selain itu, terdapat pula 3 lembaga dan 6 unit yang didirikan untuk mendukung penyelenggaraan Pendidikan Tinggi di UNISNU Jepara. Tiga lembaga tersebut adalah Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM), dan Lembaga Pengembangan Pendidikan (LPP). Adapun 6 unitnya, yaitu UPT Perpustakaan, UPT Pusat Data dan Pengembangan IT, UPT Kewirausahaan, UPT Pusat Bahasa, UPT Pusat Studi Aswaja, dan UPT Kantor Urusan Internasional.

Profil Lembaga Penjaminan Mutu UNISNU Jepara



Gambar 7. Struktur Organisasi LPM UNISNU Jepara

Di UNISNU Jepara seperti dengan instansi-instansi yang lain juga memiliki Lembaga Penjaminan Mutu. Tujuan didirikannya

Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UNISNU Jepara adalah untuk menjamin mutu penyelenggaraan Pendidikan Tinggi baik pada masukan (input), proses, dan keluaran (output) yang berdasarkan pada visi misi universitas.

Organisasi LPM di UNISNU pada tingkat universitas secara struktural terdiri dari Kepala LPM yang dibantu oleh 3 bagian, yaitu Bagian Administrasi, Bagian Monitoring dan Evaluasi Internal, dan Bagian Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu. Berikut adalah garis koordinasi yang menggambarkan struktur organisasi LPM di UNISNU:

Selain, empat personel yang menduduki jabatan LPM pusat di atas, kinerja pada sistem penjaminan mutu universitas juga dibantu oleh Unit Penjaminan Mutu (UPM) di tingkat fakultas dan Gugus Kendali Mutu (GKM) di tingkat jurusan/ prodi. Adapun struktur organisasinya tertulis dalam lampiran pada halaman 394-396.

BAB 7

KEPEMIMPINAN

BERBASIS GENDER

EQUALITY DALAM

PENGEMBANGAN

MANAJEMEN MUTU

DI UNU SURAKARTA

A. Perspektif mengenai Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu

Para informan menggambarkan mengenai kepemimpinan yang berbasis *gender equality* dengan cara mendefinisikan tentang apakah yang dimaksud dengan kepemimpinan berbasis *gender equality* itu dengan beragam perspektif berdasarkan pengalamannya selama ini bergabung di UNU Surakarta. Menurut para informan laki-laki, kepemimpinan yang berbasis *gender equality* adalah kepemimpinan yang memberikan posisi kepemimpinan yang sama antara perempuan dan laki-laki.

Sebagaimana pendapat NN, “Menurut saya pribadi kepemimpinan yang berbasis *gender equality* itu memposisikan wanita sebagai pemimpin sama halnya dengan laki-laki” . Ts mengartikan kesetaraan dengan keadilan. Menurutnya:

“... Jadi gender equality itu keadilan. Keadilan gender. Menurut saya. Menerima perlakuan yang sama. Antara pemimpin laki-laki dan perempuan. Pada intinya, memberikan perlakuan yang sama antara derajat perempuan dan laki-laki.

Kalau pendapat A mengartikan kesetaraan itu dengan tidak membeda-bedakan antara laki-laki dan perempuan. “Tidak ada perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam memimpin, jadi kualitasnya sama, pekerjaannya sama, tugasnya sama”. Sama halnya dengan pendapat SA bahwa “berbasis gender ya kalau yang kaitannya dengan gender itu tidak ada membeda-bedakan antara ini perempuan ini laki-laki. Jadi, tidak ada dikotomi di situ. Semuanya sama, setara. Pendapat senada juga diungkapkan oleh AMM:

“Kalau menurut saya prinsipnya memberikan ruang dan kesempatan yang sama kepada perempuan dan laki-laki untuk menjalankan aktifitasnya di lembaga pendidikan. Misalnya, kalau memang disitu ada kapasitas seorang perempuan yang dipandang cukup layak. Saya pikir juga harus diberikan kesempatan. Dalam hal ini, saya pikir kita sudah”.

Lebih spesifik lagi, kepemimpinan berbasis *gender equality* ini lebih diartikan sebagai bentuk upaya pimpinan untuk memberikan kesempatan kepada perempuan dalam memimpin karena melihat masih terbatasnya kepemimpinan perempuan di UNU Surakarta. Hal ini dipersepsikan oleh dosen (laki-laki) AF bahwa “kepemimpinan harus memberikan kesempatan kepada perempuan untuk memimpin”. Hal ini senada dengan pendapat yang disampaikan oleh dosen perempuan E bahwa “kepemimpinan berbasis *gender equality* adalah memberikan kesempatan bagi wanita untuk lebih memimpin”. Wakil Rektor perempuan LP juga mengungkapkan secara khusus bahwa “dalam kepemimpinan harus memberikan ruang dan waktu untuk mereka berkarya kepada para perempuan, jangan sampai ada diskriminasi. Artinya sama sekali tidak diberi jabatan”. Di sisi

lain juga diungkapkan oleh Kaprodi perempuan Z bahwa “kepemimpinan berbasis *gender equality* adalah kepemimpinan yang tidak membedakan antara perempuan dan laki-laki, paling tidak dia harus melihat kompetensinya bukan melihat laki-laki dan perempuannya.

Meskipun di awal telah diungkapkan persetujuannya mengenai *gender equality* dalam kepemimpinan, namun pendapat tersebut diikuti dengan kata pengecualian “tapi”. Seperti pendapat NN berikut:

Menurut saya pribadi kepemimpinan yang berbasis *gender equality* yaitu memposisikan wanita sebagai pemimpin sama halnya dengan laki-laki, tapi dalam memposisikan itu kan istilahnya sifat-sifat yang dimiliki oleh laki-laki belum tentu dimiliki oleh perempuan. Mulai dari kewibawaan, daya berpikir kedepan yang lebih jauh, trus sensenya dari seorang kepemimpinan kan biasanya terdapat di laki-laki.

Beginu pula dengan pernyataan dari wakil rektor laki-laki SA yang menganggap kepemimpinan perempuan tidak bisa leluasa seperti kepemimpinan laki-laki:

“Berbasis gender ya kalau yang kaitannya dengan gender itu tidak ada membeda-bedakan antara ini perempuan ini laki-laki itu yang saya tahu itu jadi tidak ada dikotomi disitu sama setara meskipun pada prakteknya kan tidak bisa sepenuhnya sama karena kodratnya perempuan kan enggak bisa sama contoh oh ketika mungkin di luar seperti ini harusnya seperti ini tapi tidak bisa leluasa seperti laki-laki itu yang saya tahu itu dari yang pernah saya sedikit baca-baca ada tetap ada batas karena kodratnya wanita itu yang saya tahu ya pengaruhnya enggak setuju atau enggak ya terserah ya seperti itu”.

***Kepemimpinan
manajemen mutu
perlu mendapat
dukungan dari
lembaga atau unit
lain, fakultas, prodi,
teman sejawat,
dan seluruh sivitas
yang ada di dalam
lingkungannya.***

“

Z sebagai perempuan juga masih menganggap bahwa kepemimpinan perempuan belum sepenuhnya bisa diterima di lingkungan UNU Surakarta, karena masih dianggap tabu. Apalagi proses penerimaan pemimpin perempuan di UNU Surakarta memiliki proses sejarah yang panjang, dari berdirinya UNU baru ada perempuan di pucuk pimpinan di tahun 2018.

“Kalau mungkin di lingkungan kita kadang perempuan dianggap tabu untuk memimpin karena perempuan tidak boleh menjadi imam. Jadi kalau di UNU masih kayaknya ya. Belum bisa menurut saya lho Saya sudah lama di sini. Di pucuk pimpinan belum pernah rektor perempuan. Belum pernah. Wakil rektor perempuan juga baru ini. Baru 2018 ya”.

Dari beragam perspektif tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang berbasis *Gender Equality* adalah kepemimpinan yang memposisikan dan memberikan kesempatan yang sama antara laki-laki dan perempuan dalam memimpin serta tidak melakukan tindakan diskriminatif atau membeda-bedakan. Dalam kepemimpinan ini pemilihan seseorang untuk bisa menjadi pemimpin itu dikarenakan oleh kompetensi yang dimilikinya tanpa memandang jenis kelamin.

Sedangkan sebaliknya, kepemimpinan yang tidak berbasis *gender equality* menurut AMM adalah kondisi dimana posisi kepemimpinan lebih didominasi oleh laki-laki:

“Kalau yang tidak ya menurut saya memang dominasinya laki-laki terlalu berlebihan. Mungkin setidaknya keterwakilan di satu struktur organisasi harus memasukkan unsur perempuan. Misalnya saya berkaca dari pilihan legislatif harus minimal 30% lah. Setidaknya di lembaga-lembaga atau institusi yang menjalankan fase proses yang sama untuk memberikan kesempatan. Mau gak mau pokoknya harus ada keterwakilan perempuan pada suatu lembaga atau institusi”.

AF juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang tidak berbasis *gender equality* merupakan kepemimpinan yang sama

sekali tidak memberikan kesempatan kepada perempuan untuk memimpin. "Tidak memberikan kesempatan kepada perempuan untuk memimpin". Pendapat ini didukung oleh pendapat LP berikut:

"Yaitu kepemimpinan yang tidak memberikan ruang dan waktu untuk mereka berkarya kepada para perempuan apalagi kalau ada diskriminasi seperti itu artinya sama sekali tidak diberi. Hanya saja kan kebijakan kita dalam menilai kesetaraan ini tidak saklek artinya tidak mengharuskan begini".

Adanya perlakuan diskriminasi terhadap perempuan juga menjadi penciri dari kepemimpinan ini. Sebagaimana pendapat dari LP di atas dan pendapat M berikut, "Yang tidak setara gender berarti ada perlakuan diskriminasi kepada perempuan". Bentuk dari perlakuan diskriminasi adalah tidak ada perempuan yang diberi kesempatan untuk menjabat. Seperti pendapat Z, "Ya tidak ada perempuan yang menjabat, perempuan tidak punya kesempatan. Kalau disini saya melihatnya karena memang SDM perempuannya yang terbatas". Selain itu, sikap diskriminatif juga bisa dilihat dari *stereotype* negatif terhadap kemampuan memimpin perempuan. E berpendapat:

"Kalau saya yang tidak setara itu ya bagi saya perempuan itu dianggap kurang, maksudnya adalah kurang mampu untuk memimpin. Perempuan diremehkan. Perempuan apa bisa. Kalau di sini nggak. Kan masuknya disaring Mbak, profesionalnya apa di sini, kemampuannya apa, di bidang apa, sudah dibagi-bagi. Jadi menurut profesionalisme masing-masing".

Setelah mengerucutkan perspektif para informan mengenai definisi kepemimpinan yang berbasis *gender equality* maupun yang tidak, barulah mereka bisa mengutarakan pengalamannya selama ini mengenai kepemimpinan di UNU Surakarta. Selama ini, kepemimpinan di UNU Surakarta masih didominasi oleh kepemimpinan laki-laki. Dari penelusuran dokumen yang

sudah disebutkan di atas, telah dijelaskan bahwa dari 32 posisi kepemimpinan terdapat 7 posisi kepemimpinan perempuan, selebihnya dipimpin oleh laki-laki. A mengutarakan bahwa “terkait dengan kesetaraan dosen dari dosen pendaftar masuk laki-laki atau perempuan, untuk pengurusan pertama NIDN itu sama sampai ke BKD serdos itu masih pada penyetaraan tapi untuk kepemimpinan mayoritas masih laki-laki”.

Meskipun demikian, kepemimpinan perempuan sudah mulai diperhitungkan dalam kurun waktu 2 tahun terakhir dengan ditempatkannya pemimpin perempuan pada jabatan wakil rektor 1 bidang kemahasiswaan. Hal ini juga menjadi dasar para informan dalam menilai bahwa kepemimpinan di UNU Surakarta sudah berbasis *gender equality*.

UNU Surakarta terbuka dengan adanya kepemimpinan perempuan. Sebagaimana pernyataan dari SA Wakil Rektor 2 “Di sini terbuka bisa daftar semua. Kalau di UNU kebetulan yang seperti itu (penelitian dan pengabdian) tidak mempermasalahkan gender”. Menurut AMM Ketua LP2M:

“Saya lihat ya sudah menerapkan kepemimpinan yang setara gender. Kalau bisa dikatakan hampir. Mendekati sudah. Artinya sudah memberikan ruang. Meskipun mungkin tidak dipucuk unsur pimpinan. Tapi di beberapa kesempatan, di beberapa kegiatan itu. Saya sudah melihat beberapa kali yang dari keterwakilan unsur perempuan untuk menjadi pemimpin suatu kegiatan atau suatu proyek atau rencana itu sudah saya lihat beberapa kali”.

Pernyataan di atas juga dikuatkan dengan pemaparan dari LP yang membidangi manajemen mutu pada ranah akademik berikut:

“Kepemimpinan UNU Surakarta sudah berbasis *gender equality*. Salah satunya dengan saya sudah ditempatkan di posisi ini, kapasitas saya sudah memberi ruang dan waktu dalam penyetaraan itu. Walaupun tidak semua jajaran itu dipegang oleh para perempuan tetapi sudah ada perwakilan. Di mana itu sudah bisa mewakili. Ketika saya melihat

di UNU ini posisi wakil rektor sudah diberikan kepada perempuan kemudian ada dekan disitu yang perempuan itu sudah mewakili itu sudah menjadi salah satu tanda bahwa di sini sudah berbasis *gender equality*".

Sebagaimana E yang mengatakan bahwa LP merupakan perempuan pertama yang menduduki jabatan di rektorat sepanjang sejarah perjalanan UNU Surakarta.

"Kalau penghambat di sini penghambatnya apa ya kalau di UNU kan masih ya memang *backgroundnya* dari pesantren ya mbak ya banyak yang dari pesantren jadi untuk pimpinan pucuk pimpinan itu masih masih agak gimana gitu. Kalau sekarang kan era baru baru ini Bu Lilis jadi WR 1 merupakan terobosan baru".

Demikian pula dengan Z yang menyebutkan bahwa kepemimpinan perempuan di tingkat rektorat di UNU Surakarta saat ini merupakan terobosan baru, "Saya sudah lama di sini. Di pucuk pimpinan belum pernah rektor perempuan. Belum pernah. Wakil rektor perempuan juga baru ini. Baru 2018".

Informan E juga menegaskan bahwa kepemimpinan di UNU Surakarta sudah berbasis *gender equality* dengan mulai banyak menerima dosen baru perempuan. "Baru ini kemudian istrinya Pak Rektor Bu Munifah pindah sini dari sergur pindah sini mulai berjalan mulai ada dosen biasa yang melamar dosen perempuan diterima sekarang kuotanya agak banyak. Sudah setara gender. Sudah banyak menerima dosen perempuan".

Pendapat yang lain juga diutarakan oleh AF yang menganggap bahwa kepemimpinan yang berbasis *gender equality* belum sepenuhnya diterapkan di UNU Surakarta. "Kalau secara keseluruhan mungkin belum tapi di sana ada namanya UPT PSW itu kayaknya juga punya modal ke depan orang-orang atau perempuan-perempuan yang potensial dijadikan sebagai pemimpin". Menurut Z memang kepemimpinan perempuan di UNU masih sedikit:

“Karena di sini dosen perempuannya juga sedikit. Gimana ya kalau diomongin setara 30% kayaknya Kaprodi satu-satunya saya perempuan di rektorat juga yang jabat Bu Lilis dekan dari fakultas 1, 2, 3, 4 dari 4 Bu Mardiyah perempuan sepertiganya bener ya. Dari 4 prodi perempuan 1 dari 5 Kaprodi perempuannya 1 dari 7”.

Selain karena SDM perempuannya yang terbatas, penyebab lain adalah kurangnya kesediaan perempuan untuk mau berada dalam posisi kepemimpinan. Menurut NN:

“Kalau terkait berbasis *gender equality*, kalau disini tu porsi untuk kepemimpinan wanita tu tidak kurang kurang dari cukup Mbak. Tapi faktor kesediaan misalnya si Ibu A ditunjuk menjadi kaprodi tapi kan Si ibunya tu belum tentu mau apa tidak. Disitu faktornya. Kalau untuk memberi porsi kita sudah. Jadi kesediaan dan kemauan dari pihak yang ditunjuk itu kita gak tahu beliau bersedia apa nggak”.

Pernyataan ini ditegaskan dengan kecenderungan para informan dalam memberikan pendapatnya mengenai kepemimpinan laki-laki atau perempuan berdasarkan pengalamannya selama ini bergabung di UNU Surakarta. Sebagian besar informan laki-laki memiliki kecenderungan memilih kepemimpinan laki-laki daripada perempuan. Menurut A staf LPM, “Kalau untuk saya ya sebaiknya pemimpin laki-laki, soalnya kan ada kewibawaan dan unsur-unsur humas (hubungan masyarakat). Kalau menurut pribadi saya”. Pendapat ini juga didukung oleh pendapatnya AMM:

“Saya pilih dipimpin laki-laki, yang pertama, kalau dikelembagaan pendidikan seperti disini mungkin butuh kewibawaan. Kemudian juga ada faktor ketegasan untuk menjalankan suatu instrumen. Kemudian juga terakhir power, kekuatanlah. Yang ditunjuk atau yang jadi pimpinan laki-laki terlihat lebih kuat. Tiga hal itu”.

Menurut AF kepemimpinan laki-laki secara fisik lebih kuat daripada perempuan, “Menurut saya sih laki-laki. iya laki-laki. kalau laki-laki kan mungkin secara keseluruhan ya mohon maaf ini fisik non fisik laki-laki kan lebih daripada perempuan”.

Sedangkan menurut M, dekan perempuan lebih cenderung memilih kepemimpinan laki-laki juga karena menurutnya “Laki-laki lebih profesional dan wawasannya juga lebih luas. Kalau saya yang pilih dari yayasan. Saya dulu gak mau, dipaksa-paksa. Ya itu, kalau pemimpin laki-laki itu lebih tegas, lebih profesional, wawasannya lebih luas”. Pendapat SA juga mengindikasikan kecenderungannya pada kepemimpinan laki-laki karena selama bergabung di UNU Surakarta beliau belum pernah dipimpin perempuan, “kalau selama di UNU, yang ada saya belum mengalami pimpinan perempuan, belum pernah. Semuanya laki-laki”.

Pendapat informan yang lain menyebutkan bahwa mereka lebih cenderung memilih kepemimpinan perempuan. Sebagaimana pendapat D dosen laki-laki yang mengutarakan bahwa pemimpin perempuan:

“Lebih fleksibel, cekatan. Kalau di UNU, Bu Mardiyah itu. Dekan FAI. Karena homebase saya di PAI. Sudah ganti dekan 3 kali. Pak Y, Pak AM, trus Bu M. Bu M itu fleksibel, ringan, supel dengan teman-temannya, kebutuhannya apa dipenuhi semua, seperti surat-menyurat, penelitian, prosesnya cepat. Kepemimpinannya bagus, managerialnya bagus, gaya komunikasinya juga enak. Musyawarah. Komunikasi lebih inten. Misalnya ada pengumuman atau intruksi apa langsung cepat. Jelas ke bawahan”.

Dukungan untuk kepemimpinan perempuan dari perempuan juga diutarakan oleh Z dan E. Menurut pendapat E, “Kalau saya pribadi karena perempuan itu kan lebih kooperatif Mbak lebih sabar. Bedanya kalau laki-laki itu kan langsung perintah sana sana sana gitu, Mbak. Kalau pribadi saya sendiri pinginnya perempuan. Pemimpin perempuan lebih kooperatif, lebih bisa diajak *share*. Itu bedanya pimpinan perempuan dan laki-laki seperti itu”. Begitu pula dengan pendapat Z yang menilai bahwa kepemimpinan perempuan itu lebih detail dan teliti daripada kepemimpinan laki-laki berikut ini: “kalau saya ya lebih banyak perempuan lebih

bagus. Kalau menurut saya perempuan itu lebih detail. Karena saya orang akuntansi ya. Kalau prodi lain saya nggak tahu. Lebih teliti lebih detail lebih apa ya kalau perempuan itu sabar”.

Ada pula informan yang berpendapat bahwa kepemimpinan siapapun itu sama saja atau bersifat relatif. Yang terpenting dari kepemimpinan menurut mereka adalah profesionalitas kinerjanya. Menurut NN kecenderungan memilih antara kepemimpinan laki-laki dan perempuan itu relatif, “kalau itu relatif ya

Faktor penghambat dalam penerapan kepemimpinan yang berbasis gender equality dalam pengembangan manajemen mutu di PTNU adalah dari diri perempuan itu sendiri..

Mbak ya, kepemimpinan seorang laki-laki perempuan itu relatif. Kalau kita melihatnya kinerjanya saja. Kalau perempuan kinerjanya bagus ya kita dukung. Kalau laki-laki kinerjanya tidak bagus ya sama aja. Kita relatif”. Pendapat ini juga didukung dengan pendapat Ts bahwa “Saya sama seperti mas Nanang tadi njih relatif. Maksudnya nanti kalau dipimpin oleh seorang perempuan yang kinerjanya bagus mungkin ya tergantung kinerjanya. Begitu pula dengan pendapat S yang tidak masalah dipimpin laki-laki maupun perempuan.

“Kalau masalah gender ya perempuan atau laki-laki menurut saya pendapat saya itu tidak terlalu bermasalah. Dipimpin perempuan ya tidak masalah, dipimpin laki-laki tidak masalah. Tapi kebetulan disini tu dari dulu itu yang mimpin selalu laki-laki. yang penting untuk manajemen kepemimpinan itu tentang profesionalitas pimpinan itu. Jadi menguasai tugas pokok fungsinya. Lepas dari perempuan atau laki-laki”.

Informan LP juga tidak mempermasalahkan kepemimpinan keduanya. Menurutnya:

“Bagi saya keduanya sama. Karena yang terpenting laki-laki dan perempuan punya sosok yang wibawa dalam kepemimpinannya. Kalaupun kita ingin sampaikan mengenai kita ingin dipimpin oleh perempuan itu juga ada keinginan seperti itu. Tapi kan kita tidak bisa memaksakan. Kalaupun itu lebih mendominasi yang pada saat ini bisa membawa itu seorang pimpinan laki-laki itu bagi saya tidak masalah kedua-duanya yang terpenting kan SDM-nya sudah bisa wibawa itu aja” (WR1/02-09-2020).

Meskipun demikian, LP juga mengungkapkan mengenai keinginannya bisa dipimpin oleh perempuan. Namun, pada kenyataanya, sesuai dengan data kondisi person pada kepemimpinan di UNU Surakarta memang masih didominasi oleh pemimpin laki-laki.

B. Alasan dan Dasar Diterapkannya Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNU Surakarta

Secara kelembagaan, di UNU Surakarta belum ada dasar secara tertulis yang mengatur adanya penerapan kepemimpinan yang berbasis *gender equality*. Namun dari beberapa informan menyebutkan bahwa kepemimpinan yang setara gender itu didasarkan oleh UU yang mengatakan tentang keterwakilan 30% perempuan di kursi DPR.

“Kalau disini gak ada. Kalau di politik kan ada UU yang minimal keterwakilan perempuan 30% di DPR, tapi kalau disini gak ada. Jadi sama porsinya terserah kalau memimpin ya monggo jadi gak ada ewuh-pekuwuh. Terserah dilihat kinerjanya gimana? Kalau ternyata ditunjuk ya monggo jalan. dilihat dari gender equality? Gak ada. Keadilan secara umum”.

Begitu pula dengan pendapat Ts yang mengatakan bahwa tidak ada dasar penerapan kepemimpinan berbasis *gender equality* di UNU Surakarta. Pendapat ini juga ditekankan oleh E,

“kalau di sini enggak ada dasarnya. Kalau disini itu nggak ada peraturan perempuan harus kuotanya segini kayak di DPR itu di sini nggak ada”. Kalau menurut AMM lebih menyarankan jika bisa disesuaikan dengan kuota 30% di pejabat legislatif.

“Mungkin setidaknya keterwakilan di satu struktur organisasi harus memasukkan unsur perempuan. Misalnya saya berkaca dari pilihan legislatif harus minimal 30% lah. Setidaknya di lembaga-lembaga atau institusi yang menjalankan fase proses yang sama untuk memberikan kesempatan. Mau gak mau pokoknya harus ada keterwakilan perempuan pada suatu lembaga atau institusi”.

Kemudian menurut A, dasar dari kepemimpinan berbasis *gender equality* ini adalah dibentuknya Pusat Studi Wanita (PSW) di UNU Surakarta. Menurutnya, “kepemimpinan berbasis *gender equality* di UNU Surakarta ada dasar yaitu pembentukan Unit PSW yang berkaitan dengan *gender equality*.” Hal ini juga berdasarkan dari SK pengangkatan dan pengesahan pelaksana Pusat Studi Wanita tahun 2018, Rektor UNU Surakarta menimbang bahwa sejalan dengan tantangan isu nasional dan global di bidang pemberdayaan perempuan dan *gender equality* dalam pembangunan, pada tahun 2010 Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak bekerjasama dengan Kementerian Pendidikan Nasional telah mencanangkan program revitalisasi pusat studi wanita.

Menurut LP dasar penerapan kepemimpinan berbasis *gender equality* yaitu, Tri Dharma Perguruan Tinggi yang didasarkan Al-Quran dan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang didasarkan UUD 1945. Tri Dharma Perguruan Tinggi yang didasarkan Al-Quran adalah Surat An-Nisa 124. Tri Dharma Perguruan Tinggi yang didasarkan UUD 1945 adalah pasal 27. Pendapat LP yaitu:

“Kalau tetap saya dasarnya di sini adalah Tri dharma di sini kan ada pendidikan dan pengajaran lalu pendidikan ini melihat undang-undang dasar semua berhak tetap disini Tri dharma kalau kita secara

Islam kan secara amal saleh sama kemudian kewajiban seperti itu lepas dari itu kita semua dasar pendidikan tetap Tridharma nah Tridharma di poin pertama adalah pendidikan, pendidikan ini di dalam Undang-Undang Dasar semua warga negara di sini dasar yang kuat bagi UNU Surakarta karena sudah mengangkat kesetaraan”.

Pendapat ini didukung oleh SA, “Q. S An Nisa ayat 124 bisa dijadikan dasar *gender equality* di lembaga ini. Begitu juga dengan pasal 27 pada UUD 1945”. Kemudian menurut S, kepemimpinan di UNU Surakarta itu berdasarkan beberapa hal, yaitu profesionalitas, masa kerja, loyalitas, dedikasi, prestasi, dan tidak tercela. Sebagaimana ungkapannya berikut:

“Manajemen kepemimpinan kegiatan perkembangan organisasi kemasyarakatan termasuk masalah pemerintahan itu kalau menurut saya intinya itu adalah profesionalitas atau basic pengetahuan yang dimiliki. Dia mau memimpin apa? Jadi profesionalitas. Ya kan ada namanya uji kompetensi memang ada. Bahkan rektor aja ada perempuan. Itu dasarnya darimana biasanya kan ada uji kompetensi. Melihatnya dari mana? Dari ini. Istilahnya kepanitiaan tim yang menilai. Mungkin dari 5 orang atau 6 orang. Dipilih kenapa perempuan? Ya karena yang paling profesional, yang menguasai masalah yang dipimpin. Hampir semua, tidak hanya di perguruan tinggi. Misalkan di tingkat kabupaten kota ada sekda itu juga uji kompetensi. Kepala kantor, kepala dinas uji kompetensi. Tapi perempuan kug sedikit Pak? Ya mungkin yang ikut juga sedikit. Lha yang lolos itu dia tu yang mampu, menguasai. Kalau disini tu professional iya, terus masa kerja, loyalitas, dedikasi, prestasi, tidak tercela, nah itu. Jadi tidak ada ukom” (DFH/02-09-2020).

Kalau menurut AMM dasar dari kepemimpinan itu adalah pendidikan dan kapasitasnya. Misalnya, pengalaman sekarang ini kepemimpinan perempuan bisa menduduki jabatan wakil rektor itu karena kriteria pendidikannya. Karena menurut data dosen di UNU Surakarta, LP merupakan satu-satunya perempuan yang

bergelar Doktor (S3) dan memiliki kapasitas untuk memimpin. Berikut adalah pernyataan dari AMM:

“Yang pertama bisa jadi berangkat dari kriteria pendidikan. Misalnya karena mungkin sudah lulus atau sudah menjadi doktor. Misalnya, lulus S3 harusnya perempuan mendapatkan hak yang sama bilamana yang bersangkutan menjalankan suatu proses seleksi atau pemenuhan di saat Lembaga Perguruan Tinggi membutuhkan seorang pimpinan atau seorang yang ditunjuk. Saya pikir kriteria kelulusan atau tingkat atau level pendidikan yang dia jalani. Kalau dokumen yang mencantumkan itu secara spesifik saya tidak melihat itu. Tidak terdokumentasi. Kapasitas pertimbangannya”.

Pendapat ini juga ditegaskan oleh M, bahwa dasar dipilihnya seorang pemimpin itu adalah prestasi, loyalitas, dedikasi, pendidikan, kepangkatan jabatan, dan usia. Menurut M, “dasarnya ya, ya itu tadi. Prestasi, loyalitas, dedikasi, pendidikan juga, kepangkatan jabatan, usia”. Sedangkan menurut Z, kepemimpinan itu didasarkan pada kemampuan. Pernyataan Z pada saat wawancara yaitu:

“Kepemimpinan itu berdasarkan kemampuannya. Saya yakin kalau tidak ada kemampuan yang sama dengan laki-laki tidak dianggap. Makanya bukan terus kalau di DPR kan ada kuota 30% harus perempuan. Di sini kan belum ada kuota 30% untuk perempuan. Tapi kan memang yang dianggap mampu itu yang dianggap baik laki-laki maupun perempuan dianggap sama. Dilihatnya tetap dari kemampuannya. Bukan kuota perempuan”.

Secara kultural, diungkapkan oleh AF bahwa kepemimpinan berbasis *gender equality* ini berdasarkan modal dari organisasi perempuan NU yang mewadahi kader-kader perempuan NU untuk meningkatkan potensinya.

“Sebenarnya dari kultur NU itu kan di NU itu ada organisasi tersendiri ya atau kepengurusan tersendiri untuk perempuan ada Muslimat ada Fatayat ada IPPNU nya di sebenarnya di sana itu sudah dibentuk satu

karakter bagaimana seorang pemimpin itu seorang perempuan punya kesempatan untuk menjadi pemimpin jadi kalau ditanya kan ada dasar ya sebenarnya sudah dilakukan tinggal nanti di aplikasikan semisal di perguruan tinggi NU UNU atau STAINU atau IAINU tinggal mana perempuan kader-kader NU yang potensial bisa dijadikan seorang pemimpin”.

Dari berbagai penjelasan data di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak ada dasar secara tertulis yang tertuang dalam peraturan di UNU Surakarta untuk menerapkan kepemimpinan yang berbasis *gender equality*. Namun dukungan untuk mewujudkan ini dapat dilihat dari pernyataan sikap dari para pimpinan untuk bisa membreakdown kebijakan kuota 30% untuk kepemimpinan perempuan di UNU Surakarta. Hal ini juga didukung oleh pendapat yang menjadikan Quran dan UUD 1945 sebagai landasan dan menjadikan adanya PSW sebagai upaya untuk mewujudkan kepemimpinan yang berbasis *gender equality* tersebut.

Dasar dan alasan secara umum juga diungkapkan para informan, bahwa kepemimpinan di UNU itu didasarkan pada profesionalitas, kemampuan, prestasi, loyalitas, dedikasi, tingkat pendidikan, kepangkatan jabatan, dan usia. Adapun secara kultural, karena UNU adalah universitas yang berbasis NU, maka tidak bisa terlepas dari kultur NU itu sendiri. Organisasi perempuan NU memiliki andil untuk dijadikan modal bagi kader-kader perempuan NU yang potensial untuk bisa menempati posisi kepemimpinan di UNU Surakarta.

C. Strategi Penerapan Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNU Surakarta

Strategi yang dilakukan UNU Surakarta untuk menerapkan kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu ada empat, yaitu :

1. Dibentuknya Pusat Studi Wanita (PSW).

Beberapa informan mengatakan bahwa PSW merupakan modal untuk mengimplementasikan kepemimpinan berbasis *gender equality* ini di UNU Surakarta. Menurut NN dan Ts, “Strateginya salah satunya PSW tadi. Itu aja. Ada pembekalan untuk kepemimpinan wanita”. Pendapat ini juga dipertegas oleh LP:

“Salah satunya kami di sini ada PSW. Kami di sini bisa mengembangkan, lalu juga ada ketika aktivitas selain di mahasiswa dan kami sendiri di SDM para dosen kita bisa beberapa kegiatan yang melibatkan masyarakat pengabdian. Saya respon sekali adanya PSW ini karena sebagai salah satu upaya yang telah kami lakukan.

Menurut A, dengan adanya PSW dapat “merangkul mahasiswa putri untuk mengadakan kajian-kajian Islam yang berkaitan dengan kewanitaan fikih wanita. Selain itu juga bisa untuk kepemimpinan perempuan. Dulu juga pernah studi banding dari PSW sini ke PSW yang lain”. Bentuk studi banding untuk pengembangan manajemen mutu secara institusi juga dilakukan untuk tujuan membuka diri dan membangun jaringan yang lebih luas. Strategi yang harus dilakukan menurut D adalah:

“Lebih banyak studi banding, lebih banyak membuka diri, lebih banyak membuka cakrawala luas, banyak berdiskusi, melihat segmentasi pasar. Karena UNU itu biasanya menjadi pilihan terakhir, diantara kampus-kampus yang lain. Karena swasta. Minimal bagaimana UNU jadi magnet tidak hanya pilihan terakhir. Butuh keterbukaan, untuk membangun jaringan. Intropesi diri, muhasabah diri, dan sebagainya”.

2. Menentukan standar pemimpin berdasarkan pendidikan, prestasi, kompetensi, kinerja, dedikasi, loyalitas, dan akhlak.

S berpendapat bahwa “Ya kan untuk menjadi seorang pemimpin baik laki-laki ataupun perempuan ada standar, ukurannya. Ukuran tadi prestasi, dedikasi, loyalitas, tidak tercela tadi”. Upaya ini telah dilakukan UNU Surakarta sebagai strategi menentukan pimpinan dengan memperhatikan standar dan ukuran, yaitu berprestasi, berdedikasi, mempunyai loyalitas, dan bersikap baik. AMM menambahkan, selain kriteria tersebut terpilihnya pemimpin di UNU Surakarta juga ditentukan oleh jenjang pendidikan, kapasitas kemampuan, kompetensi di bidang lain, dan *networking* yang luas.

“UNU memilih pimpinan, dengan strategi yang pertama yang tadi soal kriteria pendidikannya. Kedua, mungkin kapasitasnya, kompetensi bidang yang lain ketika saya lihat disini punya networking/ jaringan yang luas. Jadi misalnya ada sosok perempuan yang memang punya mobilitas yang tinggi yang bisa bermanfaat untuk kelangsungan kehidupan suatu lembaga pendidikan tinggi. Jadi kan kedekatan personal beliau pada beberapa pihak itu akan membantu”.

Beginu pula dengan pendapat M yang mengatakan bahwa perempuan yang bisa menjadi pemimpin itu karena memenuhi ukuran dan standar tersebut. “Ukuran prestasi, kerjasama. Karena prestasinya perempuan bisa jadi pemimpin. Kepangkatannya juga dipertimbangkan, yang loyal juga, yang dedikasi juga. Hal ini juga ditegaskan oleh E bahwa perempuan dipilih menjadi pemimpin karena kemampuannya:

“Cuman itu beliau mampu ya sudah dia jadikan WR 1 itu beliau mampu jadikan Kaprodi Dekan seperti itu Mbak sesuai kinerja. Kan dari tupoksi sama disini pekerjaan di sini kayak Bu M beliau kan dari dosen biasa terus dari pimpinan itu kayaknya bisa untuk memimpin di dekanat baru dijadikan pimpinan”.

3. Memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada perempuan untuk menempati posisi kepemimpinan.

Strategi ini sudah dilakukan UNU Surakarta. Meskipun dalam perjalanannya masih menemui kendala. Menurut SA pimpinan pusat sudah memberikan kesempatan kepada perempuan untuk menempati posisi kepemimpinan. Namun dari diri perempuan itu sendiri yang seringkali tidak mau.

“Kalau secara spesifik apa ya sudah dibuka tapi nyuwun sewu ini sibuk dengan dirinya sendiri. Katakanlah dosen Putri baru sempat kita tawari untuk posisi mengisi posisi Kaprodi karena ada rolling kan di periode kedua ini ada rolling jawabnya nyuwun sewu ini saya mau nikah mengikuti suami gitu itu sudah kita coba seperti itu dan jawabannya seperti itu jadi kita panggil terus ke rumahnya mana terus kira-kira berkenan tidak untuk posisi ini sudah tapi rata-rata tidak bersedia”.

Pendekatan secara personal adalah strategi yang dilakukan pimpinan pusat kepada para dosen perempuan agar kepemimpinan di UNU Surakarta bisa setara gender.

D. Implementasi Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNU Surakarta

Untuk melihat kepemimpinan dalam pengembangan manajemen mutu di UNU Surakarta yang berbasis *gender equality*, pada bagian ini akan dipaparkan mengenai proses manajemen mutu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang didasarkan pada 4 analisis gender (akses, partisipasi, kontrol, dan manfaat bagi perempuan).

1. Peran Perempuan dalam Perencanaan Mutu

Pada bagian perencanaan ini akan dijelaskan bagaimana peran perempuan dalam perencanaan mutu yang meliputi 4 unsur, yaitu, waktu perencanaan mutu, aspek yang direncanakan, person yang terlibat, kendala dan solusinya. Perencanaan mengenai mutu dilakukan secara dinamis.

Waktunya tidak dapat dipastikan kapan. Karena seringkali terjadi perubahan peraturan dari pusat. Sebagaimana yang diungkapkan NN, "Karena kita dinamis, berganti menteri berganti peraturan. Menteri baru peraturan baru, kita merancang peraturan baru sesuai menteri pendidikan" (KLPM/12-08-2020). Namun secara periodik dan terjadwal, perencanaan dilakukan setiap tahun. Menurut Ts bahwa:

"Perencanaan mutu itu setiap tahun. Ada peraturan-peraturan yang baru, masalah penjaminan mutu. Setelah keluar peraturan-peraturan kita selalu *update* kemungkinan kan dengan pelatihan-pelatihan. Dengan pelatihan itu kita rancang di penjaminan mutu ini untuk dilaksanakan di universitas" (SLPM/12-08-2020).

Pendapat yang sama juga diungkapkan A bahwa perencanaan mutu dilaksanakan setahun sekali pada saat raker.

"Untuk perencanaan mutu dari internal saat raker, rapat kerja setahun sekali. Itu ada bahasan-bahasan target-target tahunan seperti RKT. Untuk eksternalnya kita merujuk laporan kemendikbud atau menteri atau UU regulasi yang berlaku. Jika ada regulasi yang berubah kita mengikuti sesuai dengan regulasi itu. Tapi tetap di *combine* dengan raker maupun kondisi internal kita" (StLPM/12-08-2020).

Pendapat ini dikuatkan dengan ungkapan dari SA bahwa perencanaan dilakukan sekali di bulan September. Begitu juga dengan pendapat S, rancangan satu tahun ke depan dilaksanakan serentak semua fakultas, lembaga, dan unit untuk menyusun program tahunan.

"Tidak hanya fakultas hukum, tapi semuanya. Rencana pelaksanaan dan evaluasi ini tiap tahun, ada namanya program kerja. Setiap tahun ada rapat kerja kita punya rancangan untuk 1 tahun ke depan. Ini bulan September atau nanti bulan Oktober. Kita semua lembaga dan unit membuat program. Nanti sampai tahun 2021" (DFH/02-09-2020).

Secara spesifik, ungkapan dari dua informan di atas menyebutkan kalau perencanaan mutu yang tersentral untuk seluruh sivitas akademik UNU Surakarta dilaksanakan di bulan September atau Oktober. Pada intinya, secara tersentral waktu perencanaan mutu dilakukan ketika raker universitas. Sebagaimana pendapat yang diungkapkan LP.

Ada juga pada tingkat fakultas dan prodi yang melakukan perencanaan secara rutin di awal semester. Hal ini dilakukan untuk mempersiapkan draft yang akan dirapatkan di rapat kerja tingkat universitas. Hal ini sesuai dengan pernyataan AF berikut:

“Dari universitas menginisiasi. Contohnya kemarin ketika ada beberapa kegiatan ada rapat kita sebutnya rapat komisi dulu tingkat fakultas nanti baru ada raker plenonya di tingkat universitas itu pun sudah disampaikan dari pimpinan bahwa kedepan nanti mohon ini dipersiapkan untuk pembelajaran semisal silabusnya, metode apa yang digunakan nantinya, alat apa yang akan digunakan. Karena sekarang daring tidak sama semester-semester sebelumnya itu sudah pimpinan memberikan kebebasan untuk menuangkan ekspresi kreativitasnya nantinya untuk mendukung pembelajaran yang efektif tapi tentunya dengan RPS, silabusnya mata kuliahnya ini ya tolong tidak keluar dari ini gitu aja” (DTY2/17-09-2020).

Pernyataan ini juga ditegaskan oleh M bahwa di tingkat fakultas sering rapat secara berkala. Di tingkat prodi juga demikian. Begitu pula pendapat E yang mengungkapkan bahwa “agenda perencanaan tiap permulaan semester (KKeu/02-09-2020).

Adapun secara organisasi, menurut AMM, perencanaan itu dilakukan pada setiap semester karena ini berkaitan juga dengan anggaran dana.

“Mulai dari hari pertama kerja sudah punya draf rancangan untuk mencoba memaksimalkan kinerja perguruan tinggi melalui kapasitas LPPM. Kinerja seperti apa. Yang pertama melalui skema hibah penelitian dan pengabdian dosen yang dibiayai oleh perguruan tinggi. Jadi kami punya draf planning agar setiap semester dari kegiatan dosen yang memang harus dibiayai lembaga. Masing-masing dosen merasa punya kewajiban karena ini. Unsur pimpinan juga punya opsi untuk memerintah atau mewajibkan yang mau tidak mau masing-masing dosen juga akan berusaha membuat jurnal atau artikel. Lembaga harus memberikan rangsangan untuk itu. Misalnya dana sekian-sekian. Tapi beberapa kali bertemu terkait dengan ini. Pembicaraan pernah. Tapi kapasitas saya sebagai LPPM belum final. Belum ada gambaran resmi kapan itu akan dimulai. Draf yang belum menginformasikan tentang itu. Seringnya tentang kinerja perguruan tinggi. Lembaga LPPM yang menjadi penopang kegiatan universitas secara umum” (KLPPM/02-09-2020).

Dari gambaran data di atas, perencanaan mutu dilaksanakan secara berkala dan dinamis mulai dari tiap 3 bulan, tiap satu semester untuk tingkat prodi dan fakultas dan setiap setahun sekali di tingkat universitas. Pada saat perencanaan itu banyak aspek yang dibicarakan.

Aspek mutu yang direncanakan berkaitan dengan tri dharma perguruan tinggi yang difokuskan pada kerangka akreditasi. Sebagaimana pendapat M yang mengatakan bahwa aspek yang direncanakan “Ya masalah perkuliahan, pengabdian masyarakat, penelitian” (DFAI/09-09-2020). Demikian pula dengan NN dan Ts yang menyatakan rancangan yang disusun tidak terlepas dari tri dharma dan juga aspek yang berkaitan dengannya seperti pengadaan program peningkatan kualitas SDM: “Pastinya tridharma, pendidikan, penelitian dan pengabdian. Selain itu, kita juga pasti untuk selalu meningkatkan kualitas SDM. Pasti dibahas untuk

kedepannya lebih baik lagi dari evaluasi kemarin-kemarin dibahas untuk mencari yang lebih baik lagi" (LPM/12-08-2020).

Tri dharma yang direncanakan tersebut harus mengacu pada visi misi UNU yang menjadi pijakannya. Sebagaimana yang diungkapkan A:

"Untuk perencanaan mutu di UNU Surakarta, pertama pijakan kita ialah melihat visi misi UNU, dari visi misi kemudian ke tridharma perguruan tinggi, setelah ngelink antara visi misi dan tridharma kemudian ditambahkan regulasi UU yang berlaku. Setelah itu kita menetapkan penetapan tentang standar-standar aturan-aturan yang berlaku. Tetapi sebelum penetapan ada perencanaan pembuatan dokumen (standar mutu) itu lama itu. Menuju mutu UNU Surakarta sebelum di tetapkan" (StLPM/12-08-2020).

Sedangkan ditingkat fakultas dan prodi secara spesifik dijelaskan bagaimana perencanaan itu mencakup penyelenggaraan pendidikan atau lebih pada teknis pelaksanaan perkuliahan seperti kurikulum dan perangkat-perangkatnya. Menurut S, "kalau fakultas ya Tridharma ya. Mutu ya ini mutu peningkatan dosen, juga mutu untuk mahasiswa dan lulusan. Atau update kurikulum" (DFH/02-09-2020). Senada dengan pendapat AF berikut:

"Kedepan nanti mohon ini dipersiapkan untuk pembelajaran semisal silabusnya metode apa yang digunakan nantinya alat apa yang akan digunakan karena sekarang daring tidak sama semester semester sebelumnya itu sudah pimpinan memberikan kebebasan untuk menuangkan ekspresi nya kreativitasnya nantinya untuk mendukung pembelajaran yang efektif tapi tentunya dengan RPS silabusnya mata kuliahnya ini ya tolong tidak keluar dari ini gitu aja" (DTY2/17-09-2020).

Petikan wawancara dengan LP mengklasifikasikan perencanaan kedalam jangka pendek dan jangka panjang yang

juga tidak terlepas dari perencanaan tri dharma. Pendapat E juga demikian, “Merencanakan besok itu perkuliahananya bagaimana, metode pembelajarannya seperti apa atau dari rektorat sendiri nanti mikirnya bagaimana pengelolaannya pendanaannya kalau ada sisa anggaran mau bangun gimana” (KKeu/02-09-2020).

Dari pernyataan E tersebut ada aspek keuangan juga yang dibicarakan pada saat perencanaan. Agar alokasi anggaran tetap dalam kerangka akreditasi. Hal ini juga disinggung oleh SA:

“Mulai dari keuangan kemudian minimal itu kerangkanya akreditasi jadi yang belum dipenuhi dari akreditasi itu ke depan kerangkanya itu kan Tridharma. Kerangkanya akreditasi ini ternyata bernilai untuk akreditasi mutu perguruan tinggi disitu. Syukur melampaui apa yang ditetapkan apa yang distandarkan di akreditasi jadi memang sekarang ini arahnya ke sana” (WR2/08-09-2020).

Dari berbagai aspek itu kemudian dituangkan dalam kerangka akreditasi. Secara garis besar, kaprodi Z sudah mempersiapkan akreditasi dengan memberikan motivasi untuk terus berkarya kepada para dosen diprodinya.

“Iya kayak rencana BKD dosen. Dosen saya tanya, kamu mau ngapain. Saya tanya dulu satu-satu kalau perlu saya sedikit preser kalau tidak ada penelitian di semester ini mungkin BKDnya tidak saya tandatangani. Sedikit agak keras tapi Kaprodi disini kalau perempuan sendiri justru paling keras kayak manajemen itu laki-laki dia nggak seperti itu kemarin saya tanya kalau saya enggak Bu. Lo karena akreditasimu sudah B Pak kalau saya kan akreditasinya masih C jadi harus banyak saya pikirkan. Kalau seperti membuat buku kan saya support terus kalau mau membuat buku akan saya bantu sistem hakinya atau apanya. Ini kan akreditasi 2018 akhir jadi masih ada waktu tu 2-5 tahun ya jadi harus saya rencanakan minimal setahun itu harus ada penelitian sekian

membuat buku sekian dari dosen ya karena D3 akuntansi itu kan paling minim Mbak karena akreditasi masih C dan juga D3 sendiri yang mikir perempuan berat sendiri" (KA/09-09-2020).

Pernyataan tersebut juga memberikan gambaran bagaimana peran perempuan sebagai kaprodi, dekan, maupun staf keuangan yang coba berusaha mengangkat nilai akreditasi dan mutu perguruan tinggi menjadi lebih baik. Maka dari itu, jawaban di atas juga bisa dijadikan gambaran mengenai analisis gender yang ditujukan untuk melihat keterlibatan perempuan dalam perencanaan mutu di UNU Surakarta.

Person yang terlibat

Perencanaan mutu tidak dapat dilakukan sendiri, tapi membutuhkan kerjasama dengan berbagai pihak. LPM sebagai penanggungjawab penjaminan mutu universitas melibatkan semua sivitas akademik. Pendapat NN tentang siapa saja yang terlibat dalam perencanaan mutu adalah:

"Melibatkan seluruh pihak. Karena kita misalnya pelayanan mutu di prodi A maka kita juga harus melibatkan person dari prodi tersebut. Karena beliau-beliau yang mengetahui keadaan di lapangan seperti apa. Misalkan keluh kesahnya seperti apa to? Nanti disampaikan di sini kita olah dan menurut yang sesuai yang cocok bagaimana. Jadi istilahnya membuat perencanaan itu kita gak langsung nodong ngasih perencanaan harus begini. Tapi kita minta pertimbangan pihak yang ada di lapangan dan membidangnya" (KLPM/12-08-2020).

Menurut Ts juga seperti itu, bahwa penjaminan mutu universitas sangat memerlukan kerjasama dari prodi dan unit lain seperti LP2M untuk berkoordinasi merancang perencanaan mutu.

"Perencanaan kita tidak bisa sendiri, kita tetap kooordinasi dengan yang lain prodi. Nanti untuk yang di dokumen pengajaran dan

pendidikan yang mengetahui kan prodi masing-masing. Kita kan gak tahu. Sistemnya bagaimana. Lha itu nanti tetap melibatkan di prodi dan kemudian juga melibatkan di LP2M (Lembaga Pendidikan pengabdian) karena disitu juga ada pengabdian dan penelitian. Dan tetap kita koordinasi dengan semua unit yang ada di universitas" (SLPM/12-08-2020).

Dalam menyusun rancangan perencanaan mutu, semua dosen diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan saran. Tidak ada perbedaan gender. Semua dilibatkan dalam perencanaan mutu. Pernyataan ini dibuktikan dengan hasil wawancara dengan AF berikut:

"Menurut saya sama semua dilibatkan semua dimintai pendapat ya seperti di FAI saja kebetulan dekannya perempuan dosenya juga banyak yang perempuan beberapa dosen yang perempuan juga semuanya ikut memberikan saran dan masukan samalah. Tidak ada batasan ini harus laki-laki ini harus perempuan tidak ada semua punya kesempatan yang sama" (DTY2/17-09-2020).

Hasil dari masukan para dosen diprodi kemudian perencanaan itu diproses untuk dibicarakan ketingkat fakultas dan tingkat universitas untuk disetujui. Sebagaimana pendapat yang diutarakan S bahwa perencanaan mutu "ya sama itu kan dari basisnya kan dari fakultas melibatkan dosen prodi jadi di situ kenapa ditampung itu nanti mengusulkan fakultas-fakultas ke rektorat dibahas di raker" (DFH/02-09-2020).

A mengatakan bahwa meskipun dari dosen bisa memberikan masukan, namun secara garis besar yang terlibat secara langsung dalam perencanaan mutu adalah "dari semua unsur pimpinan dari rektorat, dari pimpinan lembaga, dari dekan, dari kaprodi untuk merealisasikan tujuan mutu kedepan" (StLPM/12-08-2020). Pernyataan lain juga menyebutkan bahwa tugas prodi dan dekan di UNU Surakarta juga merangkap sebagai petugas penjaminan mutu di fakultas dan

prodinya masing-masing. Sebagaimana pendapat S bahwa “Kalau fakultas di kampus lain kan memiliki penjaminan mutu di fakultas. Kalau di sini hanya punya satu yaitu LPM. lembaga penjaminan mutu institusi masing-masing lembaga sudah tidak ada. Ya *include didekan*” (DFH/02-09-2020).

Jadi, keterlibatan perempuan dalam perencanaan mutu dapat dilihat dari posisi jabatan struktural UNU Surakarta. Bisa diartikan bahwa selagi perempuan menempati jabatan struktural maka akan dilibatkan. Menurut E “keterlibatan perempuan di sini ya Bu Dekan Bu Mardiyah Bu Siti bu kaprodi ya dia mengusulkan proposal-proposal apa yang untuk kemajuan fakultas prodi” (KKeu/02-09-2020). Atau selagi perempuan itu memiliki kinerja yang baik, maka dari lembaga akan sangat terbuka dan memberikan kesempatan “akses perempuan dalam perencanaan kita selalu terbuka sih. Kuncinya kinerja. Kembali lagi ke perempuan itu tadi (KLPM/12-08-2020).

Begitu juga dengan pendapat AMM mengenai hal tersebut:

“Kalau pada saat perencanaan sih *find-find* aja, Mbak. Selama ada unsur-unsur perempuan di unit-unit, misalnya beliau kebetulan menjadi dekan, menjadi ketua unit, ketua Pusat Studi Wanita (PSW), misalnya ada yang kepala perpus, itu juga dilibatkan di level perencanaan. Tapi ketika memasuki wilayah keputusan itu mungkin, bisa jadi ya mengendur. Artinya apa yang mungkin sudah beliau-beliau rencanakan bisa jadi tidak serta merta akan langsung difinalkan menjadi sebuah keputusan. Tapi keterlibatannya dalam hal kehadiran kemudian usulan dan perencanaan saya pikir sama. Tapi level pengambilan keputusannya yang berbeda” (KLPPM/02-09-2020).

Hanya saja perlu digarisbawahi, bahwa ternyata keterlibatan perempuan masih pada level membicarakan perencanaan mutu namun tidak terlibat dalam pengambilan keputusan

untuk menentukan perencanaan mutu yang mana yang disetujui untuk dijalankan.

Berbagai kendala dalam perencanaan mutu diungkapkan oleh para informan. Dari internal LPM sendiri menganggap bahwa kendala yang dihadapi saat ini adalah sulitnya menyatukan persepsi dan berkoordinasi dengan pihak lain. Hal ini dikarenakan masih sulitnya lembaga untuk menerima budaya baru.

... Kalau kendala banyak. Tergantung kita. Kita kan menyatukan persepsi. Dari unit A unit B disatukan, dipersepsikan, dikombinasi dengan peraturan UU yang berlaku. Nanti ketemunya dimana.

Kendala perbedaan persepsi dan sulitnya berkoordinasi juga dialami oleh Ts:

“Kendalanya ya berkoordinasi dengan yang lain itu sulit. Karena setiap anu berbeda-beda Mbak. itu tadi. Kita kerja sendiri gak bisa Mbak. Kita harus melibatkan yang saya sebutkan tadi. Dari unsur unit lain, prodi-prodi yang lain dsb. Kendala hanya itu saja. Kalau bisa menyatu itu kan nanti kita penetapan dulu itu tadi, penetapan berupa dokumen-dokumen sudah jadi, perencanaan sudah beres, baru kita ke pelaksanaan tadi. Jadi pembuatan dokumen itu masih kendalanya ya itu. Menyatukan persepsi” (SLPM/12-08-2020).

Ternyata hal ini menurut A disebabkan oleh penerimaan budaya baru yang belum bisa diterima dengan baik oleh lingkungan UNU.

“Ya seperti itu yang disebutkan Ketua dan sekretaris. Terutama kita dari budaya lokal kemasukan budaya baru. Larinya ke mindset. Mindsetnya satu jalurnya apa belum? Satu budaya atau belum. Disini kondisinya masih proses satu jalur. Masih banyak kendala disitu. Dulu kita pernah ada seperti presentasi dari LPM mengundang semua unsur tapi ya itu tadi kita tahu budaya kita seperti apa. Kemudian kita masukkan regulasi SPMI UU. Sulit

menerima kondisi seperti itu. Tapi nanti saat dibutuhkan benar-benar dibutuhkan saat mau akreditasi. Saat mau ada penilaian saat ada evaluasi. Mereka akhirnya kan mau gak mau harus mengikuti. Tapi kalau setelah itu, langkah-langkahnya seperti apa ya itu tadi kedengarannya seperti sulit" (StLPM/12-08-2020).

Dari kendala tersebut NN mengungkapkan solusi yang sudah diusahakannya adalah dengan menjadikan pengalaman sebagai guru terbaik. Selama ini solusi yang dilakukan disesuaikan dengan kondisi saat itu yang dihadapi:

Nah, seperti itu biasanya.mensiasatinya ya kalau sudah ini sudah mengalaminya. Ohh ternyata begini ya. Baru dijalankan. Kalau belum ya masih. Kalau sudah mengalami. Ya harus dijalankan. Kita masih berpatok pada waktu. Akses perempuan dalam perencanaan kita selalu terbuka sih. Kuncinya kinerja. Kembali lagi ke perempuan itu tadi" (KLPM/12-08-2020).

Kendala yang lain, disebutkan oleh SA bahwa terdapat pelimpahan tugas yang selalu dibebankan kepada pihak rektorat padahal sebenarnya bisa dilakukan secara bersama-sama sebagai tanggung jawab bersama juga.

"Jadi sebelumnya budaya analisa itu seolah-olah dibebankan kepada rektorat. Tapi sekarang ini problemnya apa kerangkanya akreditasi jadi nggak usah ngoyo woro lihat apa yang diminta akreditasi nanti kan di situ ada matrixnya matriks penilaian kalau seperti ini nilainya sekian ini nilainya sekian nah sekarang ini kalau itu dinilai di posisi nilai berapa kepingin dipertahankan di situ atau dinaikkan kalau dinaikkan ada konsekuensinya silakan dipenuhi konsekuensinya." (WR2/08-09-2020).

Kemudian solusi dari SA adalah menggunakan form yang harus diisi tiap-tiap prodi dalam waktu yang sudah ditentukan untuk mempermudah memenuhi standar akreditasi:

“Itu tadi dari LPM secara berkala 8 kriteria tiap minggu LPM mendata progress dari masing-masing prodi itu ada Google form yang harus diisi standar ini. Repotnya di LPM contohnya ini yang ke saya ya. Ini yang ke saya di sini ini standar 6 dan 7 prodi PAI prodi akuntansi terakhir ini 28 Juli jadi oh ini sudah melaporkan ke sana kendalanya apa terus yang sudah ada apa yang belum ada apa itu lewatnya model form begini. Jadi dari apa yang diminta dari akreditasi itu oleh LPM dibuat tabel mana yang belum dipenuhi. Dari pemetaan ini nanti di raker itu ternyata sama rumpunnya di prodi ini kalau ini bisa disikapi bersama ya sekalian bersama jadi arahnya ke efisiensi juga. Katakanlah ini perlu menghadirkan tenaga ahli supaya kita dibekali itu ternyata kita tidak hanya di prodi teknik sekalian semua kita hadirkan jadi dari ini bisa dipetakan mana yang belum tercapai mana yang sudah mana yang sudah ditingkatkan itu dari LPM” (WR2/08-09-2020).

Di sisi lain, kendalanya adalah waktu dan tenaga. Kendala waktu diungkapkan oleh AMM dan AF:

“Kendala saat perencanaan selama ini yang saya alami kadang-kadang waktu ya maksudnya waktu itu terlalu mepet jadwal untuk pembelajaran ya maksudnya ini pelaksanaan kuliah kurang 3 hari semisal jadwal baru diberi tahu jadi kita kan untuk membuat RPS kan agak tergesa-gesa jadi itu saja yang sering terjadi. seandainya ini ada waktu yang cukup kan enak kita buat RPS nya silabusnya terus mungkin ada jadwal tetap semester



Kendala yang dihadapi pada saat pelaksanaan mutu ada 3, yaitu kurangnya SDM yang mumpuni, perlunya transformasi budaya mutu, dan masih rendahnya kesadaran dosen untuk berpartisipasi dalam peningkatan mutu.



ini semester gasal atau genap ngajarnya ini jadi setiap semester genap iya Ini terus tidak rubah-rubah yaitu mungkin lebih bagus.” (KLPPM/02-09-2020).

Menurut AMM, kendala waktu ini disebabkan oleh keterbatasan potensi karyawan yang bisa fokus menyelesaikan kendala tersebut.

“Tidak cukup banyak waktu yang bisa diluangkan untuk membuat suatu perencanaan yang matang. Karena apa, kalau disini kan tidak cukup banyak karyawan. Karyawan melihat kecukupan kerjanya dan juga masing-masing sudah disibukkan dengan kegiatan harian yang memang jadi tanggung jawabnya. Kita harus punya waktu yang benar-benar efektif. Itupun tidak bisa serta merta akan langsung bisa ditemukan. Mungkin kalau bahasa saya ya kita obrolan santai diluar itu trus kemudian bisa jadi sebuah rumusan perencanaan yang matang.” (KLPPM/02-09-2020).

Kemudian solusi yang ditawarkannya adalah dengan memberikan target waktu yang jelas agar agenda yang akan dilaksanakan sudah ada persiapan yang matang dan hasilnya bisa maksimal:

“Untuk mengatasi berarti pimpinan harus mengambil alih soal itu atau kebijakan yang berbasis dari pimpinan. Karena levelnya beliau ada diatas untuk menginstruksikan menentukan agenda rutin yang ditetapkan. Misalnya perminggukah atau perbulan atau per dua bulan dan apa itu yang harus diagendakan kemudian yang harus diselesaikan pada saat itu. Misalnya merencanakan kegiatan KKN, tapi kadang sifatnya seperti itu satu bulan, satu setengah bulan menjelang pelaksanaan terus kemudian tidak serta merta itu bisa mengadopsi atau bisa merangkum sebuah keputusan yang ideal atau layaklah. Mungkin ya tadi ketika masing-masing sudah capek tidak bisa menghasilkan keputusan yang maksimal. Kecuali memang harus suatu keharusan untuk melatih diri nanti bisa membuat suatu keputusan untuk bisa merancang suatu kebaikan,

kegiatan-kegiatan untuk waktu kedepan yang jangka panjang” (KLPPM/02-09-2020).

Kalau kendala mengenai tenaga diungkapkan oleh Z, menurutnya “Yang nggak kuat di situ hambatannya karena nggak bisa cepat. Kadang ayo Bu kita kerjasama lagi, sebentar Pak lah harus ke sana harus ada yang menemani makanya saya mengajak dosen bersama-sama. Solusinya adalah disediakan transport dan sopirnya dari lembaga kita berangkat. Perempuan soalnya” (KA/09-09-2020). Selain itu, kendala berikutnya adalah soal anggaran keuangan. Menurut Z “kendalanya ada pada takut mengutarakan proposal takut mengutarakan biaya biasanya itu agaknya masih ragu-ragu gitu” (KA/09-09-2020). begitu pula dengan pendapat S, “Kadang ketika sudah direncanakan kan tapi satu tahun dievaluasi lagi ya ada lah ada beberapa program kerja tidak terlaksana. Misalnya merencanakan sebuah seminar satu kali dua kali karena anggaran, maka tidak terlaksana. Solusinya adalah “ya di laksanakan di tahun berikutnya” (DFH/02-09-2020).

Ternyata tidak terlaksananya kegiatan bukan hanya disebabkan oleh anggaran. Situasi dan kondisi pandemik saat ini juga menjadi faktor gagalnya berbagai kegiatan. Pendapat ini diutarakan oleh LP berikut:

“Ketika perencanaan mungkin baik-baik saja. Tapi pelaksanaan tergantung situasi. Mungkin kita menemui kendala yang mendadak itu seperti sekarang ketika kita mau praktik hal yang biasa dilakukan yang sudah ada MOU dengan sebuah instansi atau lembaga tapi karena pandemi ini jadi terhambat” (WR1/02-09-2020).

Solusi yang diusahakannya yaitu beradaptasi dengan perubahan yang sewaktu-waktu terjadi. Kemudian ikhtiar tersebut juga dibarengi dengan mensupport satu sama lain

dan tentunya berpasrah kepada Yang Maha Kuasa dengan berdoa.

“Yang jelas apapun itu kendala kita kan harus hadapi dan tidak menjadikannya penghambat besar kalau hanya berkutat saja pada kendala nanti ada visi misi kami biasanya tetap saling support satu sama lain lalu di tempat kami secara kebersamaan salah satunya itu ada doa bersama yang dilakukan 1 bulan sekali melalui di sini itu mungkin jarang ada di tempat yang lain” (WR1/02-09-2020).

Dari pemaparan data di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada saat perencanaan mutu ada 5 kendala yang dihadapi.

- 1) Sulitnya menyatukan persepsi, melakukan koordinasi, dan menerima budaya baru.
- 2) Adanya pelimpahan tugas
- 3) Kurangnya waktu
- 4) Keterbatasan tenaga
- 5) Perubahan situasi dan kondisi yang tidak pasti

Solusi yang sudah diupayakan adalah:

- a. Menjalani prosesnya dan terus belajar dari pengalaman dan beradaptasi dengan budaya baru.
- b. Membagi tugas sesuai dengan tupoksinya.
- c. Pimpinan memberikan toleransi waktu, memberikan instruksi yang jelas, dan mengagendakan kegiatan koordinasi secara rutin.
- d. Lembaga memberikan fasilitas untuk memperlancar kegiatan.
- e. Saling memberi support satu sama lain dan bertawakkal dengan mengadakan berdoa bersama.

Solusi yang dilakukan itu merupakan tindak lanjut dari kendala yang dihadapi. Kemudian, pada proses perencanaan sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa peran perempuan pada perencanaan mutu adalah ikut serta dalam penyusunan

rancangan tri dharma yang disesuaikan dengan standar akreditasi dengan dibantu oleh semua pihak.

2. Peran Perempuan dalam Pengorganisasian Mutu

Dalam pengorganisasian, manajemen mutu di UNU Surakarta menjadi tanggung jawab Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) dan pimpinan rektorat di tingkat universitas. Secara garis koordinasi, LPM berada di bawah koordinasi dari wakil rektor 1 yang berikutnya juga menjadi tanggung jawab rektor. Dari LPM Pusat dan pimpinan rektorat juga memberikan tanggung jawab kepada dekan sebagai penganggung jawab manajemen mutu di fakultas, kepada kaprodi sebagai penanggung jawab di prodi, dengan melibatkan seluruh dosen serta staf. Jadi dapat dilihat di sini bahwa keterlibatan peran perempuan dalam pengorganisasian mutu berada pada posisi perempuan dalam jabatan struktural, seperti sebagai wakil rektor 1, dekan, kaprodi, maupun dosen dan staf yang dilibatkan untuk bisa membantu.

Sebagaimana yang dikatakan E bahwa “yang bertanggung jawab dalam manajemen mutu universitas adalah LPM, penjaminan mutu untuk semua fakultas” (KKeu/02-09-2020). Adapun menurut NN penanggung jawab manajemen mutu terdapat pada tiap-tiap fakultas. LPM pusat bertugas sebagai pengawas LPM ditingkat fakultas dan prodi. “Dekan bertanggungjawab di manajemen mutu di fakultas. Kalau LPM sifatnya mengontrol ya Mbak. Kan yang mendirikan yayasan jadi untuk *balancing*. Ya itu tadi LPM pusat disini nanti tangan panjangnya di LPM fakultas terus di bawah fakultas terus di prodi” (KLPM/12-08-2020). Z mengungkapkan bahwa kaprodi terdapat tanggung jawab ganda dalam pengorganisasian mutu “di prodi kan tidak ada penjaminan mutu. Jadinya, kaprodi merangkap memikirkan mutunya sendiri. Pekerjaannya ke kaprodi semua” (KA/09-09-2020).

Kondisi di UNU Surakarta LPM yang berada di fakultas atau di prodi tidak berbentuk organisasi tersendiri, namun menjadi tanggung jawab dekan dan ketua prodi. A mengungkapkan bahwa “Kalau kondisi di UNU, karena *breakdown*, jadi LPM tetap LPM, di universitas. Di prodi atau fakultas karena kondisi kita *breakdown* perampingan. Jadi, dekan, kaprodi dan tata usaha berperan juga sebagai LPM di prodi maupun fakultas. Jadi belum bisa lembaga sendiri orang sendiri. Tertulis dalam *job deskripsinya*” (StLPM/12-08-2020). Sedangkan menurut Z, yang lebih memegang tanggung jawab penjaminan mutu selama ini adalah pimpinan rektorat. Jadi, menurutnya “kayaknya rektorat jadi sebagai penjaminan mutu semuanya” (KA/09-09-2020). Pendapat S menyebutkan bahwa posisi LPM itu setara dengan dekan,

“Strukturnya kalau di perguruan tinggi itu kan sejajar dengan dekan. Di UIN di IAIN lembaga penjaminan mutu dan lembaga penelitian dan pengabdian masyarakat itu sama sejajarnya dengan dekan. Rektor, wakil rektor, dekan, dan lembaga penjaminan mutu dan unit di sini LPM ya sebetulnya sama. Ada wakil rektor 1, wakil rektor 2, dan dekan. Rancangannya dari prodi, baru dekan. Prodi UNU sini kan simple. Tidak ada WD 1, WD 2. Jadi kebijakan dari dekan dan prodi” (DFH/02-09-2020).

Begitu pula dengan pendapat LP, bahwa secara struktural LPM merupakan unit yang berada di bawah koordinasi dari wakil rektor, “LPM lembaga dari strukturnya ini nanti kan dari wakil rektor kemudian dari rektorat, dekanat, Kaprodi itu tadi LPM, LP2M, UPT (WR1/02-09-2020). Penunjukan person yang menempati posisi di struktur LPM dilakukan oleh pimpinan rektorat dan atas persetujuan dari yayasan. Pernyataan ini diungkapkan oleh AMM, “yang menunjuk person di LPM adalah pimpinan yang berkoordinasi dengan unsur rektorat. Setiap penunjukan itu pasti unsur rektorat. Pimpinan dan dua wakil rektor 1 dan 2. Kalau ada

opsi tambahan ya melibatkan yayasan bagian akademik” (KLPPM/02-09-2020).

Pelibatan perempuan dalam pengorganisasian manajemen mutu dapat dilihat dari keterlibatan perempuan dalam struktur jabatan di UNU Surakarta. Sebagaimana pendapat yang diutarakan oleh NN, “yang terlibat dalam pengorganisasian manajemen mutu adalah person yang menduduki jabatan struktural” (KLPM/12-08-2020). Pendapat E juga demikian, “yang terlibat dalam pengorganisasian yang ada di struktural” (KKeu/02-09-2020). Begitu pula dengan pendapat yang disampaikan AMM berikut:

“Unsur ketua prodi dan fakultas. Dekanat dan ketua prodi hadir jadi misalnya dicentang kaitannya dengan kemahasiswaan ini dicentang kaitannya dengan misalnya kegiatan akademik dicentang siapa-siapa. Tapi itu ya masih seperti spontanitas atau seperti parsial. Kalau ini tanggung jawab penuh. Itu belum ada” (KLPPM/02-09-2020).

Senada dengan pernyataan tersebut, AF juga menyebutkan bahwa keterlibatan perempuan dan laki-laki itu sama:

“Sama sebenarnya. Kalau yang saya tahu pembelajaran itu dari prodi menyampaikan kepada pihak akademik, baru pihak akademik mungkin ada revisi atau perubahan setelah itu baru disampaikan lagi ke prodi. Kalau yang saya tahu kan untuk perempuan ya otomatis dari Prodi A ada dekan kepada akademiknya laki-laki ya menurut saya ya sama aja sih. Sama aja ya mungkin posisinya pas prodinya laki-laki, dekannya perempuan, akademiknya laki-laki, tapi seandainya semuanya perempuan pun juga sama prosesnya seperti itu” (DTY2/17-09-2020).

Dari proses tersebut, tidak terlepas dari hambatan-hambatan. Dari data yang diperoleh, hambatan dalam pengorganisasian mutu terletak pada aspek eksternal terkait

dengan kurangnya kesediaan seseorang dalam menerima tugas. Menurut NN, "hambatan kalau di internal gak ada. Ya sudah seperti ini. Susahnya yang di eksternal seperti rapat koordinasi untuk penunjukkan pic tugas A tugas B, pasti kan ada yang saya gak membidangi hal ini. Kurang kesediaan (KLPM/12-08-2020). Selain itu, kesibukan masing-masing prodi menjadikan proses pengorganisasian menjadi terlambat atau tidak sesuai dengan deadline yang ditetapkan. AMM berpendapat:

"Hambatan ketika pembagian tugas itu tidak ada. Kalau itu sudah sifatnya sudah universitas, masing-masing prodi dan dekanat sudah memahami. Pemahamannya kalau dilevel pas koordinasi itu cukup. Nanti biasanya di level eksekusi yang berbeda. Karena mungkin kembali ke kesibukan masing-masing prodi yang cukup sibuk biasanya terlambat mengumpulkan itu. Di kami di manajemen itu lebih sering terlambat. Jadi misalnya dikasih *deadline*, yang lain sudah selesai, yang paling terakhir itu yang manajemen baru mengumpulkan. Ada kesibukan yang cukup menyita waktu dengan membuat opsi untuk mengerjakan pekerjaan tanggung jawab dari LPM ini istilahnya agak tertinggallah, tetapi dikumpulkan tapi dia tertinggal. Dikasih opsi dua minggu ya hari kelima keenam (KLPPM/02-09-2020).

Ada juga hambatan lain dalam pengorganisasian yaitu masih sulitnya beradaptasi atau menyesuaikan dengan situasi yang terjadi. Hal ini diungkapkan oleh LP "hambatan saya kira itu adalah adaptasi dengan lingkungan. Perlu adanya bimbingan kepada orang-orang baru untuk bisa menyesuaikan dengan budaya yang sudah ada. " (WR1/02-09-2020).

Jadi, dari penjelasan yang berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa yang bertanggung jawab dalam penjaminan mutu di UNU Surakarta adalah seluruh pejabat struktural, mulai dari pimpinan rektorat, LPM itu sendiri,

dekan, dan kaprodi. Keterlibatan perempuan juga dilihat dari posisi perempuan yang menempati struktur pejabat. Adapun hambatan yang dialami pada saat pengorganisasian mutu adalah kurang kesediaan dalam menerima tugas, kesibukan masing-masing prodi yang menyebabkan keterlambatan, dan masih sulitnya beradaptasi dengan kondisi yang terjadi.

3. Peran Perempuan dalam Pelaksanaan Mutu

Pada intinya, person yang terlibat dalam setiap unsur manajemen mutu sama saja yaitu person yang berada dalam struktur jabatan. AMM menyebutkan bahwa “Unsurnya sama yang dilibatkan. Belum pernah saya temui pihak lain selain pihak dari universitas. Jabatan struktural” (KLPPM/02-09-2020). Keterlibatan seluruh pejabat struktural bisa diwujudkan dengan kerja sama. Menurut NN, “Kita ya sama-sama. Sama-sama meningkatkan mutu. Bekerjasamalah” (KLPM/12-08-2020). Namun ada kalanya semua sivitas akademik dilibatkan. Menurut S, “Biasanya itu di forum umum ya semua diundang semua dalam forum pleno” (DFH/02-09-2020). E juga menyebutkan pada saat pelaksanaan membutuhkan keterlibatan dari semua lini untuk membicarakan bagaimana tidak lanjut dari perencanaan dan pengorganisasian mutu yang sudah ditetapkan. “Yang terlibat sebuah lini. Sosialisasi melalui rapat-rapat, pembagian kumpul gimana ini untuk perencanaan gimana pelaksanaan nanti bagaimana. Sifatnya insidental. seumpamanya perencanaan ini dilaksanakan tanggal berapa sebelum pelaksanaan disiapkan” (KKeu/02-09-2020).

Sosialisasi yang dimaksud di atas merupakan bagian dari proses penjelasan kebijakan. NN juga mengungkapkan bahwa setiap kali ada kebijakan baru maka diadakan rapat sosialisasi. “Proses penjelasan kebijakan dilakukan dengan mengadakan rapat sosialisasi. Setiap ada kebijakan baru harus ada rapat

sosialisasi" (KLPM/12-09-2020). Selain dari internal, proses penjelasan kebijakan juga diadakan secara eksternal dengan bekerjasama dengan pihak lain. Sebagaimana pendapat dari SA:

"Jadi untuk penjaminan mutu itu supaya LPM itu bisa dididik oleh Dikti. Seperti yang dibiayai yang membina dari Setyopranoto Semarang acaranya ke Semarang termasuk UNU, Unisri, kampus Kristen, sama ISI. Jadi yang pertama itu tadi regulasi terkini apa diikuti. Kemudian yang bisa diimplementasikan apa yang belum dipetakan dulu apa problemnya, kenapa kok kita belum bisa mengikuti itu" (WR2/08-09-2020).

Pendapat yang sama juga diutarakan oleh AMM mengenai beberapa kali UNU melaksanakan sosialisasi dalam pelaksanaan mutu dengan melibatkan universitas lain:

Keterlibatan perempuan masih pada level membicarakan perencanaan mutu namun tidak terlibat dalam pengambilan keputusan untuk menentukan perencanaan mutu.

"Kita beberapa kali mendatangkan dari pihak lain. Jadi untuk penjabaran SPMI atau seperti apa itu setahu saya kita sudah mendatangkan dari universitas Sedyo Pranoto 5 kali kegiatan. Pelatihan semacam workshop untuk memahami item per item yang ada di SPMI yang sesuai. Itu semua dilibatkan semua ketua prodi. Kemudian ditingkat dekanat juga dilibatkan LPM dilibatkan" (KLPPM/02-09-2020).

Kerangka kerja yang jelas dinilai sebagai modal untuk proses pelaksanaan mutu yang perlu untuk terus ditingkatkan. SA berpendapat bahwa:

"Kalau dari saya begini, mending punya kerangka kerja yang jelas dulu karena baru kan yang kerangkanya ini terus nanti mending ada progres dulu dari progres itu nanti yang mikir tidak hanya

LPM ternyata nanti jadi bisa kebijakan tersendiri ini ternyata nanti di bagian ini yang perlu ditingkatkan" (WR2/08-09-2020).

Pemetaan kerangka kerja itu menjadi instrumen untuk memotivasi agar proses pelaksanaan mutu bisa berjalan lancar. Menurut NN, LPM sudah memberikan motivasi dalam pelaksanaan penjaminan mutu, "Kalau motivasi kita selalu memberikan motivasi, tapi yang diberikan motivasi itu belum tentu meningkatkan motivasinya. Belum ada SOPnya" (NN). Menurut pengalaman AF, motivasi untuk mencapai target dari visi misi disampaikan dalam forum. "Motivasi ya ya dalam forum itu pun disampaikan sebenarnya bagaimana nanti target visi, misi, tujuannya tercapai nanti motivasinya disampaikan di sini biasanya secara lisan tidak ada surat kepada dosen-dosen untuk begini-begini tidak ada" (DTY2/17-09-2020).

Sebagai sebuah bentuk motivasi dari seorang pimpinan prodi, Z memberikan gambaran kepada para dosen baru untuk bisa terus berkarya. Karya dosen menjadi bagian dari peningkatan mutu universitas. Bentuk motivasi yang diberikan Z kepada dosen di prodinya sebagai respon untuk menanggapi adanya pelaksanaan mutu yang tidak sesuai dengan target. Berikut adalah kutipan wawancaranya:

"Iya dievaluasi kenapa tidak terlaksana mungkin membagini waktu tapi alhamdulillah selama ini kalau sesuai target semua misal membuat buku praktek itu semester ini saya mungkin belum ISBN kan sekarang sudah bisa jadi buku-buku dari saya banyak ini kan berusaha target-target untuk akreditasi ISBN semua. ini Kaprodinya aja kuat ini saya contohkan ke dosen-dosen saya ini saja saya yang menjabat bisa menulis apalagi kamu. Jadi tidak ada kata bahasanya tidak mampu, tidak mampu karena kamu tidak melakukan. Jadi kalau kamu lakukan pasti selesai kalau tidak dilakukan tidak selesai-selesai jadi akhirnya kemarin dosen baru

dia bisa bikin buku praktikum meski masih belum sempurna. Otomatis hal ini akan mendukung karirnya. Alhamdulillah sekarang dosen baru bisa PAK karena sudah penelitian bener Bu, iya Bu kalau sudah PAK sudah serdos kan tidak *menga-mengo* lagi untuk keluar dari sini.” (KA/09-09-2020).

Nilai keteladanan telah dicoba Z untuk memotivasi para dosen di prodinya. Dari pernyatannya di atas, Z mendorong agar para dosen bisa menghasilkan karya-karya yang dapat mendukung karirnya dan pada akhirnya nanti juga bisa meningkatkan nilai akreditasi.

Begitu pula dengan LP sebagai pimpinan rektorat yang memberikan motivasi dalam pelaksanaan penjaminan mutu dengan cara yang humanis, memanusiakan manusia. Secara *reward* dan *punishmen* belum ada ketentuannya secara tertulis, namun menurutnya di UNU Surakarta masih kental dengan konsep barokah.

Pernyataan tersebut juga sebagai bentuk respon terhadap pelaksanaan mutu yang tidak sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Pengalaman yang hampir sama dengan konsep barokah, juga disampaikan oleh E. Menurutnya “nggak ada motivasi, pokoknya ya kerja ayo kerja. Kalau di UNU ini kan Mbak ayo kita bekerja memajukan UNU bareng-bareng seperti itu. Kalau beliau ya kita rezekinya dari UNU, ayo kita sama-sama memajukan UNU. Jadi udah lihat rezeki itu dari sini” (KKeu/02-09-2020). Pendapat tersebut mengindikasikan bahwa pimpinan menanamkan nilai keberkahan rizki dalam bekerja, jika memiliki dedikasi kepada lembaga.

Pada intinya, pelaksanaan mutu perlu mengacu pada standar pelaksanaan mutu tersebut. Menurut NN dan Ts, standarnya adalah UU SM Dikti dan regulasinya. Secara teknisnya, standarnya menurut SA adalah membuat kerangka

akreditasi agar dapat dijadikan patokan. “Standarnya matriks akreditasi disitu kan jelas kalau ini dipenuhi di situ malah komplik sekali nilainya ini ya toh” (WR2/08-09-2020). Pada internal lembaga NU sendiri ada standarnya yang mengacu pada LPTNU. Hal ini disampaikan oleh AMM:

“Rujukannya di LPTNU. Jadi Lembaga Penjaminan Mutu di lingkungan Nahdlatul Ulama. Saya pikir hampir semua rumusan kebijakan itu kita mengadopsi dari sana. Sebagian besar yang saya tahu. Kalau tidak salah lo ya. Jadi misalnya apa yang diterapkan di universitas atau PTNU kita coba mengadopsi sejauh yang kita bisa. Sekuat yang kita mampu. Ibaratnya berangkatnya tadi, kapasitasnya kita ada dimana. Kemudian muatan kita seberapa. Kita bisa memenuhi tidak. Kalau tidak, ya tetep kita tinggal aja. Tidak semua kebijakan kita respon” (KLPPM/02-09-2020).

Bentuk respon yang lain dalam menanggapi pelaksanaan adalah dengan cara mengidentifikasi kendala-kendala yang ada pada saat pelaksanaan. Menurut AMM, kendalanya adalah masih kurangnya SDM yang mumpuni.

“Pelaksanaan di lapangan itu ya bermacam-macam. Yang pertama kita harus mengakui kita sendiri tidak punya banyak opsi atau pilihan SDM yang mumpuni. Ada, tapi sangat terbatas. Yang kedua, yang juga linier. intelektualitas akademis mahasiswa itu memang juga tidak cukup tinggi atau tidak cukup menunjang. Kita cuma bisa membuat suatu program yang bagus tapi apakah itu nanti bisa ngelink atau temen-temen mahasiswa bisa ngeklik bisa menjalankan semua kebijakan itu atau keputusan itu. Kita masih mempertimbangkan karena mayoritas mahasiswa kita berasal dari desa, karena sebagian besar mahasiswa kita ditopang atau berada level ekonomi cukup atau menengah kebawah.” (KLPPM/02-09-2020).

Kendala SDM juga dialami oleh Z. Menurutnya:

“Mencari dosen susah. Yang linear lho ya. Akuntansi ke akuntansi itu susah. UMS aja cari doktor yang akuntansi susah. kalau doktor

akuntansi otomatis dia sudah jadi dosen akuntansi di mana gitu ya kan dia buka S2 akuntansi di UMS dia mencari doctor akuntansi ya tidak ada bisanya S2 akuntansi sekolahkan S3 akuntansi kalau enggak mau seperti itu ya nggak bisa (KA/09-09-2020).

Selain dari segi SDMnya, kendala yang lain adalah perlunya transformasi budaya. Pendapat ini disampaikan oleh NN, Ts, dan A. menurut NN, “Terbentur budaya. kurang lebih sama. Budaya lama butuh transformasi. Kalau buat budaya butuh waktu Mbak. Ya menginformasikan regulasi baru sedikit demi sedikit. Dengan cara studi banding. Universitas lain seperti ini lha nanti kita mulai terapkan disini” (KLPM/12-08-2020). Untuk mengatasi adanya benturan budaya, A berpendapat bahwa perubahan budaya mutu dapat dirubah jika seluruh jajaran pimpinan menghendakinya.:

“Dari pimpinan, dari yayasan dari rektorat harus menghendaki adanya perubahan budaya mutu sesuai aturan yang ada. Kalau dari pimpinan sudah menginginkan adanya perubahan tersebut dari unit maupun lembaga, prodi, fakultas akan mengikuti. Tapi kalau hanya LPM sendiri yang akan merubahnya tapi kan nanti tidak akan ada yang mengikuti karena soalnya kan beda kepemimpinan. Untuk menyelesaikan kendalanya pelatihan-pelatihan internal” (StLPM/12-08-2020).

Kemudian, kendala yang lain adalah masih rendahnya kesadaran dosen dalam mewujudkan budaya mutu. Menurut SA, para dosen masih mengira bahwa akreditasi merupakan tanggung jawab kaprodi, kaTU, dan dekan atau dari sisi pimpinan saja. Menurut pendapat SA “jadi gini dari unsur dosen itu dikiranya yang namanya akreditasi prodi itu urusannya Kaprodi, KaTU, dekanlah itu kan belum pas disitu padahal disitu kan ada komponen dosen yang harus andil.” (WR2/08-09-2020).

Jadi, berdasarkan pemaparan data di atas, kendala yang dihadapi pada saat pelaksanaan mutu ada 3, yaitu kurangnya SDM yang mumpuni, perlunya transformasi budaya mutu, dan masih rendahnya kesadaran dosen untuk berpartisipasi dalam peningkatan mutu. Keterlibatan perempuan dalam pengorganisasian mutu juga dapat dilihat dari perannya dalam menjalankan tugasnya sebagai pejabat struktural.

4. Peran Perempuan dalam Pengawasan Mutu

Unsur terakhir pada manajemen mutu adalah pengawasan. Peran perempuan dalam pengawasan mutu menjadi tanggung jawab wakil rektor 1 yang kebetulan dijabat oleh seorang perempuan. Pengawasan terhadap penjaminan mutu dilaksanakan secara berkala diakhir setiap kegiatan. Pendapat ini disampaikan oleh NN, “Pengawasan 2x24 jam. Setelah pengawasan pasti ada hasil-hasil, yang dievaluasi. Cara gampangnya seperti itu” (KLPM/12-08-2020). Sedangkan, pendapat SA mengatakan bahwa pengawasan dilakukan secara berkala.

“Pengawasan dari rektorat ke LPM ada berkalaanya di awal semester itu. Dosen semua dihadirkan pembagian jadwal. Rektorat langsung kita hadirkan semua nanti mulai dari fakultas rektorat menyampaikan wakil dari dosen ada usulan.” (WR2/08-09-2020).

Kontrol mutu dilakukan secara tersentral dan dilaksanakan di akhir semester. Sebagaimana pendapat S, “Paling-paling itu tadi evaluasi di akhir semester. Ada UTS, UAS di evaluasi seharusnya 6 kali pertemuan berapa hadirnya. Sentral bareng-bareng” (DFH/02-09-2020). Hal serupa disampaikan oleh AF, dia menyebutkan bahwa “pengawasan dilakukan di akhir semester. Yang dievaluasi adalah Tridharma semuanya” (DTY2/17-09-2020). Demikian pula dengan pendapat SA yang menyebutkan bahwa:

“Jadi gini untuk evaluasi yang kita lakukan itu akhir semester dan itu biasanya di akhir tahun nanti di bulan Desember itu untuk mengukur kinerja capaian kinerja masing-masing kita suruh buat laporan dari masing-masing unit ada fakultas lembaga termasuk perpus itu rumah tangga juga jadi kabiro ini sudah suruh buat laporan.

Adapun menurut AMM monitoring dan evaluasi seringnya dilakukan di akhir setiap kegiatan.

“Setiap akhir kegiatan itu ada. Setiap akhir kegiatan akademik itu ada. Jadi misalnya ketika KKL, PPL, KKN, kemudian wisuda kemudian opsi penerimaan mahasiswa baru itu ada. Setiap kali itu ada evaluasi dalam bentuk pembubaran kepanitiaan itu. Kalau nanti itu memunculkan even tahunan dalam bentuk rakor, rakerlah atau rapat kerja itu ada. Imbasnya itu tidak bisa terukur. Artinya bisa jadi yang sebetulnya yang kemarin itu kurang pas, itu bisa jadi akan terulang kembali beberapa tahun mendatang. Kita terbiasa untuk jalan pelan-pelan. Ya harus, kalau bahasa saya itu saya melihat ya pimpinan itu ya sangat berhati-hati kalau mau menunjuk, menentukan, mengeksekusi, itu sangat berhati-hati sekali.” (KLPPM/02-09-2020).

E juga mengutarakan pendapat yang sama, bahwa pengawasan dilakukan di setiap akhir kegiatan. “Kalau evaluasi itu biasanya setelah perencanaan pelaksanaan selesai kemudian evaluasi menurut timing Mbak. Evaluasi UAS ya setelah UAS. Setiap kegiatan ada evaluasi terus. kegiatan PKL setelah pelaksanaan, pembubaran terus ada evaluasi kendalanya seperti ini kendalanya seperti ini” (KKeu/02-09-2020).

Pada setiap pelaksanaan evaluasi, ada beberapa aspek yang diamati, terutama adalah tri dharma. Menurut NN aspek yang diawasi adalah “Satu ya regulasi, dua visi misi, trus target dari tahun tahun kemarin. Ada peningkatan atau penurunan, kedisiplinan, produktivitas dosen yang ada dilingkungan

UNU Surakarta” (KLPM/12-08-2020). Begitu pula dengan pendapat A berikut, “Kalau kita tentang BKD serdos dosen kinerjanya seperti apa, tentang pendidikan dan pengajaran dosen masing-masing dalam satu semester seperti apa. Kedisiplinan jam masuk jam kerja” (StLPM/12-08-2020). LP juga menyampaikan bahwa:

“Salah satu aspek yang diawasi adalah penelitian pengembangan pengabdian kemudian kalau untuk SDM itu sendiri kan jurnal itu kan kewajiban kita kemudian yang paling utamakan bagaimana kita menempatkan kita sebagai dosen di sini. Mestinya tentunya di dalam kualitas mengajar menghasilkan mahasiswa itu sendiri yang mampu diterima masyarakat kalau saya sederhana saja” (WR1/02-09-2020).

Secara spesifik Z menyebutkan bahwa aspek yang diawasi adalah berupa “presensi dosen, penelitian pengabdian dosen rata-rata itu. Kalau targetnya saya suruh bikin buku ya saya tanya sampai mana” (KA/09-09-2020).

Dengan demikian, aspek-aspek tersebut diawasi melalui beberapa bentuk. Menurut NN, pengawasan bisa dilakukan dengan berdasarkan data yang ada dari berita acara perkuliahan dan kuesioner kepada mahasiswa.

“Ya bentuk pengawasannya dengan data. Kedisiplinan dengan presensi. Produktifitas dosen melalui LP2M, kalau dosen ini produktif. Kalau pengajaran ya kita bekerjasama dengan prodi masing-masing. Berdasarkan berita acara mengajar. Ada juga masukan dari mahasiswa. Istilahnya kita apa ya minta data dari mahasiswa tentang kinerja dosen itu seperti apa” (KLPM/12-08-2020).

Sama halnya yang disampaikan oleh Z, kalau bentuk pengawasan mutunya dari “BKD internal dan kuesioner ke mahasiswa. Jadi Kaprodi yang bikin penilaian ke dosen-dosen A, B, C seperti apa ngajarnya ada keluhan apa dari dosen ABC

jadi kalau ada dosen yang mempersulit ditanya kenapa” (KA/09-09-2020). Bentuk pengawasan yang lain diungkapkan oleh E melalui laporan pertanggungjawaban. Menurutnya, “bentuk pengawasan itu berbentuk laporan kinerja masing-masing Mbak tiap tahun itu kan mau raker itu ada laporan kinerja aku sudah apa sudah apa setiap unit setiap unit dan Kabag ini menghasilkan apa” (KKeu/02-09-2020).

Laporan kinerja dan pertanggungjawaban tersebut diserahkan kepada penanggungjawab pengawasan. Penanggungjawabnya adalah pimpinan, mulai dari kaprodi masing-masing (KA/09-09-2020), dekan, LPM (KKeu/02-09-2020), pimpinan rektorat “Kalau kaitannya pendidikan ya WR 1. Yang mengecek WR 2, dan yayasan.

“Kita kolektif. WR itu kolektif tapi memang untuk SDM dibebankan ke WR 2. Di sini ada rutin itu tiap Senin kedua pada jam setelah salat ashar kita baca sholawat nariyah zikir. Setelah itu selesai, yayasan hadir memberi masukan. Yang disampaikan yayasan itu dari WR 2 dan Pak rektor nanti meskipun pak rektor juga bicara. Di forum itu juga kita evaluasi, salah satu contohnya, dulu ada dalam satu minggu cuma 2 kali hadir padahal struktural kita panggil” (WR2/08-09-2020).

Tentang pengawasan, E juga mengatakan bahwa ada proses pengawasan antara pimpinan rektorat dan yayasan.

“Kalau pengawasan itu ada yayasan ikut mengawasi misalnya laporan sudah ditandatangani WR terus rektor terus ke yayasan juga. Kalau yayasan itu ada pak D ketua yayasan ada sekretaris yayasan Bu W, Bu W beliau akuntan tapi beliau tidak *stay* di sini aja nggak tiap hari ngantor.” (KKeu/02-09-2020).

Dari cuplikan wawancara di atas diungkapkan bahwa sebagai pengawas mutu, sudah ada unsur perempuan yang masuk dalam jajaran yayasan. Dari penelusuran sejarah

masuknya unsur perempuan dalam yayasan memang baru terjadi di tahun 2018 dari sejak berdirinya UNU Surakarta. Hal ini bisa menjadi sebuah gambaran bahwa keterlibatan perempuan di UNU Surakarta membutuhkan waktu yang panjang dan tidak mudah.

Berikutnya, pada proses pengawasan mutu ini juga tidak bisa terlepas dari kendala. Kendala tersebut antara lain:

- a. Kurangnya kesadaran SDM mengenai budaya mutu. Menurut A, “Kalau mengevaluasi penjaminan mutu, itu kepemimpinan yang mengevaluasi LPM. Hambatannya adalah SDMnya. Karena budayanya belum bisa satu jalur dengan budaya mutu” (StLPM/12-08-2020).
- b. Terjadinya dobel pekerjaan. Satu orang merangkap beberapa pekerjaan. Seperti pendapat yang dipaparkan oleh SA, “Ya rata-rata Mbak baru mengerjakan ini ya itu tadi karena ya dosen ya Kabag itu” (WR2/08-09-2020).
- c. Tidak ada tolak ukur dan konsekuensi dari pekerjaan yang tidak terlaksana. Menurut AMM, “Hambatan ketika pengawasan kinerjanya adalah tidak ada tolak ukurnya itu tadi, yang spesifik lo ya. Artinya kalau ini tidak berhasil, kalau ini tidak dijalankan seperti apa juga harus diukur. Misalnya kalau saya di bank itu kalau tidak bisa mencapai target, saya berarti saya Cuma nerima gaji pokok saja. Itu misalnya, dulu gitu. Karena ini banyak variabel lain tadi, tidak hanya memikirkan soal itu. Saya pikir juga berada di kapasitas itu saja” (KLPPM/02-09-2020).

Dari kendala kurangnya kesadaran SDM mengenai budaya mutu, maka dari “LPM memberi masukan pada pimpinan dan pimpinan perlu memberi paksaan” (StLPM/12-08-2020). Untuk kendala yang kedua dapat diatasi dengan “memberikan toleransi waktu sehari atau dua hari untuk bisa menyelesaikan pekerjaannya. Alhamdulillah rata-rata terpenuhi”

(WR2/08-09-2020). Solusi pada kendala yang ketiga adalah musyawarah kekeluargaan. Menurut AMM “Saya pikir lebih cenderung tetep kekeluargaan. Sejauh yang bisa ditempuh bisa dimusyawarahkan. Kecuali memang tidak ada opsi lain” (KLPPM/02-09-2020).

E. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat yang Mempengaruhi Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNU Surakarta

Penerapan kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu di UNU Surakarta dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat. Kepemimpinan manajemen mutu perlu mendapat dukungan dari lembaga atau unit lain, fakultas, prodi, teman sejawat, dan seluruh sivitas yang ada di dalam lingkungan UNU Surakarta, terutama juga dukungan dari pimpinan rektorat dan yayasan. Sebagaimana pendapat bahwa:

“Manajemen mutu perlu didukung oleh lembaga yang lain harusnya untuk menjalankan kebijakan mutu itu gak bisa berdiri sendiri. Faktor pendukung dari lembaga yang lain itu sangat dibutuhkan. Fakultas, lembaga sivitas yang ada didalam lingkungan UNU Surakarta (KLPM/12-08-2020).

“Faktor pendukung manajemen mutu, kalau terkait struktural LPM ini kan sebagai pelaksana. Pendukungnya supportnya dari pimpinan, unsur pimpinan mendukung manajemen mutu pelaksana. Sehingga antara pelaksana dan pimpinan saling berkaitan dan saling mensupport saling mendukung. Sehingga mutunya terlaksana di UNU Surakarta. Pimpinan rektor dan yayasan” (StLPM/12-08-2020).

Faktor pendukung tersebut bisa juga berupa faktor kesamaan visi untuk merumuskan prioritas utama. Sebagaimana AMM memberikan pernyataannya berikut ini:

“Yang pertama kalau menurut saya faktor kesamaan visi itu. Artinya ada tujuan-tujuan yang hendak dicapai kedepan di institusi atau di lembaga ini yang secara prinsip itu sama. Jadi misalnya menjadikan kampus seperti apa atau membuat satu proyek kedepan supaya perjalanan lembaga ini seperti apa. Terus kemudian atau membuat standar-standar akademis bagaimana yang layak dipakai untuk dilakukan di perguruan tinggi punya kesamaan yang dirasa itu penting untuk dijadikan prioritas. Kesamaan visi untuk proyeksi kedepan” (KLPPM/02-09-2020).



***Yang terpenting
dari kepemimpinan
adalah profesionalitas
kinerjanya.***



Faktor pendukung yang kedua adalah pendidikan. Secara eksplisit S mengungkapkan bahwa faktor pendukungnya adalah pendidikan dan terjalannya komunikasi yang baik.

“Pendidikan pasti. Kalau menaruh seseorang di suatu jabatan selain prestasi, dedikasi, loyalitas, ada juga daftar urutan ya. Itu kalau di institusi negeri ada urutan kepangkatan. Itu dilihat pangkatnya, jabatannya, pendidikannya, pelatihan, usia juga mempengaruhi. Jadi dilihat untuk menentukan jabatan itu. Karena apa? Biar tidak ada kecemburuan. Kalau pangkatnya masih rendah. Jadi ada pangkat jabatan, usia, masa kerja, pendidikan. Faktor pendukungnya yang buat nyaman itu komunikasi. Komunikasi antar pimpinan, antar dosen, antar sivitas. Bukan karena gaji tinggi ya, kalau tidak nyaman ya apa gunanya. Jadi kenyamanan berkomunikasi” (DFH/02-09-2020).

Senada dengan pendapat S, M juga menyebutkan faktor pendukungnya adalah pendidikan dan support dari teman sejawat.

“Faktor pendukungnya, pendidikan. Semua mendukung. Temen-

teman mendukung berupa support. Pada mau diajak kerjasama. Dukungan dari pimpinan, usul saya diterima. Dosen-dosen saya usulkan diwajibkan untuk membuat penelitian atau pengabdian masyarakat atau setidaknya menulis jurnal, jurnal yang OJS minimal 1 tahun 1 kali. Itu semua pada setuju. Kan untuk memenuhi borang. Borang penelitian dan pengabdian. Kemudian untuk bidang pengajaran dosen saya anjurkan untuk membuat RPS trus silabi sesuai form yang saya bagikan dari dekanat, LPM" (DFAI/09-09-2020).

Demikian pula dengan pendapat Z yang menilai ada 2 dukungan yang penting yaitu dukungan teman sejawat dan fasilitas.

"Rekan kerja, rekan sejawat yang jelas itu. Kalau nyaman fasilitas yang diberikan juga nyaman. Ya walaupun beliau laki-laki dekannya laki-laki Kaprodinya juga laki-laki rata-rata kan juga laki-laki tidak memandang sebelah mata saya perempuan di sini yang jelas itu. Saya malah justru lebih banyak didengarkan karena perempuan sendiri nilai plusnya seperti itu. Jadi dianggap setara menurut saya teman sejawat. Mereka malah lebih banyak apresiasi karena perempuan itu lebih teliti, lebih detail." (KA/09-09-2020).

Bentuk dukungan teman sejawat diwujudkan dengan mau mendengarkan saran yang perempuan sampaikan. Tidak ada stigma negatif terhadap kepemimpinan perempuan, bahkan pemimpin laki-laki lebih memberikan apresiasi yang positif terhadap kinerja pemimpin perempuan yang dianggap lebih detail dan lebih teliti dalam bekerja.

Pendapat LP dua faktor pendukungnya adalah adanya keseimbangan antara pengalaman dan penempatan SDM sesuai dengan kapasitasnya kemudian sarana dan fasilitas. Setiap perjalanan kepemimpinan tetap harus dievaluasi agar menjaga mutu menjadi lebih baik. Penempatan SDM yang tepat harus diimbangi dengan melengkapi sarana dan fasilitas yang memadai.

Sedangkan faktor penghambat dalam penerapan kepemimpinan yang berbasis *gender equality* dalam pengembangan

manajemen mutu di PTNU adalah dari diri perempuan itu sendiri. Dari lembaga dan pimpinan sudah membuka komunikasi dan melakukan pendekatan kepada beberapa dosen perempuan yang dianggap berkompeten untuk menduduki sebuah jabatan. Dari pihak keluarganya sendiripun juga sudah memberikan dukungan. Namun, secara pribadi dosen perempuan tersebut menyatakan tidak bersedia menerima tawaran itu. Hal ini berdasarkan pada pernyataan yang diungkapkan oleh SA “Saya sudah dibuka seperti itu saja kurang. Dari perempuan itu sendiri yang tidak bersedia karena berbagai alasan” (WR2/08-09-2020). Menurut Z yang membuat perempuan merasa tidak mampu dalam memimpin adalah langkahnya yang tidak bisa sebebas seperti laki-laki, “perempuan larinya tidak kencang seperti laki-laki. Perempuan gak bisa pergi sendiri.” (KA/09-09-2020).

Selain itu, faktor penghambat berikutnya dalam manajemen mutu adalah sulitnya mengajak dosen untuk diskusi. Sebagaimana pendapat S berikut, “kesulitan dalam tri dharma itu adalah dosen sulit diajak diskusi. Memberikan masukan” (DFH/02-09-2020). Hal ini disebabkan karena adanya kendala dalam komunikasi. Kemudian terjadinya dobel jabatan yang menjadikan seseorang tidak fokus dengan prioritas pekerjaannya.

“Kendala komunikasi. Ketika misalnya ada kedekatan. Beberapa dosen menjabat, pejabatnya kan terbatas. Jabatan satu orang bisa menjabat tiga, dua lembaga jabatan. Kurang fokus dalam menjalankan tugas yang sebenarnya yang harus segera dilaksanakan” (DTY/29-05-2020).

Hal yang sama juga disampaikan oleh D berikut:

“Dukungannya bagus, semua didukung ketika misalnya ada suatu amanah yang diberikan kepada tokoh perempuan. Semua disupport. Rektor sebenarnya juga terbuka masalah itu. Hanya saja ada kendalanya. Kesibukannya perempuan. Beberapa tidak hanya di UNU. Pekerjaannya banyak. Misalnya Bu L pengasuh pondok pesanten Agung Syuhada dia punya santri banyak. Mungkin ada kekurangan

dan sebagainya ada tetep. Tapi level pimpinan sebenarnya semua support" (DTY/29-05-2020).

Faktor penghambat yang lain adalah seringkali penunjukkan person dalam jabatan itu berdasarkan pada *like* dan *dislike* atau kecocokan dengan pimpinan.

"Kalau faktor penghambatnya sebenarnya semua punya potensi yang sama cuma tinggal ini cocok atau tidak kepada pimpinan yang lebih tinggi like and dislike cuma seperti itu aja sebenarnya punya potensi yang sama karena semua pemimpin itu ditunjuk langsung oleh pimpinan yang paling atas. Tapi kalau urusan *like* dan *dislike* itu kan namanya apa ya timbul dari dirinya sendiri kan artinya kan dirinya kan yang menunjuk itu kan ya. Aku suka ini atau tidak (DTY2/17-09-2020).

Kemudian pada aspek manajemen, M berpendapat bahwa hambatannya selama ini adalah pelaksanaan mutu yang tidak sesuai dengan perencanaan yang telah dirumuskan sebelumnya. "Hambatannya, ketika ada ide-ide atau ada apa ya, atau yang belum terwujud itu lo Mbak. Pelaksanaan tidak sesuai dengan perencanaan" (DFAI/09-09-2020). Dengan kata lain, seperti pendapat AAM yang mengatakan bahwa hambatannya berasal dari pengambilan keputusan yang kurang pas. Sehingga mempengaruhi perkembangan mutu perguruan tinggi beberapa tahun kedepan. Dampaknya dapat dilihat dari kegiatan yang dosen lakukan belum bisa terstruktur secara sistematis, masih cenderung spontanitas dan sporadis.

"Faktor penghambatnya adalah pengambilan keputusan-keputusan dalam hal penting itu kadang luput. Luput itu artinya sudut pandang saya sebagai karyawan atau bawahan itu saya rasa kurang pas. Jadi itu cukup memberikan pengaruh terhadap perjalanan perguruan tinggi dalam beberapa tahun. Misalnya ada kebijakan-kebijakan yang bersifat dasar fundamental tapi karena mungkin pengambilan keputusannya dalam menentukan suatu pilihan atau opsi itu kurang

pas. Sehingga itu mengganggu kinerja unit kelembagaan atau kinerja bawahan atau dosen". (KLPPM/02-09-2020).

Memang dalam tahap perencanaan semua sivitas akademik dilibatkan, tanpa terkecuali baik laki-laki maupun perempuan. Namun dalam ranah pengambilan keputusan, perempuan tidak dilibatkan.

“Kalau pada saat perencanaan sih *find-find* aja, Mbak. Selama ada unsur-unsur perempuan di unit-unit, misalnya beliau kebetulan menjadi dekan, menjadi ketua unit, ketua Pusat Studi Wanita (PSW), misalnya ada yang kepala perpus, itu juga dilibatkan di level perencanaan. Tapi ketika memasuki wilayah keputusan itu mungkin, bisa jadi ya mengendur. Artinya apa yang mungkin sudah beliau-beliau rencanakan bisa jadi tidak serta merta akan langsung difinalkan menjadi sebuah keputusan. Tapi keterlibatannya dalam hal kehadiran kemudian usulan dan perencanaan saya pikir sama. Tapi level pengambilan keputusannya yang berbeda” (KLPPM/02-09-2020).

Jadi, masih terdapat perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam tahap pengambilan keputusan.

BAB 8

KEPEMIMPINAN

BERBASIS GENDER

EQUALITY DALAM

PENGEMBANGAN

MANAJEMEN MUTU

DI UNISNU JEPARA

A. Perspektif mengenai Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNISNU Jepara

Pengalaman para informan di UNISNU Jepara mengenai kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu diungkapkannya dengan memberikan definisi terlebih dahulu. Pemahaman ini penting untuk menjelaskan kepemimpinan manajemen mutu yang selama ini ada di UNISNU Jepara. AN berpendapat bahwa kepemimpinan berbasis *gender equality* adalah kepemimpinan yang mempertimbangkan kesetaraan jabatan untuk laki-laki dan perempuan.

“Menurut saya kepemimpinan berbasis gender itu universitas akan mempertimbangkan beberapa jabatan itu berdasarkan gender yang ada. Bisa laki-laki bisa perempuan. Namun yang terjadi di universitas kami itu tidak memandang, ini harus perempuan atau harus laki-laki dimana sesuai

dengan kompetensi yang ada. Kalau kompetensi misalnya dibidang dua mengetahui keuangan dan mengenai SDM atau mengetahui pengelolaan aset. Begitu juga dibidang 1, bidang 1 berarti harus kompetensinya yang menguasai bidang akademik baik itu di fakultas ilmu sains dan teknologi atau keagamaan atau ekonomi. Gender itu harus berapa persen atau perempuan berapa persen laki-laki berapa persen tetapi yang ada itu sesuai kompetensi yang ada" (KLPM/31-08-2020).

Kepemimpinan berbasis *gender equality* ini juga diartikan oleh Y sebagai bentuk upaya universitas untuk memberikan kesempatan yang sama kepada laki-laki dan perempuan dalam menempati posisi jabatan struktural asalkan memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya masing-masing. "Kalau menurut saya pribadi kepemimpinan yang berbasis *gender equality* yaitu semua orang baik laki-laki atau wanita berkesempatan menjadi pemimpin selama mereka berkompeten di bidangnya" (KM/27-09-2020).

Pernyataan ini didukung oleh pendapat HS sebagai kaprodi perempuan di UNISNU Jepara yang mengatakan bahwa kepemimpinan berbasis *gender equality* itu tidak membeda-bedakan antara laki-laki dan perempuan dalam memimpin. Apalagi untuk kepemimpinan perempuan diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk belajar. "Tidak dibeda-bedakan antara perempuan dan laki-laki. Kepemimpinan perempuan diberikan kesempatan belajar seluas-luasnya" (KPAI/28-05-2020). Hal senada juga disampaikan AY yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berbasis *gender equality* itu adalah kepemimpinan "yang berbasis kemampuan/kompetensi, tidak memandang itu perempuan atau laki-laki" (DB/02-10-2020).

Kepemimpinan berbasis *gender equality* ini menurut EZ memiliki ciri dengan tidak adanya sikap diskriminatif. "Kepemimpinan yang berbasis kesetaraan gender menurut saya

menerima semua perlakuan yang setara dan tidak diskriminatif berdasarkan identitas gender mereka yang bersifat kodrati dan alami" (KPGSD/01-10-2020). Lebih spesifik lagi, NR menjelaskan bahwa kepemimpinan yang berbasis *gender equality* adalah kepemimpinan yang dapat ditempati oleh laki-laki dan perempuan yang memiliki tanggung jawab dan kompetensi pada bidangnya. "Menurut saya kepemimpinan yang berbasis *gender equality* adalah kepemimpinan yang bisa dipegang di-handle baik dari laki-laki maupun perempuan yang tentunya pemimpin tersebut bertanggung jawab dan kompeten terkait dengan bidang tugas yang diembannya" (KPAUD/01-10-2020).

Kata diskriminasi juga diutarakan oleh FR untuk mendefinisikan kepemimpinan berbasis *gender equality*. Kepemimpinan itu menurutnya lebih menekankan pada faktor skill, pengalaman, dan penilaian kinerja.

"Tentang kepemimpinan yang berbasis *gender equality* kalau menurut saya kepemimpinan yang berbasis *gender equality* itu ketika kepemimpinan itu tidak didasarkan pada pengkotak-kotakan atau diskriminasi atau status gender. Jadi kepemimpinan yang berbasis *gender equality* itu yang lebih menekankan pada faktor skill pengalaman atau kinerja misalnya. Jadi meskipun dia seorang perempuan tetapi memang memiliki pengalaman dan masa kerja atau skill yang mumpuni yang memenuhi syarat. Saya kira itu bisa dipilih sebagai pimpinan tanpa melihat apakah dia itu perempuan atau laki-laki dan di kampus kami tidak ada seperti itu tidak ada pengkotak-kotakan ini laki-laki ini perempuan sehingga laki-laki lebih diunggulkan daripada perempuan tidak ada" (GKM/01-10-2020).

Sedangkan definisi mengenai kepemimpinan yang tidak berbasis *gender equality* menurut AN adalah kepemimpinan yang berdasarkan pada kompetensi bukan atas dasar proporsi antara laki-laki dan perempuan. "Kepemimpinan yang tidak berbasis gender ini yang terjadi di kami. Jadi kepemimpinan

Faktor penghambat tidak terkait dengan masalah gender, tapi lebih pada masalah kinerja.

tidak berdasarkan proporsi laki-laki dan perempuan jadi berdasarkan kompetensi” (KLPM/31-08-2020). Kalau menurut Y, kepemimpinan yang tidak berbasis *gender equality* itu adalah kepemimpinan yang tidak memberikan kesempatan kepada perempuan untuk memimpin meskipun perempuan itu memiliki kompetensi. “Ya, kebalikannya, yaitu sebagai seorang wanita tidak berkesempatan menjadi pemimpin walaupun mereka berkompeten di bidangnya” (KM/27-09-2020). Hal ini bisa disebabkan karena

adanya stigma negatif terhadap kepemimpinan perempuan. Sebagaimana pendapat yang disampaikan oleh EZ bahwa kepemimpinan yang tidak berbasis *gender equality* adalah kepemimpinan yang menganggap perempuan itu tidak memiliki kemampuan untuk memimpin. “Kepemimpinan yang tidak berbasis *gender equality* itu yang memandang gender wanita itu dipandang sebelah mata, tidak memberi kesempatan kepada wanita untuk mengembangkan karirnya atau untuk berpartisipasi aktif dalam suatu forum atau suatu lembaga” (KGPSD/01-10-2020)

Demikian pula dengan pendapat AY, menurutnya kalau kepemimpinan yang tidak setara gender adalah kepemimpinan yang menganggap bahwa pemimpin perempuan tidak mampu menjalankan kepemimpinannya. “Yang berbasis anggapan bahwa kalau di jabat perempuan tidak akan mampu menjalankan program-program lembaga” (DB/02-10-2020). Selain dari adanya stigma negatif terhadap perempuan, yang dapat dijadikan bukti bahwa sebuah kepemimpinan itu tidak berbasis *gender equality* adalah banyaknya kepemimpinan yang dipegang oleh laki-laki. Berikut adalah pendapat NR:

“Menurut saya kepemimpinan yang tidak setara gender adalah ketika kepemimpinan itu banyak di-handle oleh laki-laki saja dan ada statement yang mengatakan jika dipimpin oleh seorang perempuan maka kepemimpinan tersebut tidak jalan nah berarti di sini ada visi untuk menomorduakan perempuan sebagai pemimpin” (KPAUD/01-10-2020).

Anggapan-anggapan negatif terhadap kemampuan perempuan dalam kepemimpinan juga disampaikan oleh FR dalam mengartikan kepemimpinan yang tidak berbasis setara gender. Menurutnya:

“Kebalikannya, yang tidak berbasis *gender equality* ya lebih mengunggulkan laki-laki sebagai seorang pemimpin daripada perempuan, menganggap bahwa perempuan ini sebagai pelengkap saja. Ada yang mungkin beranggapan bahwa perempuan ini nanti kalau diangkat sebagai pimpinan nanti banyak cutinya seperti cuti melahirkan atau cuti, cuti yang lain atau kurang sikap atau kurang bagaimana itu yang saya pandang sebagai tidak berbasis *gender equality* karena pada faktanya di kampus kami itu berganti-ganti pimpinan laki-laki dan perempuan itu tidak masalah dan faktor gender itu bukan menjadi apa namanya penghambat bagi kinerja pimpinan. Ada yang dipimpin laki-laki tapi tidak maju tidak produktif ada yang dipimpin perempuan justru produktif lebih berkembang itu juga terjadi di kampus kami. Jadi pada intinya *gender equality* adalah kepemimpinan yang tidak membeda-bedakan status gender laki-laki dan perempuan” (GKM/01-10-2020).

FR juga menekankan bahwa di UNISNU Jepara sudah beberapa kali berganti pimpinan laki-laki maupun perempuan itu tidak masalah. Justru ada fenomena yang menggambarkan bahwa kepemimpinan perempuan itu lebih produktif dari pada kepemimpinan yang dihandle oleh laki-laki.

Setelah mendefinisikan kepemimpinan yang berbasis *gender equality* dan tidak, barulah kemudian masing-masing informan

bisa mengungkapkan pengalamannya selama ini mengenai kepemimpinan di UNISNU. Meskipun mayoritas posisi kepemimpinan masih didominasi oleh laki-laki namun karena prestasi yang diraihnya selama ini kepemimpinan perempuan sudah mulai diperhitungkan. Pernyataan ini dibuktikan dengan cuplikan wawancara dengan FR berikut ini:

“Karena pada faktanya di kampus kami itu berganti-ganti pimpinan laki-laki dan perempuan itu tidak masalah dan faktor gender itu bukan menjadi apa namanya penghambat bagi kinerja pimpinan. Ada yang dipimpin laki-laki tapi tidak maju tidak produktif ada yang dipimpin perempuan justru produktif lebih berkembang itu juga terjadi di kampus kami” (GKM/01-10-2020).

Ada juga pernyataan EZ yang menegaskan bahwa bukti kepemimpinan perempuan sudah diperhitungkan di UNISNU Jepara adalah setelah prodi PAI diketuai oleh seorang perempuan maka prodi tersebut dapat meraih akreditasi A dan sekarang menjadi satu-satunya prodi yang berakreditasi A di UNISNU Jepara.

“Dicontohkan di prodi PAI, kepemimpinan dipegang oleh perempuan. Dalam hal ini prodi PAI dalam kepemimpinan beliau pernah mendapatkan status akreditasi A di mana status akreditasi A ini di UNISNU satu-satunya yang memiliki akreditasi A adalah prodi PAI. Jadi menurut saya strategi pemilihan pemimpin dari perempuan itu harus kompeten dengan apa yang dipimpinnya” (KPGSD/01-10-2020).

Kecenderungan informan dalam menilai kepemimpinan laki-laki dan perempuan lebih memandang secara sama. Mereka tidak mempermasalahkan mau dipimpin laki-laki maupun perempuan. Yang terpenting bagi mereka adalah tanggung jawab dan kinerjanya yang bagus dan kompeten dibidangnya. “Menurut saya baik pemimpin laki-laki maupun pemimpin perempuan itu sama-sama memiliki kelebihannya masing-masing dan sampai sekarang saya nyaman saja dipimpin baik oleh pemimpin laki-

laki maupun pemimpin perempuan” (KPAUD/01-10-2020). Hal ini juga diungkapkan secara detail oleh Y mengenai sikapnya yang siap dipimpin oleh siapa saja, baik perempuan maupun laki-laki. Menurutnya kepemimpinan laki-laki di LPM sebelumnya lebih demokratis, bebas, dan mengayomi. Sedangkan kepemimpinan perempuan LPM saat ini lebih menekankan pada target waktu dalam menyelesaikan setiap tugas.

“Kalau saya sendiko dawuh (*sami'na wa atha'na*), jadi kalau disuruh memilih tidak bisa. Tetapi semua itu ada perbedaanya. Yang pertama LPM dipimpin Laki-laki, 2015-2019 (November), jadi berapa tahun itu 4 tahun, dan setelah itu sampai sekarang dipimpin Wanita. Selama dipimpin laki-laki, Kepemimpinannya demokratis dan bebas. Jadi setiap ada kegiatan kami sebagai staf diberikan kebebasan untuk mencari informasi, berkreatif. Kemudian kami musyawarahkan bersama. Kemudian bila mengasih tugas, tidak pernah menarget waktu “tanggal ini harus selesai” tetapi selalu menanyakan sampai mana, jadi kalau belum selesai masih ditunggu. Yang penting “pekerjaan selesai”, alasanya pekerjaan di LPM kan tidak bisa dibuat dengan cepat-cepat supaya hasilnya maksimal, dan dokumen penjaminan mutu ini kan akan dipakai oleh seluruh civitas akademika. Kemudian setelah hasil dari kami selesai baru dievaluasi bersama, kalau ada kekurangan dan kelebihan. Tetapi hal seperti ini, akibatnya ada pekerjaan dalam satu anggaran ada yang tidak terlaksana. Dan Bapak Ketua selalu mengayomi stafnya dalam hal apapun, misal kesejahteraan dan tanggung jawab pekerjaan. Seluruh pekerjaan misalkan ada kesalahan yang dilakukan staf, tetap Bapak Ketua bertanggung jawab.

Kemudian sejak November 2019 dipimpin Wanita, ya agak berbeda, yaitu untuk ibu Ketua ini selalu menargetkan waktu penyelesaian tugas hari ini, tanggal ini selesai. Karena LPM terkait seluruh civitas akademika. Jadi yang nampak pada saat sekarang kepemimpinan Ibu Ketua ini ya juga demokratis, jadi setiap ada kegiatan dirapatkan sebelum target waktu yang ditetapkan sampai. Jadi ibu Ketua selau

mengawal selama proses penyusunan laporan atau pelaksanaan kegiatan. Jadi kalau seperti ini, kalau boleh saya simpulkan, nanti pekerjaan yang ada dalam program kerja dapat selesai semua” (KM/27-09-2020).

Pernyataan ini juga diperkuat oleh pendapat AY yang akan menataati siapapun pemimpinnya tanpa memandang laki-laki atau perempuan. “Bukan masalah senang atau tidak senang, kalo dari lembaga sudah menetapkan perempuan sebagai pemimpin ya di taati (tentu dalam hal pekerjaan)” (DB/02-10-2020). FR juga menyatakan hal senada, kepemimpinan itu yang terpenting adalah professional.

“Kemudian tentang apa namanya dipimpin siapapun senang-senang saja hehehe. Santai saja, baik laki-laki maupun perempuan selama kepemimpinannya itu bertanggung jawab dan profesional menurut saya nikmati saja saya mendukung sepenuhnya pimpinan siapapun itu laki-laki maupun perempuan selama menjalankan tugasnya dengan profesional kalau dikaitkan dengan gender saya tidak pernah memandang laki-laki atau perempuan laki-laki lebih kuat dibandingkan perempuan tidak. Jadi pada prinsipnya adalah profesionalitas kerja yang menjadi dasar saya mendukung seorang pimpinan di luar itu, pandangan saya barangkali memang ada sedikit perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam memimpin. Sosok perempuan mungkin lebih apa namanya lebih apa ya bisa mengambil hati orang lain daripada pemimpin laki-laki karena faktor kesabaran mungkin barangkali faktor keibuan sementara pemimpin laki-laki cenderung apa namanya tidak memiliki karakter yang dimiliki oleh seorang wanita tetapi pada dasarnya itu bukan masalah serius itu bagi saya yang penting adalah profesionalitas kerja” (GKM/01-10-2020).

FR menilai kepemimpinan perempuan lebih bisa mengambil hati orang lain dan lebih memiliki kesabaran dari pada kepemimpinan laki-laki.

Kemudian, jika dilihat dari kecenderungan pendapat para informan mengenai kepemimpinan manajemen mutu di

UNISNU Jepara di atas, maka dapat disimpulkan bahwa menurut mereka selama terdapat perempuan yang menempati posisi kepemimpinan di UNISNU Jepara maka sudah menjadi bukti jika lembaga ini sudah menerapkan kepemimpinan yang berbasis *gender equality*. Perempuan di PTNU sudah mendapatkan dukungan secara penuh untuk mengembangkan karir dan jabatannya, terutama kepemimpinan perempuan di Lembaga Penjaminan Mutu saat ini. Sebagaimana pendapat AY bahwa menurutnya UNISNU Jepara sudah menerapkan kepemimpinan yang berbasis *gender equality*. “Sudah, terbukti kepala LPM di UNISNU sekarang ini dijabat oleh perempuan” (DB/02-10-2020)). Begitu pula dengan pendapat NR berikut:

“Menurut saya pengembangan mutu tersebut sudah berbasis *gender equality* karena bisa dilihat dari jawaban saya tadi bahwa kepemimpinan sebelumnya dipegang oleh laki-laki dan selanjutnya kepemimpinan dipegang oleh perempuan nah di sini berarti dalam pengembangan mutu tersebut tidak membedakan gender mana yang berhak untuk memimpin suatu jabatan tapi jabatan tersebut bisa dipimpin oleh siapa pun asal berkompeten” (KPAUD/01-10-2020).

Syarat menjadi pemimpin bukan berdasarkan pada gender, tapi lebih menekankan pada kompetensi seseorang. Pendapat ini juga diutarakan oleh EZ:

“Menurut saya pengembangan manajemen mutu kita itu tidak melihat gendernya. Jadi lebih melihat kekompetensinya. Jadi kita tidak melihat apakah ini harus gender itu berapa persen yang harus menjabat dan tidak. Yang kita titikberatkan adalah kompetensinya, mengenai gendernya itu kalau memang berkompeten ya antara perempuan dan laki-laki bisa saja itu terjadi. Namun kalau memang dari sisi laki-lakinya kompetensinya lebih banyak ke perempuannya mungkin juga keperempuan. Jadi yang kami titikberatkan di UNISNU itu tidak melihat dari sisi gender namun lebih dilihat dari kompetensi di bidang masing-masing” (KPGSD/01-10-2020).

Bukti yang lain juga disebutkan oleh Y, menurutnya keterwakilan pemimpin perempuan sudah merata disetiap posisi kepemimpinan. Seperti sudah ada dekan perempuan, ketua UPT perempuan, kaprodi perempuan, dan kabiro-kabiro perempuan.

“Kalau di UNISNU berbasis *gender equality*, terbukti Dekan tidak dijabat laki-laki semua, ada yang wanita yaitu FSH, Kaprodi tidak semua laki-laki, ada yang wanita, Kabiro juga. Jadi itu buktinya di UNISNU kepemimpinan dalam pengembangan manajemen mutu selama ini sudah berbasis *gender equality*” (KM/27-09-2020).

Mengenai keterwakilan perempuan diberbagai posisi kepemimpinan juga diungkapkan oleh FR:

“Selama ini pemilihan pimpinan di kampus kami itu tidak mempertimbangkan alasan gender. Jadi tidak mempertimbangkan apakah ini laki-laki ataupun perempuan selama itu dipandang mampu, masa kerjanya cukup, kemudian jabatannya sudah memenuhi syarat, punya pengalaman, itu dipilih. Buktinya beberapa pejabat di kampus kami itu perempuan ada biro-biro itu perempuan, Ketua LPM itu perempuan, Kaprodi-Kaprodi juga dari perempuan juga ada UPT bahasa itu juga pimpinannya perempuan tapi saya tidak paham betul apakah pertimbangan itu berdasarkan gender atau tidak. Tapi yang saya tahu pertimbangannya adalah faktor pengalaman kemudian masa kerjanya sudah lama dan dan pangkat jabatan sudah memenuhi syarat.” (GKM/01-20-2020).

Secara detail peran perempuan dalam kepemimpinan manajemen mutu juga diperkuat oleh pernyataan HS berikut ini:

“Dekan perempuan fakultas ekonomi dan syariah. Kabiro-kabiro, UPT bahasa, dan LPM dipimpin perempuan. Ketua UPT bahasa yg perempuan bagus. Bagusnya karena mau diberikan masukan, mau menerima. Misalnya biar UPT bahasa tidak hanya mengurus bahasa Inggris aja, bahasa arab juga diurus. Dikasih masukan mau menerima. Terus membuat program bahasa Arab. Mudah menerima masukan. Anggota GKM PAI perempuan-perempuan, satu laki-laki, yang di

prodi PBI perempuan-perempuan. Di fakultas tarbiyah GKMnya banyak perempuan. UPM 1 laki-laki dan 2 perempuan. Kepanitiaan juga banyak didominasi perempuan. Di PAI begitu mbak. Kebanyakan yang enerjik adalah perempuan. Mayoritas di FTIK" (KPAI/28-05-2020).

Dengan demikian, berdasarkan dari pernyataan informan di atas maka di UNISNU Jepara telah menerapkan kepemimpinan manajemen mutu yang berbasis *gender equality*.

B. Alasan dan Dasar Diterapkannya Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNISNU Jepara

Penerapan kepemimpinan manajemen mutu yang berbasis *gender equality* ini didasari oleh persepsi diri pribadi dari para informan. Tidak ada kebijakan atau peraturan secara tertulis yang mengatur secara khusus mengenai kepemimpinan yang berbasis *gender equality* di UNISNU Jepara. Menurut AN, pemilihannya sebagai ketua LPM oleh para pimpinan adalah karena AN dianggap mampu dan menguasai dalam hal manajemen mutu. Ada 3 hal yang menjadi pertimbangan pemilihan AN, yaitu pengalaman, masa kerja, dan kompetensi. Pengalaman adalah berdasarkan *track recordnya* selama ini dalam menjalankan kepemimpinan pada jabatan struktural. Dasar yang kedua adalah masa kerja. Karena syarat menjadi ketua LPM adalah eselon 2b yang masa kerjanya harus sudah lama. Ketiga adalah kompetensi. Ketua LPM harus paham tentang seluk beluk manajemen mutu.

"Tercilihnya saya di Lembaga Penjaminan Mutu itu didasarkan menurut pimpinan itu saya menguasai tentang hal-hal yang berkaitan dengan manajemen mutu, walaupun ini hal yang baru tetapi sebelumnya karena sudah teruji dari beberapa jabatan struktural yang sudah pernah saya jabat. Beliau tidak ada keluhan mengenai

kinerja saya. Sehingga kenapa tidak diberikan ke yang lain. Menurut beliau-beliau saya ini dipilih dari beberapa pilihan yang ada. Bukan karena saya ini perempuan. Atau mungkin nanti ada pemilihan itu tidak karena ini laki-laki tidak. Biasanya di kami itu berdasarkan yang pertama yang dilihat adalah masa kerja karena di Lembaga Penjaminan Mutu eselon 2b yang mana berarti minimal dijabat oleh orang-orang yang sudah lama bekerja yang sudah mengetahui kinerja atau seluk beluk budaya yang ada di universitas. Oleh karena itu, dari satu masa kerja, yang kedua dilihat dari kompetensi. Kompetensi yang ada. Kalau yang tidak mumpuni atau mungkin sebelum menjabat itu tidak sesuai dengan yang diharapkan pimpinan pasti saya tidak terpilih kembali. Ada beberapa contoh yang di kami di atas saya, itu laki-laki juga sebelum jabatan saya, ini juga dulu dijabat oleh laki-laki. jadi hal ini sekali lagi di kami tidak memandang laki-laki atau perempuan tapi lebih mengutamakan yang pertama adalah masa kerja, yang kedua adalah kompetensi" (KLPM/31-08-2020).

Dasar kompetensi dan kemampuan individu dalam kepemimpinan juga diungkapkan oleh Y "Yang menjadi dasar kepemimpinan berbasis *gender equality* pada manajemen mutu yaitu tadi kompetensi atau keahlian (skill) yang mereka miliki terkait dengan pekerjaan" (KM/27-09-2020). Menurut NR baik laki-laki maupun perempuan apabila memiliki kompetensi yang mumpuni pasti dipertimbangkan oleh pimpinan untuk menempati posisi jabatan struktural. "Menurut saya yang menjadi dasar yaitu kompetensi, baik laki-laki maupun perempuan jika memiliki kompetensi yang dibutuhkan maka berhak menjadi seorang pemimpin" (KPAUD/01-10-2020). Sama halnya dengan pendapat AY "Yang dijadikan dasar kepemimpinan adalah kemampuan/ kompetensi seseorang" (DB/02-10-2020). Pernyataan ini juga dipertegas oleh FR yang menyebutkan bahwa skill, pengalaman, dan kinerja adalah dasarnya menjadi seorang pemimpin, baik itu dimiliki laki-laki atau perempuan.

“Jadi kepemimpinan yang berbasis kesetaraan gender itu yang lebih menekankan pada faktor skill pengalaman atau kinerja misalnya. Jadi meskipun dia seorang perempuan tetapi memang memiliki pengalaman dan masa kerja atau skill yang mumpuni yang memenuhi syarat. Saya kira itu bisa dipilih sebagai pimpinan tanpa melihat apakah dia itu perempuan atau laki-laki dan di kampus kami tidak ada seperti itu tidak ada pengkotak-kotakan ini laki-laki Ini perempuan sehingga laki-laki lebih diunggulkan daripada perempuan tidak ada” (GKM/01-10-2020).



Dukungan dari seluruh sivitas akademik dapat mendorong terwujudnya tim yang solid, kinerja yang sesuai target, dan terpilihnya para pemimpin yang dapat diterima semua kalangan.



Berarti menurut para informan, alasan dan dasar penerapan kepemimpinan yang berbasis *gender equality* ada 4 hal, yaitu pengalaman, masa kerja, kinerja, dan kemampuan/ kompetensi. Jadi, siapapun bisa menjadi pemimpin, baik laki-laki maupun perempuan. Meskipun masih didominasi oleh pimpinan laki-laki, namun sudah banyak perempuan saat ini di UNISNU Jepara yang memenuhi syarat menjadi pimpinan. Kinerja dan kompetensi perempuan semakin meningkat dan pengalamannya dalam mengukir prestasi menjadikan posisinya semakin diperhitungkan di lembaga ini.

Hal ini sesuai dengan pernyataan HS berikut “pemilihannya berdasarkan kinerja dan kompetensi. Yang dianggap mampu malah perempuan. Di PAI begitu. Kebanyakan yang enerjik adalah perempuan. Mayoritas di FTK. Disini memandang laki-laki dan perempuan sama. Tidak menerapkan *ar rijalu qawwamuna alan nisa*” (KPAI/28-05-2020). Pernyataan informan mengenai

penerapan keadilan bagi siapapun bisa menempati posisi kepemimpinan asalkan memenuhi persyaratan yang ada, sesuai dengan visi misi UNISNU Jepara yang menjadikan nilai aswaja (*I'tidal*) sebagai dasarnya.

C. Strategi Penerapan Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNISNU Jepara

Beberapa strategi yang telah dilakukan oleh UNISNU Jepara untuk penerapan kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu antara lain sebagaimana yang disebutkan oleh AN. Dalam pengembangan mutu khususnya dalam peningkatan mutu SDM, lembaga sudah memberikan kesempatan yang sama baik bagi para dosen perempuan maupun laki-laki untuk menempuh studi lanjut. Yang terpenting adalah sudah memenuhi persyaratan secara masa kerja dan aturan yang berlaku.

“Jika bicara strategi itu ya berarti universitas tidak membedakan antara dosen yang minta izin maupun tugas belajar untuk meningkatkan kompetensinya. Tidak memandang apakah itu perempuan atau laki-laki, hal ini dianggap sama. Dasar kami adalah tetap yang diberikan izin atau tugas belajar berdasarkan masa kerja, karena di kami sudah ada aturan-aturan kapan pegawai bisa meminta izin belajar atau tugas belajar” (KLPM/31-08-2020).

Di sisi lain, kepemimpinan yang berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu juga sudah diperlihatkan oleh para pimpinan dalam strateginya memilih pimpinan di lingkungan UNISNU Jepara, yaitu melalui penunjukan dan seleksi yang dilakukan berdasarkan atas kualitas kinerja individu.

“Yang memutuskan orang ini ditaruh disini-disini ini dulu pertama kalinya (2015 sejak menjadi Universitas) adalah Warek 2, ini yang saya tahu dari pengamatan saya. Jadi strateginya adalah “penunjukkan” ini seperti saya masuk dalam LPM. Tetapi pastinya juga dilihat dari kinerja

sebelumnya di masing-masing Fakultas. Strategi yang kedua adalah perekrutan dengan cara seleksi. Jadi setelah berjalan UNISNU Jepara berusaha membenahi prosedur supaya secara administrasi baik dan Mutu UNISNU Jepara juga semakin baik. *Aamiin*" (KM/27-09-2020).

Pernyataan ini juga dipertegas dengan pernyataan dari NR yang menegaskan bahwa universitas selama ini sudah menerapkan strategi memilih pimpinan dilingkungan UNISNU Jepara berdasarkan kompetensi, tidak memandang laki-laki atau perempuan. NR juga memberikan contoh kepemimpinan perempuan di prodi PAI yang berhasil meraih predikat akreditasi A.

“Strategi yang dilakukan oleh universitas adalah memilih pemimpin yang memiliki kompetensi untuk mengemban amanah kepemimpinan yang dimaksud tersebut jadi tidak pandang bulu baik dia laki-laki maupun perempuan. Menurut saya yaitu menerapkan strategi dengan memilih pemimpin yang kompeten di bidang tersebut. Dicontohkan di prodi PAI, kepemimpinan dipegang oleh perempuan. Dalam hal ini prodi PAI dalam kepemimpinan beliau pernah mendapatkan status akreditasi A di mana status akreditasi A ini di UNISNU satu-satunya yang memiliki akreditasi A adalah prodi PAI. Jadi menurut saya strategi pemilihan pemimpin dari perempuan itu harus kompeten dengan apa yang dipimpinnya” (KPAUD/01-10-2020).

Cara memilih pemimpin berdasarkan kompetensi dijelaskan secara rinci oleh AY. Selama ini seleksi pemilihan atau penunjukan pimpinan didasarkan pada kemampuan, masa kerja, dan jabatan fungsional. Proses seleksi terbuka bagi siapapun baik laki-laki maupun perempuan. Yang terpenting memenuhi syaratnya.

“Diadakan seleksi yang berdasarkan kemampuan, masa kerja dan jabatan fungsional, sehingga siapapun boleh mengikuti seleksi tersebut baik laki-laki maupun perempuan. Di LPM sekarang ini di pimpin oleh perempuan yang bertanggungjawab terhadap penjaminan mutu di UNISNU” (DB/02-10-2020).

Kepemimpinan perempuan di LPM merupakan pertama dalam sejarah di UNISNU Jepara. Kepemimpinan perempuan sudah banyak dipertimbangkan untuk menempati posisi penting. Seperti yang terjadi di prodi PAI, meskipun jumlah dosen laki-laki lebih banyak namun yang terpilih menjadi ketua prodinya adalah perempuan. Hal ini disampaikan oleh FR berikut:

“Tentang strategi penjaminan mutu berbasis *gender equality* adalah dengan memilih seseorang yang dianggap layak untuk dipilih dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Selama ini untuk peningkatan mutu dosen misalnya kemudian untuk peningkatan mutu prodi misalnya itu tidak pernah kemudian pimpinan meninggalkan perempuan atau karena faktor ini perempuan maka nggak usah diajak, tidak begitu. Jadi faktor gender itu bukan menjadi pertimbangan dalam memutuskan apa seseorang layak atau tidak. Memang kalau untuk di prodi kami sendiri di prodi PAI itu memang dosen didominasi oleh laki-laki tapi itu bukan faktor gender. Tapi karena faktor kebutuhan dan faktor kelayakan. Sementara di prodi lain banyak yang justru dihuni perempuan dan laki-lakinya hanya sedikit seperti di prodi PG PAUD banyak dosenya adalah perempuan, laki-lakinya cuma satu.” (GKM/01-10-2020).

Menurut FR, isu gender bukanlah isu yang sering diperbincangkan di UNISNU Jepara. Faktor gender bukan merupakan faktor penentu seseorang ditunjuk untuk menempati sebuah jabatan. Belum ada porsi secara khusus yang diberikan pimpinan untuk kepemimpinan perempuan. Para perempuan yang masuk dalam jajaran pejabat struktural merupakan perempuan yang memang layak dan mampu dari segi kemampuan dan kompetensi untuk diberikan tugas tersebut. Semakin banyaknya kepemimpinan perempuan di UNISNU Jepara merupakan peningkatan dari sisi kemampuan dari diri pribadi perempuan tersebut. Jadi memang dari sisi potensi perempuan di UNISNU Jepara sudah mulai dianggap layak untuk menempati posisi kepemimpinan.

D. Implementasi Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNISNU Jepara

Sebagaimana yang telah dijelaskan dibagian sebelumnya, untuk melihat kepemimpinan dalam pengembangan manajemen mutu di UNISNU Jepara yang berbasis *gender equality*, pada bagian ini akan dijelaskan tentang proses manajemen mutu yang diawali dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai pada tahap pengawasan yang didasarkan pada 4 analisis gender (akses, partisipasi, kontrol, dan manfaat bagi perempuan). Namun sebelumnya perlu disampaikan bahwa penjelasan pada bab ini lebih banyak dijawab oleh ketua LPM dan stafnya. Karena beberapa informan mengaku takut salah dalam memberikan jawaban. Makanya mereka menyatakan biar dijawab langsung oleh LPM yang lebih paham mengenai manajemen mutu secara keseluruhan.

1. Peran Perempuan dalam Perencanaan Mutu

Peran perempuan pada perencanaan mutu bisa dibilang sangat dominan, karena yang berperan sebagai koordinator perencana mutu adalah ketua LPM yang dijabat oleh seorang perempuan. Perencanaan dilakukan di UNISNU Jepara oleh para pimpinan di awal terbentuknya lembaga penjaminan mutu. Rumusan mengenai perencanaan program-program lembaga hingga pada tahap evaluasi merupakan rutinitas yang terus ditindaklanjuti untuk perbaikan secara terus menerus. Berikut adalah pendapat AN:

“Penjaminan mutu dilaksanakan di UNISNU itu sudah sejak UNISNU berdiri. Jadi di SOP kami sudah ada lembaga yang resmi yang mengawasi tentang penjaminan mutu yaitu di Lembaga Penjaminan Mutu. Sudah diawal oleh pimpinan UNISNU mengenai perencanaan-perencanaan terkait dengan program kerja. Rutinitas juga sudah ada terkait dengan saat-saat atau momen-momen tertentu tentang itu dalam melakukan perencanaan-perencanaan tersebut. Mengenai pelaksanaan

penjaminan mutu kami juga ada rutinitas untuk melakukan evaluasi dan monitoring dan setelah kita evaluasi dan monitoring kita akan sampaikan pada pimpinan-pimpinan untuk segera ditindaklanjuti” (KLPM/31-08-2020).

Secara lebih rinci Y mengungkapkan bahwa perencanaan dilaksanakan setahun sekali, pada awal penyusunan program kerja di bulan Maret.

“Perencanaan diawali dari penyusunan program kerja biasanya di bulan Maret untuk menentukan program kerja untuk TA yang akan datang. Dan kami selalu melakukan pembahasan sebelum program kerja itu kita ajukan, ya sifatnya kalau dikatakan rutin ya rutin tapi setahun sekali” (KM/27-09-2020).

Menurut NR rapat merumuskan perencanaan itu dilakukan di awal tahun ajaran baru. “Untuk rapat perencanaan penjaminan mutu itu dilakukan pada awal tahun ajaran baru akademik pada masa-masa seperti ini itu dilakukan perencanaan tentang penjaminan mutu” (KPAUD/01-10-2020). Kalau AY menyebutnya lebih pada istilah awal tahun anggaran dan pertengahan anggaran. Namun secara detailnya AY mengungkapkan tidak tahu persis kapan waktunya. “Biasanya pada awal tahun anggaran dan pertengahan tahun anggaran, kalo rutinitasnya saya tidak tau” (DB/02-10-2020).

Dari perencanaan tersebut terdapat beberapa hal yang dirumuskan untuk serangkaian program dalam satu tahun, yaitu mulai dari SDM, keuangan, dan sarana prasarana. Pernyataan ini diungkapkan oleh AN:

“Perencanaan mengenai SDM, keuangan, sarana prasana ini biasanya kami mengajukannya diawal program kerja. Jadi kami pertama kali saat kita berdiri menentukan suatu visi-misi. Setelah visi misi terbentuk kita akan membreakdown kedalam rencana jangka panjang, renstra, dan kita breakdown lagi rencana jangka

pendek. Dalam perencanaan jangka pendek kita mengacu dari rencana strategis yang lima tahunan itu. Setiap awal atau akhir periode sebelumnya kita melakukan program kerja. Yang dimana didalam rapat program kerja kita mengajukan kegiatan-kegiatan dan kebutuhan-kebutuhan untuk satu tahun kedepan. Untuk satu tahun kedepan itu kita rapatkan sampai kita breakdown kedalam anggaran ada untuk uang yang jelas yang akan kita ajukan di tahun berikutnya” (KLPM/31-08-2020).

Secara detail Y juga menjelaskan mengenai aspek yang direncanakan sebagai berikut:

“Yang kami rencanakan seperti jenis kegiatan, waktu pelaksanaan dan dana (anggaran). Aspek yang kami pertimbangkan adalah pencapaian renstra dan standar penilaian BAN PT. Untuk SDM, sarpras, kami di LPM dalam rapat Anggaran hanya sebatas menyampaikan keluhan-keluhan dari temen-temen fakultas dan prodi. Untuk IT kami selalu berupaya menggunakan IT dalam setiap kegiatan, seperti monev-monev, AMI selalu kami memakai SIAKAD. Untuk SDM, sarpras, kami di LPM dalam rapat Anggaran hanya sebatas menyampaikan keluhan-keluhan dari temen-temen fakultas dan prodi. Untuk IT kami selalu berupaya menggunakan IT dalam setiap kegiatan, seperti monev-monev, AMI selalu kami memakai SIAKAD” (KM/27-09-2020).

Dari sisi perencanaan di prodi, NR menyampaikan pendapatnya bahwa aspek yang direncanakan meliputi kegiatan yang akan dilakukan prodi dalam waktu satu tahun kedepan dengan mempertimbangkan cara dan target pencapaiannya.

“Yang direncanakan adalah menyusun kegiatan apa saja yang akan dilakukan selama misal 1 tahun kedepan itu harus bagaimana target yang ingin dicapai apa saja. Nanti evaluasi perbaikan dari kegiatan yang sudah dilalui itu seperti apa” (KPAUD/01-10-2020).

Dilihat dari mempertimbangkan cara dijalankannya perencanaan mutu, menurut data di bawah ini perencanaan mutu lebih dikaitkan pada waktu. Semua rumusan rencana mutu terstruktur dan terjadwal dengan target waktu yang telah ditetapkan. Hal ini disampaikan oleh AN sebagai berikut:

“Perencanaan mutu dijalankan sesuai dengan waktu yang sudah kita usulkan sudah kita ajukan dalam program kerja yang sudah disepakati dan sudah tercantum dalam rencana kerja dan anggaran yang belum kita ajukan ke pimpinan. Disetiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan baik yang melibatkan dari fakultas atau universitas sendiri kita tidak terjadwal apakah itu 1, 2, 3, atau 4. Hal ini kita lakukan sesuai perencanaan yang ada. Dan kita laporan dan pertanggungjawabkan setelah ada kegiatan tersebut” (KLPM/31-08-2020).

Sama halnya dengan jawaban Y yang mengutarakan bahwa perencanaan mutu dijalankan secara terjadwal dengan memaksimalkan manfaat dari sumber daya dan dana yang dimiliki.

“Kami di LPM menjalankan perencanaan berusaha memenuhi seluruh kegiatan sesuai jadwal yang kami tetapkan dan menggunakan dana yang disediakan semaksimal mungkin. Jadi intinya memanfaatkan Sumber Daya yang ada, cukup tidak cukup ya itu kami gunakan” (KM/27-09-2020).

Pemanfaatan sumber daya yang ada ini dapat dilihat dari keterlibatan sumber daya manusia yang ada di UNISNU Jepara. Pada saat perencanaan banyak melibatkan para pejabat struktural. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh AN berikut:

“Yang terlibat perencanaan mutu adalah semua lini. Jadi didalam penyusunan program kerja kami akan memaparkan dari penjaminan mutu akan memaparkan apa saja yang akan kita raih sesuai dengan rencana strategis kita. Jadi masing-masing unit kerja

akan membuat program mencapai apa yang kita cita-citakan yang sudah disepakati bersama dalam renstra. Jadi kalau diminta siapa saja yang terlibat, semua lini. Yang didalam hal ini dalam program kerja diwakili oleh pimpinan-pimpinan yang menjabat struktural. Namun dari pimpinan itu sebelum diajukan ke program kerja dia akan menggali dari unit-unit yang terkait non-struktural. Contoh: dari prodi yang membuat perencanaan, dia mengumpulkan dosen, apa saja yang ada anggaran yang ditahun depan yang megacu renstra. Jadi kalau ditanya siapa saja yang terlibat, semua lini, baik itu top leader sampai bawah ibaratnya OB itu juga terlibat dalam perencanaan-perencanaan sesuai dengan bidangnya masing-masing" (KLPM/31-08-2020).

Adapun Y juga menyebutkan tentang keterlibatan pejabat struktural dan unsur yayasan pada saat perencanaan mutu. "Kalau di UNISNU semua pejabat struktural terlibat dalam rapat anggaran, dan juga ada unsur yayasan" (KM/27-09-2020).

Keterlibatan GKM dan UPM serta unsur perempuan didalamnya pada perumusan rencana mutu disebutkan oleh NR sebagai berikut:

"Yang terlibat dalam perencanaan penjaminan mutu dari tingkat prodi ada gugus kendali mutu di tingkat fakultas ada unit penjaminan mutu di tingkat universitas ada lembaga penjaminan mutu di masing-masing tahap ini GKM, UPM dan LPM ini juga ada unsur perempuan didalamnya apalagi Ketua LPM dipimpin langsung oleh seorang perempuan" (KPAUD/01-10-2020).

Kerjasama dalam perencanaan mutu juga dilakukan oleh LPM dengan beberapa pihak, baik pihak internal maupun eksternal. Menurut Y, pihak internal itu meliputi seluruh sivitas aksdemik, sedangkan pihak eksternal adalah LPTNU dan Universitas Mercubuana Jakarta. "Internal kami berusaha semaksimal mungkin kerjasama dengan

semua civitas akademika. Eksternal kami kerjasama dengan LPTNU, terus kemarin ada kerjasama dengan Universitas Mercubuana Jakarta (karena kebetulan kami menjadi PT asuhannya)" (KM/27-09-2020). Dijelaskan pula oleh NR, secara internal perencanaan mutu dilakukan dengan bekerjasama secara sinergis antara pihak prodi dengan GKM, UPM, dan LPM. "Pelaksanaan perencanaan dilakukan pihak prodi bersama dengan GKM gugus kendali mutu di tingkat prodi dan ada UPM unit penjaminan mutu di tingkat fakultas dan lembaga penjamin mutu di tingkat universitas" (NR). Kemudian secara nasional UNISNU Jepara juga menjalin kerja sam dengan LLDikti. Hal ini sesuai dengan pernyataan AN berikut:

"Jika kita bicara kerjasama, kerjasama itu banyak sekali kalau ada di penjaminan mutu saja banyak kita ada kerjasama dari masing-masing universitas untuk belajar bersama peningkatan mutu yang mana kita juga diasuh oleh LLDikti wilayah 6 dipandu penjaminan mutu yang baik seperti apa. Jadi kerjasama yang lain ini juga digiring oleh ada bagian sendiri yaitu bagian hukum dan kerjasama. Jadi ada masing-masing fakultas dan unit kerja membutuhkan kerjasama digiring awal dari unit kerja tersebut diajukan kepada pimpinan untuk ditindaklanjuti kerjasamanya. Setelah kerjasama terealisir baru direalisasi tindak lanjut oleh pihak yang terkait" (KLPM/31-08-2020).

Kemudian kendala yang dihadapi pada saat perencanaan menurut AN adalah dana. Bagaimana mengelola pendapatan yang ada sesuai dengan pengeluarannya.

"Kendala yang dihadapi dalam perencanaan , karena kita adalah universitas swasta itu adalah bentuk dari diri sendiri baik itu dari mahasiswa atau yayasan. Menurut kami kendalanya yaitu terkait dengan dana. Kita melakukan kegiatan itu sesuai dengan dana yang kita peroleh. Jadi dalam hal ini apa yang kita dapatkan, pendapatan kita dengan biayanya itu tidak boleh

melebihi walaupun kita tidak profit oriented. Namun kita harus menyeimbangkan antara pendapatan dengan biaya" (KLPM/31-08-2020).

Hal ini sama dengan yang disampaikan oleh Y bahwa kendala pada saat perencanaan adalah dana. "Dalam perencanaan yang kita hadapi adalah dana lagi, karena dalam proses penyusunan program kerja, apa yang kami rencanakan biasanya dipotong, dan itu akan menghambat pelaksanaan ke depan" (KM/27-09-2020). Disambung lagi oleh Y, belum ada solusi yang bisa dilakukan. "Kita pasrah, menggunakan dana seadanya. Lha gimana lagi kemauan pimpinan dan yayasan" (KM/27-09-2020).

2. Peran Perempuan dalam Pengorganisasian Mutu

Posisi keorganisasian LPM di UNISNU Jepara berada di bawah tanggung jawab Wakil Rektor 1 Bidang Akademik. Pernyataan ini disampaikan oleh AN "Posisi LPM di UNISNU itu di bawah Wakil Rektor 1 bidang akademik" (KLPM/31-08-2020). Namun secara langsung LPM bertanggungjawab kepada Rektor. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Y "Posisi LPM di UNISNU Jepara, kalau sesuai SOTK yaitu LPM langsung bertanggungjawab kepada rektor" (KM/27-09-2020).

Pada LPM pusat/ tingkat universitas terdiri dari ketua dan 2 kepala bagian, yaitu kabag monitoring dan evaluasi dan kabag administrasi dan pengembangan standar. Menurut AN "Struktur LPM di UNISNU Jepara itu diketuai oleh LPM kemudian membawahi ada kabag monev (monitoring dan evaluasi dan ada kabag administrasi dan pengembangan standar" (KLPM/31-08-2020). Sedangkan menurut Y "struktur organisasi di LPM yaitu untuk kondisi sekarang LPM dipimpin Kepala LPM, yang membawahi Kepala Bagian Monitoring dan Evaluasi Internal dengan 2 Staff" (KM/27-09-2020).

Adapun LPM pusat memiliki tangan panjangnya di setiap fakultas dan program studi. LPM di fakultas disebut Unit Penjaminan Mutu (UPM) dan LPM di prodi disebut dengan Gugus Kendali Mutu (GKM). Hal ini sesuai dengan pernyataan NR berikut:

“Untuk struktur organisasi penjaminan mutu di tingkat universitas itu ada LPM yaitu lembaga lembaga penjaminan mutu di tingkat fakultas ada UPM unit penjaminan mutu dan di tingkat prodi ada gugus kendali mutu” (KPAUD/01-10-2020).

Person yang menempati jabatan di LPM pusat ditentukan oleh pimpinan rektorat. Ketua LPM pusat ditunjuk oleh pimpinan universitas, sedangkan staf LPM penentuannya melalui proses perekrutan. Tugas dari masing-masing person tersebut diungkapkan oleh Y berikut ini:

“Di LPM tugasnya sesuai dengan tupoksi, Ketua LPM bertanggung jawab secara keseluruhan kegiatan di LPM. Kbid Monev bertugas mengkonsep pedoman yang terkait penjaminan mutu, pedoman monev, UPM dan GKM, pedoman AMI, instrumen dan laporan evaluasi. Setelah berjalan satu kegiatan, kami serahkan ke staf. Dan untuk sementara staf ada 2, semuanya bekerjasama saling melengkapi untuk pedoman penjaminan mutu dan monev” (KM/27-09-2020).

Begitu pula dengan pendapat AN berikut ini:

“Pembagian kerja sesuai tupoksinya masing-masing, kalau di universitas berarti Lembaga Penjaminan Mutu membawahi kabag monev dan kabag pengembangan standar. Tugas mereka juga satu yang bagian kabag monev dia memang khusus melakukan monitoring dan evaluasi berbagai kegiatan di tingkat universitas. Dan yang satunya yang pengembangan standar yakni melakukan update-update peraturan-peraturan plus standar yang kita tentukan” (KLPM/31-08-2020).



***Faktor pendukung
dalam kepemimpinan
manajemen mutu
yang berbasis
gender equality yang
pertama adalah
adanya lembaga
penjaminan mutu di
setiap lini.***



Kemudian untuk UPM dan GKM ditentukan oleh fakultas masing-masing. AN menyatakan bahwa “yang menentukan pejabat di Lembaga Penjaminan Mutu adalah pimpinan universitas. Sedangkan penjaminan mutu ditingkat fakultas dan prodi yang menentukan adalah fakultas” (KLPM/31-08-2020). Begitu pula dengan pendapat Y:

“Untuk penunjukkan person LPM di Universitas selama ini di tingkat pimpinan masih penunjukkan, untuk staf ada proses perekrutan. Untuk Ka LPM pendidikannya S3, tapi ini bukan suatu syarat, Kabid diisi Dosen (S2), dan Staf (S1). Di Fakultas dan Prodi kami punya Pedoman UPM dan GKM, untuk Kriteria sudah ditentukan di pedoman tersebut, tetapi person yang menentukan masing-masing Fakultas dan Prodi karena yang mengetahui mereka masing-masing” (KM/27-09-2020).

Adapun person yang menduduki jabatan di UPM dan GKM masing-masing terdiri dari 3 person, yaitu ketua, sekretaris, dan satu anggota. Pernyataan ini disampaikan oleh NR “Penjaminan mutu tersebut terdiri atas strukturnya yaitu ada ketua, sekretaris, dan ada anggota itu yang ada di tingkat prodi dan di tingkat fakultas” (KPAUD/01-10-2020).

Tugas masing-masing dari LPM disesuaikan dengan ranah tempat kerjanya, jika LPM pusat bertugas mengawal penjaminan mutu keseluruhan ditingkat universitas, maka untuk UPM mengawal mutu ditingkat fakultas dan GKM mengawal mutu dilingkup prodi. “Jika Lembaga Penjaminan

Mutu tugasnya adalah mengawal mutu ditingkat universitas. Sedangkan ditingkat fakultas dikawal oleh Unit Penjaminan Mutu dan tingkat prodi adalah Gugus Kendali Mutu” (KLPM/31-08-2020).

Maka dari itu untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, person yang menjabat di LPM ditentukan oleh penguasaan dan kompetensinya di bidang penjaminan mutu. “Untuk person yang ada di lembaga penjaminan mutu itu didasarkan pada kompetensi, jadi siapa yang memiliki kompetensi terkait dengan penjaminan mutu maka bisa di didedikasikan di penjaminan mutu” (KPAUD/01-10-2020). Dalam proses pengorganisasian selain dari internal LPM, LPM juga melibatkan auditor internal dari masing-masing fakultas. Hal ini diungkapkan oleh Y:

“Seluruh kegiatan di LPM yang melaksanakan internal LPM semua, kecuali yang AMI. Untuk AMI kami melibatkan auditor internal dari masing-masing fakultas. Itu dasarnya adalah SK Rektor yang diusulkan dari LPM. Auditor itu dipilih yang pernah mengikuti pelatihan dan nilainya tertinggi” (KM/27-09-2020).

Dengan demikian LPM secara berkala sudah melakukan pendampingan dan bimbingan kepada pihak lain. Pendampingan proses akreditasi mulai dari penyusunan borang hingga visitasi.

“Kami selalu melakukan pendampingan di fakultas dan Prodi terkait proses akreditasi, mulai penyusunan borang, dokumen, sampai dengan pendampingan akreditasi. Selain itu kami melakukan pendampingan pada UPM dan GKM untuk melakukan evaluasi dan pelaporan” (KM/27-09-2020).

Pernyataan ini juga dipertegas oleh AN berikut:

“Mungkin bahasa yang tepat bukan bimbingan tapi pendampingan, terkait dengan prodi-prodi yang akan mengajukan akreditasi kami mulai dari penyusunan sampai nanti visitasi kami

selalu mendampingi prodi yang akan mengajukan akreditasi” (KLPM/31-08-2020).

Proses pengorganisasian tidak terlepas dari hambatan. AN menungkapkan hambatan yang dihadapinya adalah terbatasnya waktu dan perbedaan komitmen tiap pegawai. Jadi, solusi yang bisa diusahakan LPM untuk mengatasinya selama ini adalah bersabar dan mencoba menyesuaikan dengan budaya masing-masing fakultas.

“Jika dikatakan hambatan itu ya mungkin beberapa terkait dengan waktu sama komitmen masing-masing pegawai itu berbeda-beda dan budaya masing-masing fakultas juga berbeda yang dalam hal ini dari LPM universitas harus sabar dan harus mengikuti budaya mereka sesuai dengan keinginan mereka yang mana tujuan akhirnya adalah apa yang direncanakan itu tercapai” (KLPM/31-08-2020).

Sedangkan Y masih merasa kesulitan dalam penyusunan konsep baru, yang belum ada di UNISNU karena menuntut kreatifitas. Memperbanyak referensi pandangan dari instansi lain dan terus melakukan koordinasi bisa dijadikan solusi untuk mengatasi hambatan ini.

“Kami selama ini melakukan dengan baik seluruh pekerjaan, tetapi yang dihadapi ya kesulitan menyusun konsep-konsep yang belum ada di UNISNU Jepara, karena harus kreatif. Dan kalau ada staf kami yang tidak masuk. Karena staf yang satu dengan yang lain punya keahlian beda-beda. “Solusi, untuk yang pertama kami mencari banyak referensi dan kemudian mencoba untuk menyusun yang sesuai dengan di UNISNU Jepara, selanjutnya dibahas bersama. Yang kedua, kami selau koordinasi lewat WA group” (KM/27-09-2020).

Dengan demikian, beragam referensi dan intensitas koordinasi atau diskusi dapat mengembangkan kreatifitas dalam penyusunan konsep-konsep baru di UNISNU Jepara.

3. Peran Perempuan dalam Pelaksanaan Mutu

Pelaksanaan penjaminan mutu, LPM melibatkan semua lini dan unit lain yang berkaitan, tidak terkecuali perempuan. Bahkan para pejabat UPM maupun GKM banyak dari kalangan perempuan, dan juga penerimaan dosen perempuan sudah mulai dipertimbangkan. Menurut AN:

“Kalau dari setiap kegiatan itu perencanaan ditentukan oleh semua lini kemudian pelaksanaan di bagian yang terkait monitoring dan evaluasi ada beberapa yang dilakukan oleh LPM ada yang dilakukan oleh unit terkait dan tindak lanjut juga dilakukan itu” (KLPM/31-08-2020).

Unit lain yang terlibat dalam pelaksanaan penjaminan mutu dijelaskan secara rinci oleh Y, yaitu pimpinan, biro-biro, lembaga, fakultas (UPM), prodi (GKM), dosen, dan mahasiswa. “Semua kami usahakan terlibat, walaupun secara keseluruhan tidak semua paham. pimpinan, biro-biro, lembaga, fakultas (UPM), prodi (GKM), dosen, dan mahasiswa” (KM/27-09-2020).

Untuk kejelasan dalam pelaksanaan penjaminan mutu, LPM perlu memastikan bahwa kebijakan-kebijakan yang mendasarinya sudah dipahami oleh semua lini yang terlibat. Penjelasan kebijakan ini dilakukan ketika pimpinan mendiseminasi hasil monitoring dan evaluasi. Seperti pernyataan yang disampaikan oleh Y.

“Pimpinan melakukan penjelasan kebijakan selalu pada saat mendiseminasi hasil monev dari Biro-biro, Lembaga, fakultas, Prodi yang kami audit. Dan mahasiswa kami minta responnya terkait semua pembelajaran, sarpras, pelayanan, dll” (KM/27-09-2020).

Sedangkan, cara untuk proses penjelasan kebijakannya itu dilakukan melalui UPM dan GKM. Jadi, melalui UPM dan

GKM kebijakan tentang penjaminan mutu dapat tersampaikan hingga ke dosen dan mahasiswa di prodi-prodi.

“Terkait kebijakan di universitas terkait dengan penjaminan mutu seperti yang saya jelaskan sebelumnya jika Lembaga Penjaminan Mutu itu mengawal penjaminan mutu di tingkat universitas dan mengawal di fakultas dan prodi. Namun LPM punya sifat koordinatif dengan unit penjaminan mutu ditingkat fakultas dan gugus kendali mutu ditingkat program studi” (KLPM/31-08-2020).

Standar kebijakan penjaminan mutu itu didasarkan pada arahan LLDikti yang harus memenuhi Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

“Jika bicara standar berarti ada standar pendidikan dan pengajaran, standar penelitian, standar pengabdian masyarakat, standar tata pamong, ada standar sarana dan prasarana, ada standar kurikulum dan banyak sebagainya. Jadi sesuai dengan arahan dari LLDikti yang mana kita harus memenuhi SN Dikti itu kita breakdown ada 24 standar dan ada standar tambahan dari universitas kami” (KLPM/31-08-2020).

Secara detail, Y menyebutkan standar yang digunakan dalam pelaksanaan penjaminan mutu adalah “SPMI, Renstra, Renop, SOP, SN Dikti, dan Peraturan Rektor, dan lain-lain termasuk pedoman-pedoman” (KM/27-09-2020).

Dalam pelaksanaannya agar berjalan dengan baik, maka unit yang terkait dengan penjaminan mutu membutuhkan bimbingan dan motivasi. Menurut AN, pendampingan dilakukan oleh LPM secara rutin setiap satu semester sekali. Tujuannya adalah untuk menyamakan perspektif dalam menanggapi berbagai perubahan kebijakan yang terjadi secara insidental.

“Jika agenda rutin pastinya satu semester sekali untuk membahas monitoring dan evaluasi dimasing-masing UPM dan GKM. Kami juga ada berkaitan dengan akan ada akreditasi. Kemudian kemarin

kebijakan-kebijakan baru kami sering melakukan pertemuan-pertemuan untuk menyamakan perspektif dari kebijakan-kebijakan pemerintah yang saat ini mengalami perubahan-perubahan" (KLPM/31-08-2020).

Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Y. LPM memberikan motivasi dalam pelaksanaan penjaminan mutu bertepatan dengan kegiatan audit yang dilakukan satu semester sekali.

"Pemberian motivasi yang dilakukan pada pelaksanaan penjaminan mutu, biasanya kami lakukan bertepatan dengan kegiatan audit. Terkait agenda rutin untuk memberikan arahan/motivasi pada pelaksanaan tugas mutu, ada, itu hanya untuk UPM dan GKM yang sifatnya koordinasi. Jadi kami rencanakan semester sekali yaitu untuk menanyakan permasalahan yang dihadapi dalam monev menyusun laporan sampai tindak lanjut. Untuk SOP pemberian motivasi tidak ada, itu kami masukkan dalam Pedoman UPM dan GKM" (KM/27-09-2020).

Bentuk dukungan yang lain dapat diwujudkan dengan sikap saling memotivasi antar tim agar terjalin kekompakan dalam pelaksanaan penjaminan mutu. "saling mensupport antar tim sehingga kekompakan akan selalu terbina dan terjaga" (KPAUD/01-10-2020).

Meskipun demikian, ada kemungkinan bahwa ada kegiatan yang tidak bisa terlaksana. Untuk itu, LPM perlu melakukan tindak lanjut untuk meresponnya. Menurut AN, tindak lanjut dilakukan oleh pimpinan ketika menyampaikan hasil monev. Kemudian bentuk sikapnya adalah dengan melakukan pembagian tugas terkait dengan bidang yang ditindaklanjuti tersebut.

"Tindak lanjut dilakukan biasanya terkait dengan hasil monitoring dan evaluasi. Jika tidak sesuai dengan perencanaan pasti kita akan memflorkan hasil monev itu. Kemudian ada sikap tindak lanjut, ada pembagian tugas yang terkait bidang apa yang berkaitan

dengan tindak lanjut tersebut. Lha ini biasanya dilakukan pimpinan" (KLPM/31-08-2020).

Di sisi lain, Y mengungkapkan kekurangan yang ada di UNISNU bahwa hambatan terbesar dalam mengawal mutu menurutnya adalah tidak adanya tindak lanjut terhadap hasil monev.

"Ini tadi saya sampaikan di atas nomer berapa ya, tindaklanjut di UNISNU Jepara adalah hambatan terbesar kami dalam mengawal mutu. Banyak hasil Monev yang kami lakukan hampir tidak ada tindaklanjutnya. Ada sebagian kecil ditindaklnjuti, tetapi dokumen secara administrasi tidak dilakukan" (KM/27-09-2020).

Maka dari itu, AN sebagai penanggungjawab dan ketua LPM pusat butuh waktu untuk berupaya melakukan pendampingan kepada semua unit penjaminan mutu dengan sabar.

"Kalau kendala hampir sama ya yaitu terkait waktu sama komitmen masing-masing dalam menyelesaikan tindak lanjut tersebut. Ada beberapa unit kerja yang memang komitmennya segera terselesaikan ada yang memang agak lama. Dan itu butuh pendampingan-pendampingan dan harus sabar" (KLPM/31-08-2020).

Kendala yang lain adalah kurangnya kesepahaman sivitas akademik mengenai kebutuhan penjaminan mutu. Padahal dari pihak LPM tidak kurang-kurang dalam memberikan rekomendasi. Namun tidak ada laporan untuk upaya tindak lanjut. Berikut ini adalah pendapat Y:

"Kalau pelaksanaan tindak lanjut itu kan ranahnya pimpinan, kami hanya melakukan evaluasi. Kalau ditanya kendala ya mungkin kekurangtahuan tentang kebutuhan tentang SPMI. Padahal kami sudah mendiseminasi, dan memberikan rekomendasi, tetapi tidak ada laporan yang masuk terkait tindak lanjut. Kami LPM selalu berusaha bersama-sama mengajak

memikirkan mutu UNISNU Jepara. Kami ada program karantina pendampingan akreditasi, pelatihan Auditor Mutu Internal dan itu melibatkan seluruh dosen" (KM/27-09-2020).

Dari kendala tersebut, Yang bisa dilakukan LPM adalah mengusahakan koordinasi melalui program pelatihan dan program karantina pendampingan akreditasi yang telah disebutkan pada pernyataan di atas.

4. Peran Perempuan dalam Pengawasan Mutu

Pengawasan terhadap penjaminan mutu dilakukan 2 kali dalam setahun. Menurut NR, pengawasan dilaksanakan saat akhir tahun ajaran yang bertepatan dengan pelaksanaan Audit Mutu internal (AMI). Pelaksanaan AMI dilakukan oleh tim auditor dari LPM pusat. Ketua LPM bertanggungjawab penuh dalam pengawasan mutu.

"Pengawasan di tempat kami dilakukan satu tahun sekali yaitu ketika tahun ajaran tahun akademik berakhir maka dilakukan audit yaitu Audit Mutu Internal. Yang mendapat tugas pengawasan adalah tim auditor yang berada di bawah naungan LPM Universitas" (KPAUD/01-10-2020).

Pendapat ini senada dengan pendapat Y yang mengatakan bahwa pengawasan penjaminan mutu dilakukan setiap satu semester dibawah tanggung jawab ketua LPM Pusat.

"Kalau di tanya kapan pengawasan dan evaluasi dilakukan, itu beda-beda Bu. Yang pasti kami mengacu pada program kerja, karena disitu sudah ada jadwal pelaksanaan. Seperti PBM itu dilakukan satu semester sekali, jadi 1 tahun 2 kali. Untuk monev PMB, pelayanan, dan AMI itu dilakukan setahun sekali. Sampai sekarang pengawasan penjaminan mutu di lingkungan UNISNU Jepara dilakukan LPM, sehingga yang bertanggung jawab Ka. LPM" (KM/27-09-2020).

Sedangkan pendapat AN, pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dilaksanakan pada saat selesainya kegiatan.

“Pengawasan dan evaluasi dilakukan oleh pimpinan yang terkait dengan kegiatan-kegiatan tertentu. Monev dilakukan setelah kegiatan itu selesai dilaksanakan. Jadi kalau dengan PPM berarti di akhir selesai perkuliahan di semester gasal kita melakukan monev kemudian genap juga melakukan monev begitu juga dengan kegiatan-kegiatan yang lain” (KLPM/31-08-2020).

Pengawasan dan evaluasi ditujukan terhadap program kerja LPM mulai dari pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat serta audit seluruh lembaga dan unit.

“Yang dievaluasi ada beberapa kegiatan kalau tingkat universitas kita mulai dari PPM kemudian penelitian, pengabdian, pelaksanaan penelitian, pelaksanaan pengabdian, monitoring KKN kemudian kita monitoring juga terkait dengan kegiatan-kegiatan di fakultas seperti KKL PKL dan sebagainya itu yang dilakukan adalah tingkat fakultas jadi sesuai dengan tugas masing-masing LPM universitas mengawal ditingkat universitas. Sedangkan ditingkat fakultas yaitu UPM dan GKM” (KLPM/31-08-2020).

Begitu pula dengan pendapat Y berikut ini:

“Seperti program kerja yang ada di LPM, kami melakukan pengawasan dan evaluasi yaitu: Melakukan evaluasi PBM (Proses belajar Mengajar), Monev PMB, KKN, pelayanan, dll, serta Audit, baik AMI untuk fakultas dan prodi juga Audit lembaga seperti: perpustakaan, lembaga aswaja, lembaga pengembangan pendidikan, biro dan lain sebagainya” (KM/27-09-2020).

Secara umum NR mengutarakan bahwa pengawasan dilakukan terhadap hal-hal berikut ini:

“Mulai dari visi misi, tata pamong, kemahasiswaan, sumber daya manusia, keuangan dan sarpras, pendidikan, penelitian serta

pengabdian selain itu ada tentang luaran dan capaian tri dharma” (KPAUD/01-10-2020).

Kemudian, bentuk pengawasan dilakukan melalui kuesioner yang dibagikan kepada mahasiswa dan seluruh sivitas akademik untuk menilai kepuasan pelayanan.

“Untuk monev kita ada beberapa cara yang pertama lewat kuesioner yang kita sebarkan kepada mahasiswa, kita sebarkan kepada sivitas akademika yang lain, tendik, dosen yang terkait dengan pelayanan kemudian terkait dengan kepuasan dari pelayanan universitas, sarpras universitas. Kemudian kita juga melalui auditor dari beberapa unit kerja yang lain” (KLPM/31-08-2020).

Hasil monitoring dan evaluasi ini merupakan bentuk pertanggungjawaban LPM terhadap pimpinan universitas yaitu Rektor dan Wakil Rektor 1.

“Pertanggungjawaban kita tanggungjawab langsung kepada Bapak Rektor ya dibawah wakil rektor 1 yang mana kita bertanggungjawab penuh kesana. Kemudian kewenangannya membantu Pak Rektor mengawal mutu di tingkat universitas” (KLPM/31-08-2020).

Sebagaimana dengan proses manajemen mutu yang lain, pada saat pengawasan juga tidak bisa terbebas dari kendala. Menurut Y, hambatan yang paling dirasa adalah kurangnya komunikasi yang menyebabkan sulitnya koordinasi dan bekerjasama.

“Secara umum, hambatan yang kami hadapi adalah kurangnya kerjasama, kurangnya koordinasi, dan kurangnya komunikasi seluruh civitas akademika. Sering kami melakukan AMI, banyak dokumen yang belum dibuat, padahal kegiatan sudah dilakukan. Dan kalau ada masalah tidak mau koordinasi dengan LPM. Seperti alasan klasik yaitu tidak ada dokumen yang disebabkan kurangnya tenaga administrasi. Kami LPM, hanya bisa menjembatani

permasalahan seperti itu, yaitu melalui hasil AMI yang kami rangkum dalam rekomendasi. Dan untuk realisasi kami hanya menunggu kebijakan pimpinan yang melakukan tindak lanjut” (KM/27-09-2020).

Untuk solusinya, Y mengungkapkan bahwa perlu kebijakan langsung dari pimpinan dalam merespon setiap rekomendasi dari hasil monev untuk dapat ditindaklanjuti.

E. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat yang Mempengaruhi Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNISNU Jepara

Setelah memaparkan data mengenai kepemimpinan berbasis *gender equality* dan manajemen mutu di UNISNU Jepara, selanjutnya akan dijelaskan tentang faktor-faktor pendukung dan penghambatnya. Faktor pendukung dalam kepemimpinan manajemen mutu yang berbasis *gender equality* yang pertama adalah adanya lembaga penjaminan mutu di setiap lini. Hal ini diungkapkan oleh FR bahwa di UNISNU Jepara tentang penjaminan mutu sudah ada dari tingkat universitas LPM, di tingkat fakultas ada UPM, dan ada GKM ditingkat prodi. Inilah yang memudahkan untuk melakukan kontrol mutu pada setiap lini.

“Untuk faktor pendukung manajemen mutu salah satunya barangkali adanya lembaga penjaminan mutu dari mulai tingkat universitas yang diwujudkan dengan adanya LPM itu lembaga penjaminan mutu kemudian di tingkat fakultas itu ada UPM unit penjaminan mutu fakultas kemudian di tingkat prodi ada GKM gugus kendali mutu. Ini saya kira yang menjadi ujung tombak dari pengembangan atau manajemen penjaminan mutu selama ini memang lembaga itu yang yang bertindak sebagai lembaga kontrol atas mutu di universitas di fakultas dan prodi” (GKM/01-10-2020).

**Perempuan yang
masuk dalam jajaran
pejabat struktural
merupakan
perempuan yang
memang layak dan
mampu dari segi
kemampuan dan
kompetensi.**



Faktor pendukung yang kedua adalah memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh sivitas akademik dalam pengembangan karirnya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh AN bahwa setiap sivitas akademik di UNISNU Jepara memiliki kesempatan yang sama untuk menempuh studi lanjut dan mendapatkan bantuan pembiayaan dalam penyelesaian studi. Selain itu, juga diberikan kesempatan yang sama dalam mengikuti workshop serta pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan bidang dan kompetensinya.

“Faktor pendukungnya kalau menurut saya yang pertama adanya kesempatan yang sama dalam menempuh belajar meningkatkan kompetensi, yaitu bisa mempunyai kesempatan yang sama mengajukan beasiswa, atau jika beasiswa tidak diterima, dari kampus menyediakan dana stimulan untuk pembayaran SPP. Kedua, memperoleh kesempatan yang sama untuk mengikuti workshop atau pelatihan-pelatihan sesuai bidang yang digeluti baik itu kompetensi dibidang akademik maupun di struktural. Jadi pimpinan tidak melihat apakah itu perempuan atau laki-laki yang penting ada pelatihan ini sesuai dengan kompetensi siapa itu yang akan dipilih” (KLPM/31-08-2020).

Pimpinan di UNISNU Jepara tidak pernah memandang itu laki-laki atau perempuan. Yang menjadi dasar penunjukkan seseorang untuk studi lanjut dan mengikuti pelatihan atau workshop adalah kesesuaian antara materi pelatihan dengan kompetensi orang tersebut. Pendapat ini juga dipertegas dengan pendapat HS bahwa kepemimpinan perempuan diberikan

kesempatan seluas-luanya untuk belajar. Yang dirasakan oleh HS sebagai pemimpin perempuan adalah tidak ada stigma negatif terhadap dirinya dari lingkungan UNISNU Jepara. Apalagi dirinya juga mendapatkan dukungan penuh dari keluarga.

“Tidak dibeda-bedakan antara perempuan dan laki-laki dalam memimpin. Kepemimpinan perempuan diberikan kesempatan belajar seluas-luasnya. Didukung oleh keluarga. Tidak ada stigma negatif “wanita gak boleh ini-ini”. Disupport mendoakan, mendukung semua kegiatan yang baik. mengizinkan, membagi waktunya. Sudah saling memahami kesibukan masing-masing. Anak sudah mulai mengerti kesibukan bundanya” (KPAI/28-05-2020).

Dukungan yang lain adalah dukungan dari semua sivitas akademik terhadap penerapan *gender equality*. Ini juga yang menjadi faktor pendorong terlaksananya program-program manajemen mutu yang baik oleh LPM. Siapapun yang memimpin di LPM baik laki-laki maupun perempuan telah mendapatkan dukungan dari semua sivitas akademik. Menurut AY, “Semua civitas akademik mempercayai dan mendukung tentang *gender equality* sehingga LPM mampu melaksanakan program-programnya dengan baik” (DB/02-10-2020).

Dukungan selanjutnya adalah dukungan dari seluruh sivitas akademik terhadap kepemimpinan LPM. Dukungan tersebut antara lain berbentuk komitmen bersama untuk berbudaya mutu, pemahaman seluruh pimpinan tentang mutu, mendasarkan semua kegiatan dengan standar mutu yang disesuaikan dengan SPMI, dan mengutamakan kepentingan PT di atas kepentingan pribadi. Kemudian untuk unsur pendukung yang lain yang sudah ada di UNISNU adalah sarana dan prasarana yang saat ini sudah cukup memadai. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Y berikut:

“Sebetulnya faktor pendukung pada kepemimpinan dalam manajemen mutu banyak sekali ya Bu (kalau semua itu dilaksanakan), karena

kami yang ada di UNISNU masih merasa banyak kekurangan terkait dengan mutu. Tetapi kalau ingin bermutu yang penting adalah komitmen bersama untuk berbudaya mutu. Jadi kita tidak bisa maju secara individu, setiap pimpinan di segala lini memahami mutu, yaitu dengan bekerja berdasarkan standar yang menjadi penilian BAN PT, mengutamakan kepentingan PT dibandingkan kepentingan pribadi, dan sarpras di UNISNU Jepara secara umum sudah mendukung, seperti ruang kuliah, kesehatan, olahraga, internet, transportasi, dan lain-lain". (KM/27-09-2020).

Dengan terciptanya dukungan dari seluruh sivitas akademik tersebut, maka dapat mendorong terwujudnya tim yang solid, kinerja yang sesuai target, dan terpilihnya para pemimpin yang dapat diterima semua kalangan. Sebagaimana pendapat NR "menurut saya yaitu adanya tim yang solid, kinerja yang memiliki target, dan pemimpin yang bisa diterima oleh para teman sejawat dalam hal ini misal atasan dan bawahan" (NR).

Dalam penerapannya, kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu tidak terlepas dari beberapa faktor penghambat. Menurut AY, faktor penghambatnya tidak terkait dengan masalah gender, tapi lebih pada masalah kinerja. UNISNU sebagai universitas yang masih berkembang perlu belajar dan mencontoh dari universitas yang sudah maju.

"Yang menjadi faktor penghambat mungkin seputar kinerja (bukan terkait masalah gender) dalam pelaksanaan program-program perlu contoh dari universitas yang sudah maju karena UNISNU adalah universitas yang baru berkembang" (DB/02-10-2020).

Faktor penghambat kedua adalah perbedaan komitmen dari tiap pegawai. Padahal untuk memajukan universitas membutuhkan komitmen yang besar secara bersama-sama dalam satu tujuan.

“Jika faktor penghambat menurut saya ini terkait dengan komitmen masing-masing pegawai. Komitmen masing-masing pegawai ini berbeda-beda. Suatu universitas maju jika komitmen dari pegawai itu sangat besar, komitmen yang sama untuk memajukan universitas” (KLPM/31-08-2020).

Menurut Y, disebutkan pula faktor penghambat yang lain adalah kurangnya kesadaran dalam membudayakan mutu, masih terbatasnya SDM yang berkompeten, minimnya pendanaan, dan lemahnya proses tindak lanjut dari monev yang dilakukan.

“Faktor penghambat pada kepemimpinan dalam manajemen mutu di UNISNU Jepara yang saya perhatikan, yaitu masih banyak teman-teman yang belum membudayakan mutu, kurangnya SDM perempuan yang kompeten, masih banyak kekurangan Dosen, laboran, teknisi, perpustakaan masih banyak yang belum berkompeten, karena masih banyak yang belum bersertifikasi, dan kurangnya dana, jadi terkait dengan tidak dipenuhinya SDM salah satunya adalah dana, karena alasan yang muncul ya dana lagi ya dana lagi. Karena kita Swasta yang dikelola Yayasan. Program kerja sudah disetujui di awal, tiba-tiba di tengah dilakukan revisi dengan adanya pemotongan anggaran. Jadi sering tarik ukur dengan yayasan, padahal kegiatan itu harus dilakukan”.

“Kemudian ini yang terjadi di kita (UNISNU Jepara), hanya ada sedikit hasil evaluasi yang kami lakukan untuk ditindaklanjuti oleh para pimpinan. Sehingga proses PPEPP baru sampai E, untuk PP yang berikutnya belum ada. Jadi ini hambatan terbesar yang kami hadapi untuk mengembangkan mutu di UNISNU Jepara. Tetapi sekarang kami mencoba untuk mengawal selangkah demi selangkah supaya evaluasi yang ada bisa ditindaklanjuti. Jadi AMI yang kami lakukan tahun ini, untuk tindak lanjutnya kami suruh ngawal UPM dan GKM. Jadi mulai tahun 2020 ini UPM dan GKM kami gerakkan” (KM/27-09-2020)”.

Upaya yang dilakukan untuk menanggulangi penghambat tersebut sudah diusahakan dengan mengoptimalkan fungsi UPM dan GKM untuk menggerakkan manajemen mutu yang baik ditingkat fakultas dan prodi.

Penghambat lain adalah adanya pimpinan yang tidak mau terbuka, tidak mau menerima masukan ataupun saran dari orang lain untuk kemajuan organisasi menjadi lebih baik.

“Menurut saya faktor penghambatnya yaitu ketika seorang pemimpin tidak mau mendengar nasehat untuk kebaikan organisasi yang dipimpinnya, menurut saya itu menjadi penghambat manajemen mutu yang ada” (KPAUD/01-10-2020).

Faktor penghambat berikutnya adalah kurangnya sikap kooperatif dari sivitas akademik, baik itu dosen maupun mahasiswa. Adanya sistem akademik juga tidak bisa membuat para dosen secara aktif mengunggah data-data tri dharma PT yang dibutuhkan untuk penjaminan mutu. Begitu pula dengan para mahasiswa yang seringkali mengabaikan permintaan untuk mengisi kuesioner yang diperlukan untuk laporan.

“Kemudian untuk faktor penghambatnya banyak sekali kalau saya sebutkan semua nggak habis. Ini salah satunya, faktor kerjasama dengan dosen dan mahasiswa. Pengalaman saya di gugus kendali mutu itu selama ini ketika harus melakukan monev ini agak kesulitan karena beberapa dosen kadang itu tidak kooperatif. Jadi faktor dosen atau mahasiswa yang kurang kooperatif. Mahasiswa ketika dimintai untuk mengisi angket itu ya begitu, namanya mahasiswa ada yang mengisi ada yang lupa ada yang lain sebagainya sehingga pada waktu pelaporan misalnya itu kita masih sibuk mencari-cari data” (GKM/01-10-2020).

Dari faktor penghambat tersebut dapat disimpulkan bahwa sivitas akademik masih memiliki kesadaran mutu yang rendah. Belum tercipta budaya mutu di lingkungan universitas. Sehingga akibatnya adalah ketika lembaga membutuhkan data yang

berkaitan dengan penjaminan mutu masih sibuk mencari-cari, dengan kata lain data yang berkaitan dengan penjaminan mutunya belum tersistem dengan rapi.



BAB 9

PEMBAHASAN DAN TEMUAN

A. Pembahasan Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya

Berdasarkan pada hasil penelitian, kepemimpinan manajemen mutu di PTNU sudah menunjukkan berbasis pada *gender equality*. Meskipun dilihat dari kondisi jumlah SDM dan kepemimpinan perempuan masih minim, namun secara kualitas kepemimpinan perempuan sudah mulai diterima dan semakin bertambah (McTavish & Miller, 2009: 181). Pertimbangan ini didasarkan pada semakin meningkatnya kompetensi yang dimiliki pada diri perempuan.

Tapi tetap saja keterbatasan jumlah SDM perempuan dalam kepemimpinan masih memprihatinkan. Secara kuantitas, Di PTNU jumlah dosen laki-laki masih mendominasi daripada dosen perempuan. Dari 65 dosen yang terdaftar di UNU Surakarta, terdapat 15

dosen perempuan dan 50 dosen lainnya adalah laki-laki. dapat dikatakan bahwa jumlah dosen perempuan hanya ada 23% dan jumlah dosen laki-laki sisanya mencapai 77%. Sedangkan di UNISNU Jepara, berdasarkan dari PDDikti jumlah dosennya ada 161, terdiri dari 118 dosen laki-laki dan 43 dosen perempuan. Jadi, secara prosentase dosen laki-laki ada 73% dan dosen perempuan ada 27%.


Ada beberapa karakteristik yang melekat pada kepemimpinan perempuan yang menjadi penilaian positif yaitu karakteristik kepemimpinan perempuan yang sabar, detail, teliti, kooperatif, terbuka terhadap kritik/ saran, fokus pada target waktu, enerjik, santun, dan punya loyalitas terhadap lembaga.


Begitu pula dengan jumlah dosen perempuan dalam jabatan. Jabatan struktural di PTNU masih banyak diduduki oleh laki-laki. Keadaan ini sudah berlangsung lama semenjak berdirinya PTNU. Apalagi jika melihat dari sejarah berdirinya, tidak ada unsur perempuan didalamnya. Jadi, keadaan ini bisa dikatakan sebagai kemajuan bagi PTNU yang mulai menerima beberapa dosen perempuan dan menempatkan perempuan dalam posisi kepemimpinan.

Kondisi tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa masalah ketidakseimbangan gender dalam kepemimpinan telah lama menjadi masalah penting di universitas (Redmond et al, 2016:2). Perlu disadari bahwa pendidikan

tinggi sedang mengalami perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya (O'Connor, 2015) dan restrukturisasi pendidikan menghadirkan tuntutan dan tantangan baru bagi kepemimpinan di pendidikan tinggi (Peterson, 2014:35). Selama masa kritis

reorganisasi dan transformasi universitas ini, keahlian dan kapabilitas semua pemimpin harus dimanfaatkan sepenuhnya, baik pria maupun wanita. Pelaksanaan program pengembangan kepemimpinan yang diinformalkan, terutama yang menargetkan perempuan, telah berusaha untuk membantu mendorong basis kepemimpinan yang lebih luas serta memerangi ketidaksetaraan gender di tempat kerja.

Namun, terlepas dari kemajuan yang telah dibuat perempuan di banyak bidang kehidupan publik dalam dua dekade terakhir, dalam bidang kepemimpinan di pendidikan tinggi mereka masih jauh dari partisipasi yang sama dengan pria (Lumby & Coleman, 2007). Jumlah perempuan masih sedikit dibandingkan dengan laki-laki di posisi kepemimpinan senior (Bradley, 2013; Kreissl et al. 2015; Morley, 2013). Hal ini juga dialami oleh sektor pendidikan tinggi Australia. Perempuan masih kurang terwakili dalam posisi akademis senior dan Wakil Rektor. Misalnya, meskipun 44% staf akademik Australia adalah perempuan, mereka hanya terwakili di sekitar seperempat posisi dosen senior dan wakil rektor universitas (Lipton, 2015).

Hal ini menunjukkan bahwa *gender equality* pada angkatan kerja tersier masih menjadi masalah. Begitu pula yang terjadi di Indonesia secara keseluruhan, berdasarkan PDDikti jumlah dosen laki-laki 56,56% lebih banyak dari jumlah dosen perempuan yang berjumlah 43,44%. Meskipun ada pula pada fakultas tertentu perempuan lebih mendominasi tapi tetap saja masih menyebabkan ketimpangan jabatan yang cukup lebar. Dosen perempuan masih sedikit mencapai jabatan fungsional (sebagai lektor kepala atau bahkan professor) apalagi jabatan struktural kelembagaan di PT (McNae & Vali, 2015: 289; Marcoes, 2018). Menurut Morley (2015: 414), hal ini dikarenakan ketertinggalan perempuan dalam hal penelitian. Perempuan lebih cenderung pada aspek pengajaran saja, sedangkan laki-laki lebih terlibat aktif dalam kualitas penelitian. Padahal nilai

penelitian dalam aspek peningkatan jabatan menyumbangkan nilai yang lebih besar.

Di sisi lain, ada pula data riset yang menunjukkan bahwa dalam beberapa dekade terakhir, peluang kepemimpinan bagi perempuan di tempat kerja telah berkembang, selain itu juga terdapat peningkatan jumlah perempuan di posisi senior di pendidikan tinggi (Burke & Nelson, 2002; Gallant, 2014), namun tetap ada kekhawatiran bahwa perempuan masih kurang terwakili secara signifikan di tingkat kepemimpinan tertinggi di seluruh sektor (Madsen, 2012; McDermott, 2014; Ward & Eddy, 2013). Padahal kondisi selama 35 tahun terakhir ini perempuan menjadi mayoritas mahasiswa sarjana (Ward & Eddy, 2013), maka dari itu, perlu untuk mempertanyakan mengapa representasi perempuan berkurang di setiap langkah jenjang kepemimpinan akademis.

Berdasarkan pada hasil penelitian di PTNU, Ada 5 indikator kepemimpinan yang berbasis *gender equality*. Pertama, memberikan kesempatan yang sama untuk laki-laki dan perempuan dalam pengembangan karirnya. Indikator ini sesuai dengan definisi *gender equality* yang diartikan sebagai kondisi yang sama untuk mendapatkan kesempatan dan hak bagi perempuan dan laki-laki agar mampu berpartisipasi dan berperan dalam kepemimpinan pendidikan di perguruan tinggi (Arjani, 2008: 114). Selain itu, juga dijelaskan bahwa salah satu dari peran dan tujuan dari kepemimpinan dalam manajemen lembaga pendidikan adalah melakukan pengembangan staf secara berkesinambungan. Artinya adalah pemimpin harus mampu menunjukkan integritasnya dalam memberikan peluang dan kepercayaan yang sama kepada para anggotanya baik pada laki-laki maupun perempuan sehingga dapat terbentuk lingkungan kerja yang memberdayakan dan mengarah pada kemajuan lembaga yang semakin berkualitas (Mahmud, 2019:133).

Kedua, memberikan perlakuan yang adil. Kepemimpinan yang berbasis *gender equality* harus mampu memberikan

perlakuan yang adil. Secara lebih luas, konsep keadilan sosial telah dibahas dalam literatur pendidikan, terutama yang berhubungan dengan peran kepemimpinan pendidikan dalam menerapkan prinsip-prinsip keadilan sosial di perguruan tinggi. Pada riset ini juga menekankan hal tersebut, bahwa pimpinan PT memiliki peran dalam memastikan tercapainya pendidikan yang menganut prinsip keadilan, kepedulian, dan empati. Hal ini ditujukan untuk menyiapkan diri dalam menghadapi segala tantangan yang berkaitan dengan kesenjangan sosial. Caranya adalah pimpinan harus mengembangkan kesadaran kritis mengenai bentuk-bentuk penindasan, pengucilan, dan marginalitas. Sehingga distribusi sumber daya maupun distribusi kekuasaan ataupun kepemimpinan tidak memihak pada salah satu kelompok saja (Arar, 2018: 18). Selain itu, melalui kebijakannya, kepemimpinan juga dapat merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi kebutuhan kemanusiaannya dengan berdasarkan pada prinsip yang berkeadilan. Untuk itu, kerangka kepemimpinan dalam pendidikan harus mampu memberikan perlakuan yang adil bagi siapapun tanpa membedakan jenis kelamin, etnis, ras, agama, ataupun latar belakang sosial ekonomi (Wirawan, 2017:803).

Ketiga, menentukan pimpinan berdasarkan kompetensi. Kebutuhan pimpinan yang kompeten dibidangnya semakin dibutuhkan lembaga PT. Para pimpinan di PT dituntut agar bisa menegakkan tradisi masa lalu, mengelola operasi yang sedang berlangsung, dan memperkirakan tren masa depan dalam PT secara bersamaan. Hal ini dikarenakan universitas di seluruh dunia dihadapkan pada kondisi dengan arus perubahan yang besar, yaitu masalah internal dan eksternal seperti masalah adaptasi, aksesibilitas, penilaian, dan akuntabilitas lembaga (Gigliotti, 2017: 196). Pimpinan memiliki peran yang menantang dalam mengarahkan institusinya dalam pertumbuhan, perkembangan kualitas, dan persaingan yang ketat tidak hanya dalam lingkup lokal, nasional, tapi juga tingkat internasional

(Taylor & Brownell, 2017: 323). Selain itu, kepemimpinan yang kompeten dibidangnya juga memiliki peran strategis dalam mempertahankan keberlangsungan hidup institusi melalui kebijakan-kebijakan yang ditetapkannya serta strategi yang dilakukannya bersama para anggota untuk berkomitmen dalam peningkatan mutu sebagai tujuan utama organisasi (Sadegh & Garkaz, 2015: 9).

Secara historis, kepemimpinan dalam pendidikan tinggi telah diatur dalam struktur hierarki yang terus diperkuat oleh formasi sosial birokrasi yang diinformasikan oleh teori politik liberal yang didasarkan pada prestasi individu (Blackmore, 2005; Fletcher, 2007). Namun biasanya, struktur ini sering disukai oleh akademisi laki-laki dalam posisi kepemimpinan pendidikan senior (Shakeshaft et al, 2007), misalnya, sebagai Dekan Fakultas dan Akademik, Wakil Rektor, Ketua Departemen, dan dalam posisi sebagai ketua komite universitas. Perdebatan bersejarah seputar gender berfokus pada angka-angka representasi perempuan dalam peran kepemimpinan formal dan perbedaan tingkat promosi akademisi perempuan dibandingkan dengan rekan laki-laki mereka (McNae & Vali, 2015:289).

Keempat, tidak bertindak diskriminatif. Poin keempat ini sesuai dengan amanat Undang-undang Sisdiknas RI No. 20 Tahun 2003 Pasal 4 yang menyebutkan bahwa penyelenggaraan pendidikan harus berdasarkan pada asas demokratis, berkeadilan, dan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan yang lebih penting lagi adalah tidak boleh mengandung tindakan yang diskriminatif. Jangan sampai ada pelabelan negatif atau perlakuan yang berbeda maupun anggapan bahwa pekerjaan perempuan lebih rendah dari pekerjaan laki-laki ataupun sebaliknya (Mansour, 2005). Sehingga perempuan dan laki-laki memiliki peluang yang sama dalam meraih posisi kepemimpinan. Langkah konkret secara internasional telah ditunjukkan oleh PBB dengan disepakatinya

sebuah deklarasi yang membahas tentang pemenuhan persamaan hak dan kewajiban antara laki-laki dan perempuan serta bertujuan untuk menghilangkan berbagai bentuk diskriminasi terhadap perempuan (Arjani, 2008:115).

Kelima, memberikan porsi kepemimpinan untuk perempuan sesuai dengan kompetensinya dan mendukungnya. Porsi kepemimpinan perempuan dalam konteks negara telah diberikan *affirmative action* untuk memberikan kursi di DPR dan pemerintahan sebanyak 30%. Kebijakan ini seharusnya bisa *breakdown* oleh PT untuk diterapkan dilembaganya. Pendapat ini juga dikuatkan dengan hasil riset yang menyebutkan bahwa dua inisiatif utama yang bisa dilakukan untuk mengurangi ketidaksetaraan berbasis gender yaitu, implementasi dari bawah ke atas (misalnya pengarusutamaan gender di setiap tingkat) dan implementasi dari atas ke bawah (misalnya, tindakan kuota dan/ atau peraturan) (Berglund et al, 2020: 3).

Sedangkan pada kepemimpinan yang tidak berbasis *gender equality* menunjukkan dua sikap ekstrim. Pertama, tidak memberikan porsi kepemimpinan untuk perempuan. Sikap tidak memberikan porsi kepemimpinan kepada perempuan ini disebabkan oleh masih menguatnya budaya patriarkhi (Handayani & Sugiyarti, 2008). Pada ajaran agama misogonis dinilai semakin melestarikan ideologi patriarkhi untuk mempertahankan dominasi laki-laki terhadap perempuan. Perempuan juga masih dianggap sebagai makhluk yang lemah dan penghambat dalam proses partisipasi dan pengambilan keputusan dalam aspek-aspek strategis dan substantif di keluarga, masyarakat, negara, maupun di dunia internasional (Dzuhayatin, 2012: 147).

Hasil penelitian yang menunjukkan perlakuan negatif laki-laki terhadap perempuan adalah adanya upaya laki-laki dalam mempertahankan budaya organisasi yang maskulin dan tidak ramah terhadap perempuan (Connell, 2005: 1810). Pimpinan laki-laki berpendapat bahwa *gender equality* itu berlawanan dengan

wacana manajemen. Perempuan dianggap kurang cakap dalam mengubah manajemen (Wahl, 2010: 16). Sikap ini merupakan penolakan secara halus terhadap *gender equality*. Lebih parahnya lagi, Tiessen (2007: 29) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa di beberapa organisasi pembangunan non-pemerintah di Afrika sub-Sahara para pimpinan dan staf laki-laki melakukan penolakan terhadap wacana dan program *gender equality*. Bentuk penolakan tersebut antara lain, a) pembagian kerja berdasarkan gender yang cenderung dipaksakan, b) konsensus diantara staf laki-laki bahwa masalah gender bukan masalah penting, dan c) kecenderungan pimpinan laki-laki yang memecat rekan kerja perempuan.

Kedua, tidak mendukung pada kepemimpinan perempuan (memberikan stigma negatif). Perumusan definisi dari kepemimpinan yang tidak berbasis *gender equality* ini bukan merupakan gambaran yang terjadi di PTNU. UNU Surakarta dan UNISNU Jepara masuk pada kriteria PT yang sudah menerapkan kepemimpinan yang berbasis *gender equality*. Kepemimpinan perempuan di PTNU sudah mulai diperhatikan karena prestasi dan kompetensi yang dimilikinya. Namun sikap tidak memberikan dukungan terhadap kepemimpinan perempuan ini terdapat pada hasil penelitian yang menyebutkan bahwa kepemimpinan perempuan di dunia akademisi PT belum dianggap sebagai kejadian yang biasa. Pimpinan perempuan masih mendapatkan perlakuan yang berbeda dan dihadapkan pada situasi yang tidak menguntungkan (Alhtaybat & Aazam, 2018: 91). Masih ada anggapan bahwa kepemimpinan PT lebih pantas ditempati oleh pimpinan laki-laki yang lebih bisa bersikap tegas dan berwibawa.

Dari pembahasan di atas dapat dirumuskan bahwa upaya untuk mewujudkan kepemimpinan yang berbasis *gender equality* perlu adanya 2 hal yang dipertimbangkan untuk memberdayakan kepemimpinan perempuan. Pertama, kepemimpinan yang menempatkan perempuan pada posisi kepemimpinan yang

sesuai bidangnya. Upaya tersebut sudah dilakukan oleh UNU Surakarta dengan menempatkan perempuan pada posisi Wakil Rektor, Dekan, Kaprodi, Kepala Pusat Studi Wanita (PSW), Kepala UPT Perpustakaan. Kepemimpinan perempuan di UNISNU Jepara juga sudah menempati posisi Dekan, Wakil dekan, Kaprodi, Ketua LPM, Ketua UPT Pusat Bahasa, dan anggota UPM dan GKM. Kedua, memberikan dukungan penuh terhadap kepemimpinannya. Bentuk dukungannya adalah kepemimpinan perempuan mulai diperhitungkan karena prestasinya/ tingkat pendidikan dan kinerjanya. Selain itu, sivitas akademik juga sudah merasa nyaman dipimpin oleh siapapun dan bersedia taat terhadap siapapun yang memimpin. Faktor gender bukan menjadi penghambat bagi kinerja pimpinan.

Dukungan terhadap kepemimpinan yang berbasis *gender equality* ditunjukkan melalui kecenderungan para informan dalam menilai kepemimpinan laki-laki maupun perempuan berdasarkan pengalamannya selama ini. Di UNU Surakarta, para informan mengungkapkan penilaian tentang kepemimpinan laki-laki maupun perempuan itu bersifat relatif tergantung pada kinerja dari tiap individu. Kepemimpinan laki-laki dan perempuan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Kepemimpinan laki-laki cenderung lebih dibutuhkan di lembaga perguruan tinggi, karena dinilai lebih kuat secara fisik, berwibawa, tegas, memiliki *power*, berwawasan luas, dan lebih profesional. Sedangkan kepemimpinan perempuan dinilai lebih sabar, kooperatif, mudah diajak *sharing*, lebih detail, dan lebih teliti.



***Pemimpin
perempuan yang
memiliki rekam
jejak dan profil
yang kuat dan
mapan akan
mampu melawan
stereotype negatif
dan diskriminasi
yang ditujukan
padanya.***



Di UNISNU Jepara, semua informan tidak mempermasalahkan mau dipimpin laki-laki maupun perempuan. Ketika sudah ditetapkan seorang pemimpin baik laki-laki maupun perempuan maka sudah menjadi kewajiban anggotanya untuk mentaatinya. Yang terpenting dalam kepemimpinan adalah kinerja pemimpin itu sendiri, terlepas itu laki-laki atau perempuan. Namun, disini kepemimpinan perempuan mendapatkan penilaian lebih bisa



***Perempuan harus aktif
membangun relasi dan
membentuk mekanisme
dukungan melalui program-
program pendampingan
atau pembinaan sehingga
dapat memperluas jaringan.***



mengambil hati orang lain dan lebih bisa bersikap sabar dari pada kepemimpinan laki-laki. Selain itu, kepemimpinan perempuan juga lebih bisa bekerja dengan target waktu yang jelas. Jadi bisa dikatakan banyak pekerjaan yang selesai sesuai dengan target waktu yang telah ditetap-

kan. Sedangkan penilaian terhadap kepemimpinan laki-laki lebih cenderung bersikap demokratis dan bebas. Anggotanya lebih diberikan kebebasan untuk mengembangkan kreatifitas dan mencari informasi. Sehingga kurang memperhatikan target waktu dan akibatnya terdapat pekerjaan yang tidak terlaksana.

Pengalaman mengenai kecenderungan kepemimpinan di PTNU berdasarkan gender mengerucut kedalam tiga hal. Pertama, tidak mempermasalahkan dipimpin laki-laki maupun perempuan. Pendapat ini berdasarkan pada pengalaman informan yang menilai bahwa yang terpenting dalam kepemimpinan seseorang adalah kinerjanya. Hal ini juga bisa mengarah pada perwujudan *gender equality*, karena baik laki-laki maupun perempuan yang memiliki kinerja yang baik atau kapabilitas yang memadai pasti dipertimbangkan untuk menempati posisi kepemimpinan (Cin et al, 2018: 6).

Kedua, kecenderungan terhadap kepemimpinan laki-laki. Pada hasil temuan, kepemimpinan laki-laki dinilai lebih kuat secara fisik, berwibawa, tegas, memiliki power, berwawasan luas, dan lebih profesional. Selain itu, kepemimpinan laki-laki juga dianggap lebih demokratis dan bebas. Anggotanya lebih diberikan kebebasan untuk mengembangkan kreatifitas dan mencari informasi. Namun kelemahannya, kepemimpinan laki-laki kurang memperhatikan target waktu sehingga berakibat pada beberapa pekerjaan yang tidak terlaksana. Seringkali stereotype ini muncul dari kalangan perempuan. Pimpinan laki-laki dipandang lebih dibutuhkan pada PT karena memiliki fisik yang kuat dan mampu memberikan perlindungan. Sementara perempuan lebih dipandang sebagai sosok yang lemah, selalu butuh perlindungan, emosional, yang harus lebih banyak melakukan pekerjaan-pekerjaan domestik urusan rumah tangga (Siregar et al, 1999: 101).

Ketiga, kecenderungan terhadap kepempimpinan perempuan. Kecenderungan ini dilihat dari kelebihan yang juga banyak dimiliki oleh kepemimpinan perempuan daripada kepemimpinan laki-laki. Hasil ini semakin mempertegas bahwa kepemimpinan perempuan dapat mengurangi sistem hierarkis dalam lingkungan kerja sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja menjadi lebih partisipatif (Rosener, 1997; Thiruvadi, 2012). Temuan yang lain juga telah membuktikan bahwa kepemimpinan perempuan lebih banyak menggunakan kepemimpinan partisipatif dibandingkan kepemimpinan laki-laki (Northhouse, 2013: 331). Kepemimpinan yang partisipatif pada dasarnya adalah kepemimpinan yang memberikan kesempatan yang sama kepada setiap anggota untuk berpartisipasi dalam melaksanakan aktifitas kegiatan, tanggung jawab maupun tugas-tugas pokoknya yang telah disesuaikan dengan posisi masing-masing. Maka, fungsi partisipatif kepemimpinan adalah upaya pemimpin untuk mengaktifkan para anggota yang dipimpinnya agar ikut andil dalam perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, pengawasan, hingga pada tahap pengambilan keputusan (Machali & Hidayat, 2018: 94–95).

Buktinya adalah kepemimpinan perempuan dinilai lebih sabar, fleksibel, cekatan, kooperatif, komunikatif, mudah diajak sharing, lebih detail, dan lebih teliti. Selain itu, juga lebih bisa mengambil hati orang lain dan lebih bisa bekerja dengan target waktu yang jelas. Jadi, bisa dikatakan dengan kepemimpinan perempuan banyak pekerjaan yang selesai sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan. Dengan pekerjaan yang dapat terselesaikan dengan baik maka akan berdampak pada kemajuan mutu lembaga. Hasil temuan ini dikuatkan dengan berbagai kajian penelitian yang menyebutkan bahwa kepemimpinan perempuan dapat melakukan perubahan kualitas yang signifikan untuk organisasi ke arah yang lebih baik. Karena sebenarnya kesetaraan merupakan landasan filosofi pendidikan tinggi dan pendidikan tinggi bertanggungjawab dalam memodelkan keadilan sosial dan *gender equality*. (Lyle & MacLeod, 2008: 99).

Hasil riset yang lain juga mengungkapkan bahwa ada empat alasan mendasar mengapa representasi kepemimpinan perempuan dalam pendidikan tinggi itu penting (Burkinshaw, 2015: 1), yaitu a) keadilan sosial, untuk mengubah lembaga dan masyarakat agar lebih adil, b) ekuitas dan paritas, untuk mengatasi kesenjangan sosial. c) kualitas, untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan pendidikan tinggi, penting untuk tidak mengabaikan populasi akademik perempuan. d) ekonomi dan bisnis, secara nasional terdapat urgensi yang berkembang terhadap pembicaraan tentang *gender equality* dalam kepemimpinan, keragaman dan inklusi.

Sedangkan pada hasil temuan pada penelitian, mengungkapkan bahwa terdapat 5 alasan dalam penerapan Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* di PTNU. Pertama, kepemimpinan yang sesuai dengan kinerja, profesionalitas, tingkat pendidikan, masa kerja, loyalitas, dedikasi, prestasi, jabatan, dan tidak tercela.

Syarat yang diajukan untuk menjadi seorang pemimpin di PT ditentukan oleh berbagai hal yang harus dipenuhi, berikut, a) kinerja, b) profesionalitas, c) tingkat pendidikan, d) masa kerja, e) loyalitas, f) dedikasi, g) prestasi, h) jabatan, dan i) tidak tercela. Hal inilah yang menjadi alasan dalam penerapan kepemimpinan yang berbasis *gender equality*, siapapun orangnya, baik laki-laki maupun perempuan, asalkan dapat memenuhi syarat-syarat tersebut maka dapat dipertimbangkan untuk menempati sebuah posisi kepemimpinan. Karena salah satu dari tujuan dan sasaran SDGs adalah *gender equality* dan pemberdayaan perempuan menjadi dasar penting maka perempuan harus memiliki kesempatan yang sama dengan laki-laki dalam memperoleh kesempatan kerja, meraih kepemimpinan, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan pada setiap level (Hesti & Kartikasari, 2017: 11).

Alasan kedua adalah jaringan/*networking*. Berjejaring yang luas dalam organisasi menjadi penting bagi sebuah kepemimpinan laki-laki maupun perempuan. Menurut para informan, kepemimpinan perempuan yang ada di PTNU selain dipilih karena memenuhi syarat-syarat di atas, juga karena perempuan tersebut memiliki jaringan organisasi yang luas. Dalam sebuah riset menyebutkan bahwa berjejaring merupakan aktivitas penting bagi pemimpin perempuan di semua tingkatan (Coleman, 2011; Shakeshaft et al, 2007). Keanggotaan dalam jaringan adalah cara lain agar perempuan (dan laki-laki) dapat mendukung kesuksesan karier dan kepemimpinan perempuan yang lain (Coleman, 2011). Jaringan dapat datang dalam berbagai bentuk, termasuk jaringan sosial, jaringan gender campuran, jaringan khusus perempuan, jaringan informal dan formal, jaringan khusus disiplin atau yang dibuat untuk perempuan di suatu wilayah geografis, jaringan yang memiliki berbagai tingkat senioritas, atau jaringan yang pesertanya berada pada level yang sama.

Manfaat yang diperoleh dari keanggotaan dalam jaringan adalah memperoleh kemampuan untuk membangun modal sosial, mempromosikan kontak baru, sosialisasi profesional, dan dukungan emosional. Selain itu, mengembangkan dan mempertahankan peluang formal dan informal bagi perempuan untuk berjejaring, di dalam dan di luar universitas, merupakan aspek penting untuk mendukung dan meningkatkan kepemimpinan perempuan di dalam akademi. Penekanan pada kesetaraan ini dibuktikan dengan berbagai struktur dan program pendukung seperti jaringan perempuan, inisiatif pendampingan perempuan, dan peluang pengembangan profesional jangka pendek dan panjang lainnya yang menargetkan pemimpin perempuan (Redmond et al, 2016: 4).

Shakeshaft dkk. (2007) telah mencatat bahwa perempuan masih membutuhkan bantuan dalam membangun dan menggunakan jaringan secara efektif. Beberapa perempuan tidak menyadari pentingnya atau nilai jaringan informal profesional sebagai cara untuk mengakses posisi kepemimpinan. Meskipun para perempuan memahami nilai persaudaraan dan solidaritas ini dalam kehidupan pribadi mereka, mereka tidak melihat hal ini meluas ke tempat kerja mereka. Singkatnya, para perempuan tersebut mengidentifikasi banyak aspek yang mempengaruhi akses mereka ke posisi kepemimpinan hanya dalam konteks universitas mereka. Harris dkk (2013, 232) menyatakan bahwa jaringan informal dalam organisasi sama pentingnya untuk pendampingan, informasi, pengambilan keputusan tentang penunjukan dan kolaborasi penelitian. Menurut Grogan (2002), bisa dibilang kurangnya jaringan dalam lingkungan profesional bisa berakibat pada rasa isolasi akademis bagi perempuan. Saat ini, keseimbangan gender terbukti meningkat dengan dua posisi kepemimpinan puncak yang dipegang oleh perempuan serta banyak posisi kepemimpinan lainnya di universitas (Redmond et al, 2016: 2).

Alasan ketiga yaitu sudah dibentuknya Pusat Studi Wanita (PSW). Dengan dibentuknya PSW merupakan langkah konkret PT untuk mewujudkan *gender equality* dan mengembangkan program kepemimpinan perempuan. Pengembangan kepemimpinan formal dan informal melalui program dalam organisasi (seperti PSW) bisa dibilang merupakan cara paling efektif untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan di tempat kerja mana pun. Madsen (2012) mengatakan bahwa program pengembangan kepemimpinan bagi perempuan terus menjadi elemen penting dalam mengajar dan mendukung perempuan di pendidikan tinggi untuk mempersiapkan, mencapai, dan mempertahankan posisi pengaruhnya dalam lembaga mereka. Intinya adalah kita perlu membantu mempersiapkan (misalnya meningkatkan aspirasi, mengembangkan keterampilan dan kompetensi, memperoleh mentor dan pelatih) lebih banyak perempuan untuk kepemimpinan di pendidikan tinggi. Struktur pendukung mungkin termasuk dukungan pengembangan karir, pembinaan, latihan, nasihat dan support, pengembangan profesional; perubahan organisasi seperti kebijakan ekuitas; pembelaan; dan bimbingan (Morley, 2014).



Kepemimpinan perempuan dinilai lebih sabar, fleksibel, cekatan, kooperatif, komunikatif, mudah diajak sharing, lebih detail, dan lebih teliti.



Program pengembangan kepemimpinan organisasi membangun kapasitas dan kapabilitas sekelompok orang untuk memperoleh keterampilan kepemimpinan dan pemecahan masalah (Hari, 2000). Sementara program atau struktur semacam itu meningkatkan pengembangan kepemimpinan kedua gender, banyak organisasi secara khusus mempromosikan program kepemimpinan perempuan. Aplikasi dukungan yang

paling umum untuk pemimpin perempuan terlihat dalam program pendampingan. Banyak perempuan mengatakan bahwa dukungan melalui hubungan mentoring baik informal atau formal telah bermanfaat, dan dalam banyak kasus dapat bermanfaat bagi mentor seperti mereka untuk mentee (Shakeshaft et al. 2007; Wyn, Acker, dan Richards 2000). Mendorong para pemimpin saat ini, pria dan perempuan, untuk melayani sebagai mentor yang mempromosikan pencapaian perempuan dan memberikan panduan serta tips untuk kemajuan karir dicatat sebagai kunci untuk mendukung sukses perempuan dalam kepemimpinan (Shakeshaft et al. 2007; Ward & Eddy, 2013). Universitas, seperti semua sistem pendidikan lainnya, memiliki kesempatan untuk membuat perbedaan yang signifikan terhadap efektivitas pemimpin perempuan melalui pengembangan sumber daya dan program yang secara langsung mendukung para pemimpin saat ini dan mereka yang bercita-cita untuk mengambil peran kepemimpinan (Redmond et al, 2016: 5).

Alasan keempat yang diutarakan adalah adanya dasar dari Q. S An Nisa' ayat 124. Pada Q. S. An-Nisa' ayat 124 mengisahkan tentang Adam dan Hawa yang memiliki potensi yang sama (laki-laki dan perempuan) dalam meraih prestasi dalam beramal shaleh. Pada ayat ini merupakan salah satu dari empat prinsip kesetaraan antara laki-laki dan perempuan dalam Islam. Ketiga prinsip yang lain yaitu ayat yang secara eksplisit menyebutkan redaksi laki-laki dan perempuan seperti pada Q. S. Al Hujurat ayat 13 menjelaskan tentang kedudukan laki-laki dan perempuan yang setara sebagai hamba (Umar, 2007: 248-263; Rahim, 2016: 284-285), Q. S. An-Nahl ayat 97, Q. S. At-Taubah ayat 71, dan Q. S. Al-Ahzab ayat 36 (Kodir, 2019: 81).

Sebagaimana pendidikan Islam juga mengartikan *gender equality* sebagai suatu sistem pendidikan yang merujuk kepada nilai-nilai ajaran Islam yang pada keseluruhan aspeknya

tercermin azas keadilan dan kesetaraan antara laki-laki dan perempuan, menanamkan nilai-nilai yang menjuring tinggi persamaan hak antara laki-laki dan perempuan, dan menanamkan sikap anti diskriminasi terhadap jenis kelamin tertentu (Juono, 2015: 130).

Alasan yang kelima didasarkan pada UUD 1945 pasal 27. Penerapan kepemimpinan berbasis *gender equality* mengacu pada bunyi UUD 1945 pasal 27 yang mengatakan bahwa setiap warga negara baik laki-laki maupun perempuan berhak mendapatkan pendidikan yang layak. Maka, dalam penyelenggarannya pendidikan harus berdasarkan atas dasar demokratis dan berkeadilan, tidak terkecuali dalam menentukan kepemimpinan. Institusi pendidikan seperti perguruan tinggi dipandang sebagai tempat belajar untuk memperjuangkan kehidupan ekonomi, politik, dan pemberdayaan sosial. Karena pendidikan merupakan hak asasi manusia tanpa memandang perbedaan.

Pendidikan menempatkan diri sebagai salah satu strategi dasar untuk mencapai kemajuan yang signifikan dan perwujudan tatanan kehidupan sosial yang egaliter, termasuk didalamnya *gender equality*. Institusi pendidikan seperti perguruan tinggi dipandang sebagai tempat belajar untuk memperjuangkan kehidupan ekonomi, politik, dan pemberdayaan sosial. Melalui tiga hal, yaitu pendidikan (pengajaran), riset, dan inovasi, Perguruan Tinggi dapat bermain peran sebagai motor penggerak perubahan di masyarakat (Alvarez & Oscar, 2014: 272). Dengan demikian, berarti tidaklah mustahil pendidikan memiliki fungsi strategis sebagai alat transformasi sosial (Giroux, 1997: 102) dan pendidikan dapat dijadikan sebagai instrumen untuk mengubah kondisi kehidupan yang tidak berkeadilan menjadi kehidupan yang berkeadilan (McLean, 2006: 3).

Dasar penerapan Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* di UNU Surakarta juga tertulis dalam SK pengangkatan pelaksana

Institusi pendidikan seperti perguruan tinggi dipandang sebagai tempat belajar untuk memperjuangkan kehidupan ekonomi, politik, dan pemberdayaan sosial. Karena pendidikan merupakan hak asasi manusia tanpa memandang perbedaan.

Pusat Studi Wanita (PSW). Di sana disebutkan bahwa sebagai upaya UNU Surakarta dalam menjawab tantangan isu nasional dan global di bidang pemberdayaan perempuan dan *gender equality* dalam pembangunan, pada tahun 2010 Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak bekerjasama dengan Kementerian Pendidikan Nasional telah mencanangkan program revitalisasi Pusat Studi Wanita. Meskipun dari hasil wawancara para informan menyatakan tidak ada dasar secara tertulis mengenai *gender equality* namun data diperoleh dari penelusuran dokumen. Hal ini juga diungkapkan oleh para informan di UNISNU Jepara. Mereka hanya mengungkapkan bahwa isu gender di UNISNU Jepara bukanlah merupakan isu yang sering dibicarakan dan dibahas dalam forum dilingkungan kampus. Namun jika melihat visi yang menuliskan bahwa SDM yang dilahirkan dari UNISNU Jepara didasarkan pada nilai-nilai aswaja, maka nilai keadilan yang mencakup *gender equality* juga dijadikan dasar pengembangan universitas seterusnya.

Kepemimpinan yang berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu di UNU Sukarta dapat terlaksana dengan menerapkan 3 strategi, yaitu optimalisasi fungsi Pusat Studi Wanita (PSW), menentukan standar pemimpin berdasarkan pendidikan, prestasi, kompetensi, kinerja, dedikasi, loyalitas, dan akhlak, dan memberikan kesempatan kepada

perempuan untuk menempati posisi kepemimpinan. Begitu pula strategi yang sudah dijalankan di UNISNU Jepara yaitu memberikan kesempatan yang sama baik bagi para dosen perempuan maupun laki-laki untuk menempuh studi lanjut, memilih pimpinan di lingkungan UNISNU Jepara melalui penunjukan dan seleksi yang dilakukan berdasarkan atas kualitas kinerja individu, dan mempertimbangkan perempuan untuk menempati posisi kepemimpinan karena memang dinilai layak dan mampu dari segi skill dan kompetensi untuk diberikan tugas tersebut.

Strategi yang telah diterapkan di UNU Surakarta maupun di UNISNU Jepara di atas sesuai dengan penelitian Redmond dkk (2016: 15) yang memberikan 5 rekomendasi kepada perempuan (secara individu) pada karir awal dan menengah di bidang akademik bagi yang ingin menduduki posisi kepemimpinan jabatan struktural. Redmond merekomendasikan agar perempuan proaktif dalam posisinya saat ini demi mempersiapkan posisinya di masa depan dan berkomitmen untuk pengembangan diri yang berkelanjutan. Penting bagi perempuan untuk mencari dan memanfaatkan peluang yang diberikan oleh lembaga dengan bijaksana. Bahkan dari peluang yang tidak terencana bisa menjadi kesempatan yang berharga. Pentingnya memiliki sikap resiliensi dalam mengatasi kesulitan dan menanggung resiko kegagalan pada saat proses mencapai posisi kepemimpinan. Berikutnya, penting juga bagi perempuan untuk mengembangkan rekam jejak dan memperkuat profil diri dengan bukti kapasitas kemampuan yang teruji. Pemimpin perempuan yang memiliki rekam jejak dan profil yang kuat dan mapan akan mampu melawan *stereotype* negatif dan diskriminasi yang ditujukan padanya. Terakhir, perempuan harus aktif membangun relasi dan membentuk mekanisme dukungan melalui program-program pendampingan atau pembinaan sehingga dapat memperluas jaringan.

Selain itu, pada riset Redmond dkk juga memberikan rekomendasi untuk institusi PT. hal ini juga sejalan dengan riset yang menyebutkan bahwa *gender equality* merupakan landasan filosofis Pendidikan Tinggi dan institusi Perguruan Tinggi memiliki tanggung jawab untuk memodelkan keadilan sosial dan *gender equality* (Burkinshaw, 2015: 1). Maka dari itu, untuk mendukung *gender equality* dan mendukung pemimpin perempuan, institusi bertanggungjawab untuk menyediakan struktur pendukung yang sengaja dirancang untuk mengatasi hambatan-hambatan yang masih ada di sektor ini. Struktur pendukung dari lembaga ini harus melibatkan laki-laki dan perempuan dan para pengambil keputusan di PT sebagai upaya untuk memerangi ketidaksetaraan gender yang berdampak negatif pada masyarakat. Langkah-langkah yang dapat ditempuh ada 5, yaitu membina calon pemimpin perempuan, memberikan peluang kepemimpinan secara langsung kepada perempuan, menyediakan jalur, membuat program pendukung seperti program kepemimpinan dan program pendampingan, dan mendorong perempuan untuk sebisa mungkin memanfaatkan struktur ini (Redmond, 2016).

Kelima rekomendasi tersebut merupakan usaha yang sudah diupayakan UNU Surakarta dan UNISNU Jepara, terutama dalam kepemimpinan manajemen mutu. Keterlibatan perempuan dalam manajemen mutu di UNU Surakarta maupun di UNISNU Jepara bergantung pada posisi kepemimpinan perempuan pada jabatan struktural. Selama ada perempuan yang berada pada kursi pimpinan jabatan struktural maka selama itu akan dilibatkan dalam tahapan manajemen mutu. Meskipun demikian, pada proses implementasi kepemimpinan yang berbasis *gender equality* pada pengembangan manajemen mutu di PTNU dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dari hasil temuan penelitian, terdapat faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung di UNU Surakarta meliputi 3 hal, yaitu dukungan

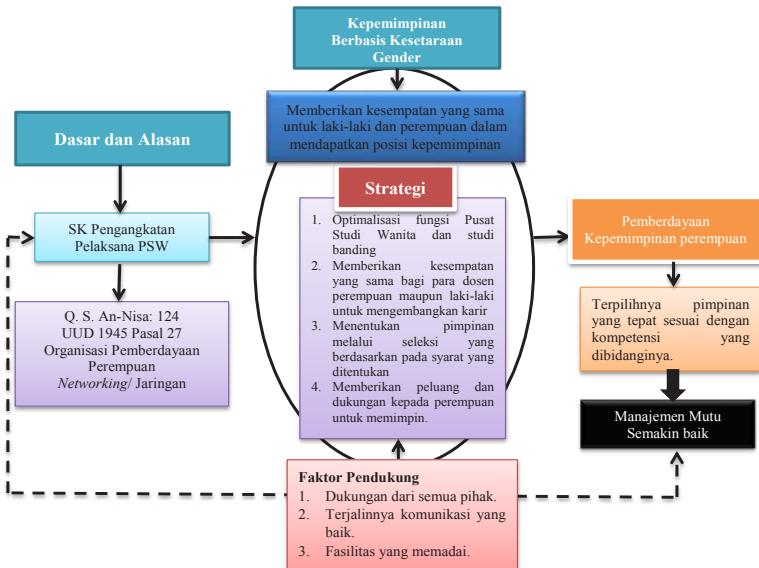
dari lembaga atau unit lain, fakultas, prodi, teman sejawat, dan seluruh sivitas yang ada di dalam lingkungan UNU Surakarta, terutama juga dukungan dari pimpinan rektorat dan yayasan, terjalinnya komunikasi yang baik, dan fasilitas serta sarana yang memadai.

Adapun di UNISNU Jepara faktor pendukungnya berupa dukungan dari semua sivitas akademik terhadap penerapan *gender equality* dan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh sivitas akademik dalam pengembangan karirnya. Kepemimpinan perempuan diberikan kesempatan seluas-luanya untuk belajar.

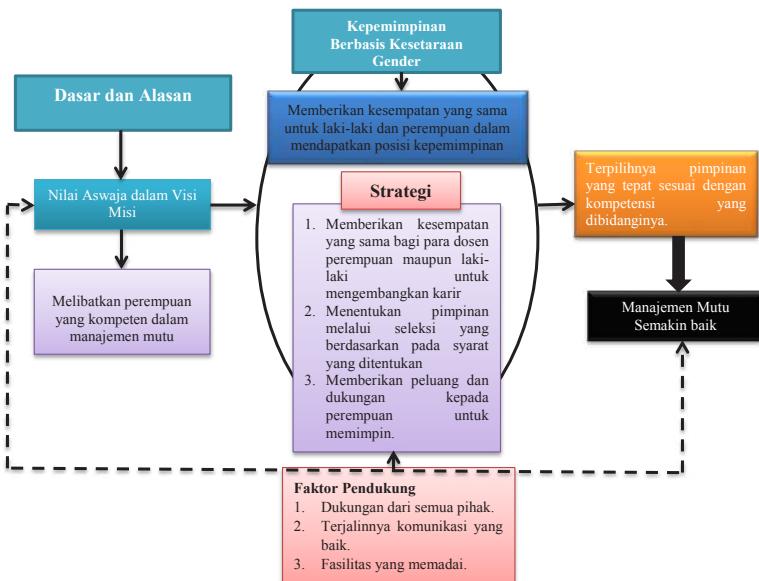
Sedangkan faktor penghambat yang dihadapi di UNU Surakarta yaitu ketidaksediaan perempuan dalam memimpin dan adanya anggapan dari diri perempuan itu sendiri bahwa dirinya tidak semampu laki-laki dalam memimpin. Kalau faktor penghambat di UNISNU Jepara tidak banyak berkaitan dengan gender tapi lebih pada hambatan di manajemen mutu. Hanya saja hambatan di UNISNU Jepara adalah masih terbatasnya SDM perempuan yang berkompeten untuk dijadikan pemimpin. Jadi tidak banyak alternatif pilihan dari kepemimpinan perempuan. Hambatan ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa jumlah perempuan masih sedikit dibandingkan dengan laki-laki di posisi kepemimpinan senior (Bradley, 2013; Kreissl, et al. 2015; Morley, 2013).

Kemudian mengenai ketidakbersediaan perempuan untuk menjadi pemimpin dan adanya anggapan dari diri perempuan bahwa dirinya tidak semampu laki-laki dalam memimpin merupakan *stereotype* yang muncul dari kalangan perempuan yang memandang dirinya atau perempuan yang lain sebagai sosok yang lemah, emosional, selalu butuh perlindungan, dan hanya cocok bekerja di sektor domestik saja (Siregar et al, 1999: 101).

B. Temuan Penelitian Pola Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu



Gambar 8. Temuan Pola Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNU Surakarta

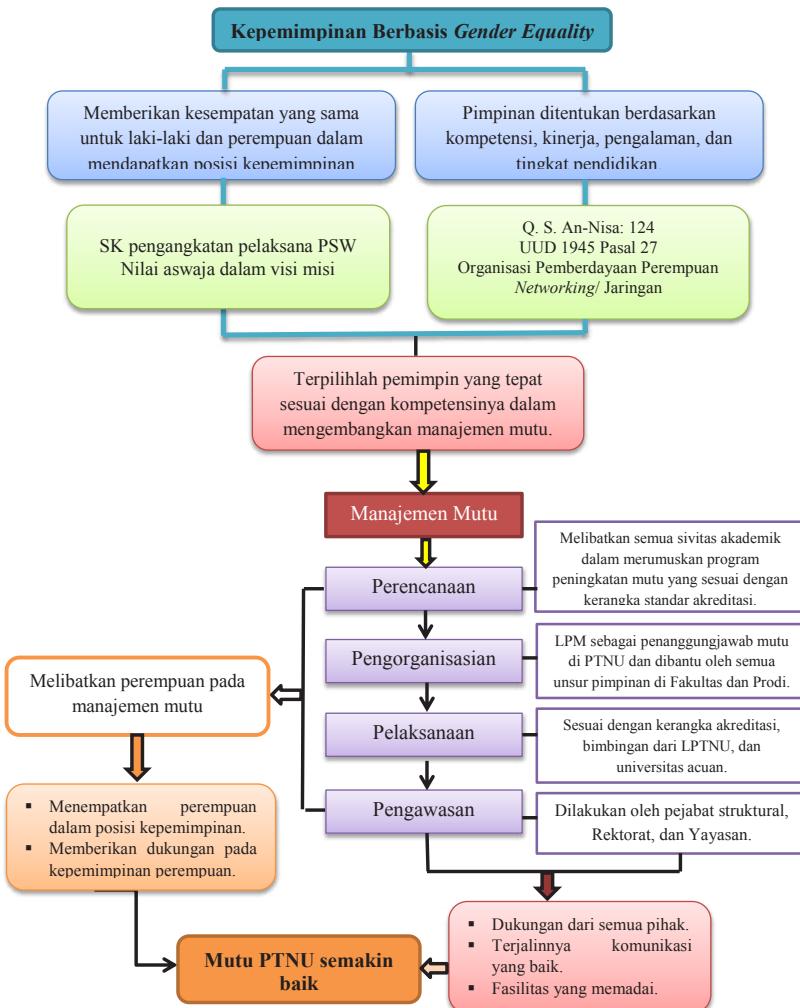


Gambar 9. Temuan Pola Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu di UNISNU Jepara

Pada bagian ini, peneliti memberikan gambaran mengenai pola kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu di 2 PTNU, yaitu di UNU Surakarta dan UNISNU Jepara berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan.

Dari dua pola di atas, peneliti juga merumuskan pola yang efektif untuk menggambarkan implementasi kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu. Pola ini bisa dijadikan acuan bagi kepemimpinan PTNU untuk digunakan dalam penerapan kepemimpinan yang berbasis *gender equality* dalam mengembangkan manajemen mutu. Gambar 10 adalah gambaran pola tersebut.

Dari gambar pola tersebut dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan berbasis *gender equality* dimaknai sebagai kepemimpinan yang memberikan kesempatan yang sama untuk laki-laki dan perempuan dalam mendapatkan posisi kepemimpinan. Penentuan kepemimpinan di PTNU didasarkan pada kompetensi, kinerja, pengalaman, dan tingkat pendidikan. Dasar penerapan kepemimpinan berbasis *gender equality* ini terdapat dalam SK pengangkatan pelaksana PSW di UNU Surakarta mengenai pemberdayaan perempuan di PT dan termaktub dalam visi misi UNISNU Jepara tentang keadilan dalam nilai aswaja. Alasan dari penerapannya adalah Q. S. An-Nisa ayat 124 tentang *gender equality*, UUD 1945 pasal 27, adanya organisasi pemberdayaan perempuan, dan *networking* yang dimiliki oleh seorang individu. Dari dasar dan alasan tersebut maka akan muncul kesadaran dalam memilih pemimpin yang tepat sesuai dengan kompetensinya dalam mengembangkan manajemen mutu.



Gambar 10. Temuan Pola Kepemimpinan Berbasis *Gender Equality* dalam Pengembangan Manajemen Mutu PTNU

Berikutnya, mengenai hasil temuan pada pengembangan manajemen mutu yang dilihat dari analisis gender menunjukkan bahwa keterlibatan peran perempuan dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan mutu ditentukan oleh posisi perempuan dalam kepemimpinan struktural di PTNU. Dilihat dari tahap pertama manajemen mutu, tahap

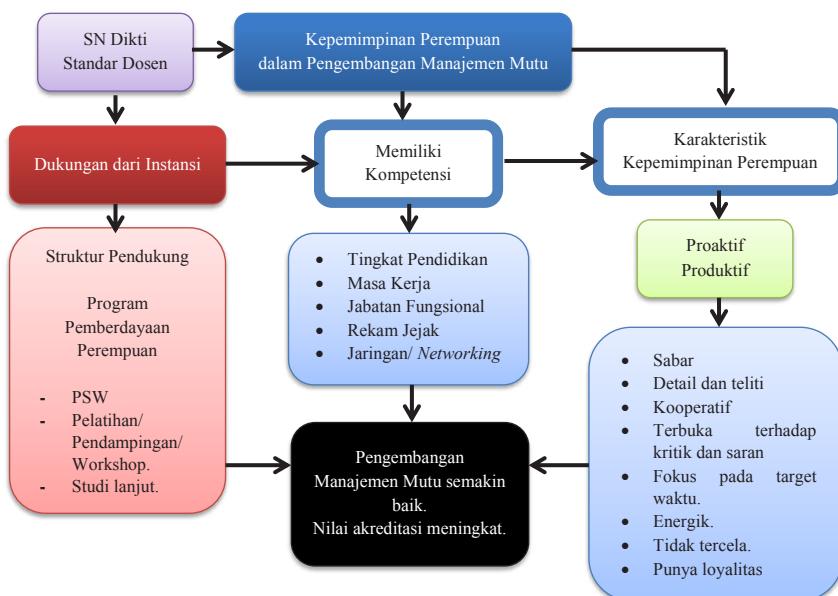
perencanaan dilakukan dengan melibatkan seluruh sivitas akademik dalam merumuskan program peningkatan mutu yang sesuai dengan kerangka standar akreditasi. Pada tahap pengorganisasian, LPM bertindak sebagai penanggungjawab mutu di PTNU dan dibantu oleh semua unsur pimpinan di Fakultas dan Prodi. Dilanjutkan pada tahap pelaksanaan program penjaminan mutu perlu penyesuaian terhadap kerangka standar penilaian akreditasi dari BANPT di bawah bimbingan LPTNU dan universitas yang dijadikan rujukan. Hingga pada tahap pengawasan, pengawasan mutu dilakukan oleh jajaran pejabat struktural, Rektorat, beserta Yayasan.

Siklus manajemen mutu ini dapat berjalan lancar dengan adanya beberapa faktor pendukung, yaitu dukungan dari semua pihak (seluruh sivitas akademik) di PTNU, terjalannya komunikasi yang baik, dan terpenuhinya fasilitas yang memadai. Kemudian dari sisi *gender equality*, PTNU sudah menempatkan perempuan pada posisi kepemimpinan dan mendukung sepenuhnya pada kepemimpinan mereka. Hal ini dibuktikan dengan posisi perempuan pada kepemimpinan struktural di PTNU sudah dipertimbangkan. Posisi tertinggi perempuan pada jabatan struktural di UNU Surakarta menempati posisi Wakil Rektor 1 Bidang Akademik yang bertanggung jawab sebagai koordinator Lembaga Penjaminan Mutu. Adapun di UNISNU Jepara posisi perempuan tertinggi pada manajemen mutu dibawah tanggung jawab perempuan. Ketua LPM UNISNU Jepara dikoordinatori oleh seorang perempuan.

Keterlibatan perempuan dalam posisi kepemimpinan bukan didasarkan pada kondisi gendernya, namun sudah disejajarkan dengan kemampuan laki-laki. PTNU sudah menerapkan kepemimpinan berbasis *gender equality* dalam pengembangan manajemen mutu. PTNU sudah mulai mempromosikan *gender equality* untuk pengembangan manajemen mutu dengan mau menempatkan perempuan pada posisi kepemimpinan penting

di struktural. Dengan demikian, penentuan perempuan dan dukungan terhadap mereka sebagai seorang pemimpin yang berkompeten, menjadikan manajemen mutu PTNU menjadi semakin baik. Dengan bukti bahwa kepemimpinan perempuan pada jabatan kaprodi menjadikan prodi tersebut menjadi satu-satunya prodi yang terakreditasi A di UNISNU Jepara.

Untuk itu, berdasarkan pada pola kepemimpinan di atas peneliti juga perlu memberikan gambaran mengenai model pengembangan kepemimpinan perempuan yang didasarkan pada hasil penelitian di PTNU untuk bisa dijadikan sebagai kontribusi dan rekomendasi untuk para perempuan, dosen perempuan, kepemimpinan perempuan, dan institusi PT dalam pengembangan manajemen mutu.



Gambar 11. Model Pengembangan Kepemimpinan Perempuan dalam Manajemen Mutu di PTNU

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa SN Dikti (pada standar dosen) menjadi dasar diterimanya perempuan menjadi dosen di PT. Untuk masuk dalam struktur kepemimpinan manajemen mutu, perempuan didukung oleh struktur/ program yang sengaja dibuat oleh instansi, seperti diadakannya Pusat Studi Wanita (PSW), mengikutsertakan pada program-program pelatihan, pendampingan, maupun workshop, dan memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk studi lanjut. Tentu saja semua hal tersebut dilakukan sebagai wujud upaya instansi dalam pengembangan SDM yang akan berdampak pada pengembangan mutu.

Dari struktur pendukung tersebut telah menghasilkan para pemimpin perempuan yang kompeten. Kompetensi kepemimpinan perempuan dapat diidentifikasi melalui 5 hal, yaitu 1) dari tingkat pendidikannya. Para pemimpin perempuan di PTNU yang menempati posisi Wakil Rektor dan Ketua LPM merupakan lulusan doktor. 2) dari masa kerja. Pertimbangan masa kerja ini menjadi acuan untuk menentukan orang yang berpengalaman dan sudah lebih banyak mengenal budaya serta memahami nilai-nilai yang ada di PTNU. 3) Jabatan fungsional. Memiliki jabatan fungsional yang tinggi juga menjadi syarat yang secara professional sudah menjadikan orang dinilai memiliki banyak karya. 4) Rekam jejak. Rekam jejak di sini bisa diartikan sebagai kinerja yang ditunjukkan selama bekerja. Tentu saja pemilihan pemimpin didasari oleh kinerjanya yang bagus. 5) Mempunyai jaringan/ *networking* yang luas. Berjejaring dan membangun relasi kerjasama dengan banyak pihak juga menjadi modal bagi perempuan untuk menjadi seorang pemimpin di PTNU, karena hal ini bisa berdampak positif pada eksistensi institusi.

Di samping itu, berdasarkan pada hasil penelitian juga telah ditemukan bahwa kepemimpinan perempuan di PTNU selama ini dikenal sebagai pimpinan yang proaktif dan produktif.

**Sivitas akademik
juga sudah merasa
nyaman dipimpin
oleh siapapun
dan bersedia taat
terhadap siapapun
yang memimpin.
Faktor gender
bukan menjadi
penghambat bagi
kinerja pimpinan.**

“

Juga melekat pada kepemimpinan perempuan yang menjadi penilaian positif yaitu karakteristik kepemimpinan perempuan yang sabar, detail, teliti, kooperatif, terbuka terhadap kritik/ saran, fokus pada target waktu, enerjik, santun, dan punya loyalitas terhadap lembaga.

C. Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Masih sangat perlu mendapatkan saran perbaikan untuk melengkapi beberapa kekurangan dan keterbatasannya. Untuk itu, peneliti perlu mengungkapkan kekurangan dan keterbatasan tersebut.

1. Hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisasikan terhadap semua perguruan tinggi, karena dalam penelitian kualitatif terdapat kemungkinan bahwa antara satu kondisi dengan situasi yang lain akan memiliki hasil yang berbeda.
2. Melakukan penelitian pada masa pandemi Covid-19 menyebabkan peneliti tidak bisa melakukan observasi secara

Kepemimpinan perempuan di PTNU yang proaktif dan produktif ditunjukkan dengan sikapnya yang mau memanfaatkan peluang yang ada secara bijaksana dan memiliki sikap resilien untuk menanggapi adanya stigma negatif. Berikutnya, kepemimpinan perempuan juga sudah membuktikan bahwa mereka memiliki komitmen yang kuat pada pengembangan diri, seperti mau studi lanjut dan mengikuti berbagai program peningkatan kapasitas SDM yang ditawarkan. Selain itu, ada beberapa karakteristik yang

maksimal, karena ruang gerak pertemuan di setting penelitian sangat dibatasi.

Dari keterbatasan penelitian ini maka dapat dijadikan acuan untuk bisa dilakukan penelitian selanjutnya di masa mendatang.

BAB 10
IMPLIKASI
KEPEMIMPINAN BERBASIS
GENDER EQUALITY PADA
MANAJEMEN MUTU

A. Refleksi Kepemimpinan Berbasis Gender Equality pada Manajemen Mutu

Kepemimpinan yang berbasis gender equality dalam pengembangan manajemen mutu di PTNU merupakan kepemimpinan yang memberikan kesempatan yang sama untuk laki-laki dan perempuan dalam mendapatkan posisi kepemimpinan berdasarkan kompetensinya dalam mengembangkan sistem manajemen mutu. Dari penelitian ini diperoleh tiga bentuk pola kepemimpinan dan satu model pengembangan kepemimpinan, yaitu pola kepemimpinan di UNU Surakarta, di UNISNU Jepara, dan pola yang efektif untuk diterapkan di PTNU secara luas, serta model pengembangan kepemimpinan perempuan di PTNU.

Dalam penerapannya, dipengaruhi oleh faktor pendukung yang berupa support dari pimpinan dan seluruh sivitas akademik

dalam perwujudan gender equality, komunikasi yang baik antar pimpinan dan yang dipimpin, dan pemenuhan fasilitas yang memadai. Sedangkan, faktor penghambatnya meliputi keterbatasan jumlah perempuan yang kompeten untuk dijadikan pemimpin, ketidaksediaan perempuan dalam memimpin, dan adanya anggapan dari diri perempuan itu sendiri bahwa dirinya tidak semampu laki-laki dalam memimpin.

B. Resolusi Perwujudan Gender Equality di PTNU

Pola kepemimpinan yang berbasis gender equality dalam pengembangan manajemen mutu dan model pengembangan kepemimpinan perempuan ini dapat dijadikan sebagai acuan pada perumusan kebijakan bagi kepemimpinan di PTNU dalam mempromosikan gender equality di tempat kerja sebagai upaya untuk pengembangan manajemen mutu. Selain itu, pola dan model ini juga dapat dijadikan gambaran untuk PTNU dalam memberikan kesempatan yang sama bagi perempuan dan laki-laki dalam memimpin berdasarkan kompetensi, bukan karena jenis kelaminnya.

PTNU juga dapat memposisikan dirinya sebagai lembaga yang tetap mempertahankan sikapnya dalam memberikan kesempatan yang sama bagi perempuan dan laki-laki dalam memperoleh posisi kepemimpinan. Hak ini dikarenakan masih adanya keengganan dari dosen perempuan untuk menjabat. Maka, kepemimpinan lembaga di PTNU harus memberikan affirmative action melalui penyelenggaraan dan pengembangan program kegiatan pemberdayaan perempuan untuk mendorong, meningkatkan, dan memberikan kesadaran kelas bahwa kepemimpinan merupakan kewajiban bagi seluruh sivitas akademik untuk memajukan PTnya, tidak terkecuali perempuan. Dengan demikian, bagi diri pribadi perempuan, agar melakukan pengembangan diri secara berkelanjutan dengan menguatkan kapasitas diri serta rekam jejak dan memanfaatkan peluang

yang ada secara bijak. Dengan demikian tidak ada lagi anggapan bahwa perempuan itu tidak semampu laki-laki dalam memimpin. Melainkan perempuan dan laki-laki memiliki posisi yang setara sebagai mitra kerja yang sama-sama memiliki hak untuk mencapai posisi kepemimpinan berdasarkan kompetensinya dan memiliki kewajiban yang sama untuk berpartisipasi dalam pengembangan manajemen mutu memajukan lembaganya.



DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, G.Y. (2014). *Critical pedagogy: origin, vision, action, consequences*. Researchgate. Retrieved from
- Adnan, M. (2015). Paradigma pendidikan kritis dalam perspektif pendidikan Islam *Cendekia: Jurnal Studi Keislaman*, 1(1), 97-117. <https://doi.org/10.37348/cendekia.vii1.8>.
- Afkhami, M., & Eisenberg, A. (2015). *Beyond equality part 1 session 4: equity versus equality (manual excerpt)*. Retrieved from <https://learningpartnership.org/resource/beyond-equality-part-1-session-4-equity-versus-equality-manual-excerpt>.
- Ahmadi, A., & Uhbiyanti, N. (1991). *Ilmu pendidikan*. Semarang: PT Rineka Cipta.
- Aldianto, R. (2015). Kesetaraan gender masyarakat transmigrasi etnis Jawa. *Jurnal Equilibrium Pendidikan Sosiologi*, 3(1).
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- Alvarez, F., & Oscar. (2014). The gender perspective in managing knowlwdge through cross curricular studies in higher education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 269-274.

- Ansary, A., Jayashree, S., & Malarvizhi, C. A. N. (2014). The effect of gender and nationality on service quality in malaysian higher education. *The Journal of Developing Areas*, 48(4), 97–118. <https://doi.org/10.1353/jda.2014.0076>
- Arbangi, Dakir, & Umiarso. (2018). *Manajemen mutu pendidikan*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Arjani, N. L. (2008). Kesetaraan dan keadilan gender (KKG) dan tantangan global. *Input Jurnal Ekonomi dan Sosial*, 1(2). Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/input/article/view/3181>.
- Asmani, J. M. (2015). Kepemimpinan perempuan: pergulatan wacana di Nahdlatul Ulama (NU). *Addin*, 9(1), 33-50. <http://dx.doi.org/10.21043/addin.v9i1.606>.
- Atchison, Amy, & Ian. D. (2009). *Women cabinet ministers and female-friendly social policy*. Poverty & Public Policy 1(2), 1-23.
- Ayoub, R. (2019). *Gender and leadership styles a study of effectiveness of women in leadership roles in higher education institutions of Jammu and Kashmir*. Department of Management Studies: Central University of Kashmir. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10603/252016>.
- Aziz, S. (2016). *Manajemen mutu perguruan tinggi koreksi dan implementasi*. Yogyakarta: Gafa Media.
- Beaman, L., Esther, D., Rohini, P., & Petia, T. (2006). *Women politicians, gender bias, and policy-making in rural India*. The State of the World's Children 2007 Background Paper. New York: UNICEF.
- Berglund, M., Smeds, M., Wangwacharakul, P., & Martin, J. (2020). *Quality and equality? A gender perspective on quality management research*, Conference paper, 1-17. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/338622599>.
- Bernardi, R. A., & Threadgill. V. H. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Corporate Social Responsibility*, 15(2), 15-21.
- Bilimoria, D. (2000). Building the business case for women corporate directors. In R. Burke, & M. Mattis (Eds.), *Women on Corporate Board of Directors: International Challenges and Opportunities* (pp. 25-40). New York: Springer.

- Blackmore, J. (2005). The emperor has no clothes: professionalism, performativity and educational leadership in high-risk modern times. In J. Collard, & C. Reynolds (Eds.), *Leadership, Gender and Culture in Education: Male and Female Perspectives*, (pp. 173– 194). Maidenhead: Open University Press.
- Bradley, D. (2013). Grasping the opportunities: women leaders in higher education. In A. Kanwar, F. Ferreira, & C. Latchem (Eds.), *Perspectives on Open and Distance Learning: Women and Leadership in Open and Distance Learning and Development*, (pp. 59–62). Vancouver: Commonwealth of Learning.
- Brennan, J. (2018). Success factors of quality management in higher education: Intended and unintended impacts. *European Journal of Higher Education*, 8(3), 249–257. <https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1474776>
- Brouwer, M. (1984). *Psikologi Fenomenologis*. Jakarta: Gramedia.
- Bryson, V. (2003). *Feminist political theory: an introduction*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian kualitatif: komunikasi, ekonomi, kebijakan publik dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Putra Grafika.
- Bunyamin, B., & Alamsyah, A. (2013). Manajemen mutu perguruan tinggi agama islam swasta. *Jurnal Pendidikan Islam*, 28(2), 203–220. <https://doi.org/10.15575/jpi.v28i2.544>
- Burke, R. J. (1997). *Women directors: selection, acceptance and benefits of board membership*. Corporate Governance: An International Review, 5(3), 18-125.
- _____, & Nelson, D. L. (2002). *Advancing women's careers: research and practice*. Oxford: Wiley Blackwell.
- Burkinshaw, P. (2015). *Higher education, leadership and women vice chancellors*.
- Celis, K. (2006). Substantive representation of women: the representation of women's interests and the impact of descriptive representation in the belgian parliament (1900-1979). *Journal of Women, Politics & Policy*, 28(2), 85-114.

- Childs, S. (2002). *New labour's women MPs: women representing women*. London: Routledge.
- Chamidi, A. S. (2018). Manajemen pendidikan karakter mabadi khaira ummah di SMK Maarif 2 Gombong. *Wahana Akademika: Jurnal Studi Islam dan Sosial*, 5(1), 17–34. <https://doi.org/10.21580/wa.v5i1.2560>
- Chatab, N. (1996). *Panduan Penerapan dan Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu*. Jakarta: PT. Elex Media Computindo.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods In Education (8thed)*. USA and Canada: Routledge Taylor & Francis E-Library.
- Connell, R. W. (2005). *Change among the gatekeepers: men, masculinities, and gender equality in the global arena*, 30(3), 1801-1825.
- Creswell. (1998). *Qualitative inquiry: choosing among five traditions*. USA: Sage Publications Inc.
- Christianingsih, E. (2011). Manajemen mutu perguruan tinggi (studi tentang kepemimpinan visioner dan kinerja dosen terhadap mutu perguruan tinggi swasta di kota Bandung. *Manajerial*, 9(18).
- Daily, C., & Dalton, D. (2003). Women in the boardroom: A business imperative. *The Journal of Business Strategy*, 24(8), 8-9.
- Dantley, M. E., & Tillman, L. C. (2009). *Social justice and moral transformative leadership*, in Marshall, C. and Oliva, M. (Eds), *Leadership for Social Justice: Making Revolutions in Education*, 2nd ed. (2nd ed.). New York: Allyn Bacon.
- Dariyo, A. (2013). *Dasar-dasar Pedagogi Modern*. Jakarta: Indeks.
- Dewantara, K. H. (1967). *Ki Hadjar Dewantara*. Jogjakarta: Madjelis Leluhur Taman Siswa.
- Dewey, J. (1950). *Democracy and education, an introduction to the philosophy of education*. USA: The Macmillan Company
- Dewi, Y. K. (2018). Faktor pendukung keberhasilan penerapan sistem penjaminan mutu di perguruan tinggi. *Jurnal Business Management*, 10(1).

- Dhofier, Z. (1999). *The pesantren tradition: the roles of the kyai in the maintenance of traditional Islam in Java*. Arizona: The Program of Southeast Asian Studies.
- Djumransjah. (2002). *Filsafat pendidikan*. Jawa Timur: Bayumedia Publishing
- Dzuhayatin, S. R. (2012). Kesetaraan gender: kontestasi rezim internasional dan nilai lokal. *Musawa Jurnal Studi Gender dan Islam*, 11(2), 141–154. <https://doi.org/10.14421/musawa.2012.112.141-154>.
- Engineer, A. A. (2005). *The qur'an women and modern society*. New Delhi: New Dawn Press.
- Eriyanti, L. D. (2017). Pemikiran politik perempuan Nahdlatul Ulama (NU) dalam perspektif feminisme: penelusuran pemikiran mainstream dan non-mainstream. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 20(1), 69. <https://doi.org/10.22146/jsp.18002>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *The management and control of quality (7th Edition)*. Ohio: Thomson South-Western.
- Evererd, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). Effective school management. London: Paul Chapman
- Facio, A., & Morgan, M. I. (2009). Equality or equity for women: understanding CEDAW's equality principles. *IWRAW Asia Pacific Occasional Papers Series, No. 14*. Retrieved from www.iwraw-ap.org.
- Fletcher, C. (2007). Passing the buck: gender and management of research production in UK Higher Education. *Equal Opportunities International*, 26 (4), 269–286.
- Freire, P. (1978). *Paedagogy and Proces*, New York: Continuum Publishing Corporation.
- _____. (2004). *The Political of Education: Culture, Power, and Liberation* Politik Pendidikan: Kebudayaan, Kekuasaan, dan Pembebasan, (Terjemahan Agung Prihantoro dan Arif Yudi Hartanto). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gallant, A. (2014). Symbolic interactions and the development of women leaders in higher education. *Gender, Work and Organization*, 21(3), 203–216. doi:10.1111/gwao.12030.

- Gerst-Pepin, C., & Aiken, J. A. (2012). *Social justice leadership for a global world*. New York: Information Age Publishing.
- Gigliotti, R. A. (2017). An exploratory study of academic leadership education within the association of American Universities. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 9(2), 196–210. <https://doi.org/10.1108/JARHE-11-2015-0080>
- Giroux, H. (1997). *Pedagogy and The politics of hope. theory, culture, and schooling. a critical reader*. Oxford: Westview Press.
- Goetsch, D. L. & Davis. (2006). *Quality management*. Ney Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gutek, G. L. (1974). *Philosophical alternative in education*, Columbos Ohio: Charles E. Merril Publics High Company. A. Belland Howell Company.
- Halilah. (2015). Kepemimpinan wanita dalam manajemen pendidikan. *Jurnal: Management of Education*, 1(1), 1-9. <http://dx.doi.org/10.18592/moe.vii.1.341>.
- Handayani, & Sugiyarti. (2008). *Konsep dan teknik penelitian gender*. Malang: UMM Press.
- Hanum, F. (2018). *Kajian dan dinamika gender*. Malang: Intrans Publishing.
- Hasbiansyah, O. (2008). *Pendekatan fenomenologi: pengantar praktik penelitian dalam ilmu sosial dan komunikasi*. 9(56), 18.
- Hassan, R. (1996). Feminist theology: the challenges for muslim women's critique. *Journal of the Critical Studies of the Middle East*, 9, 52- 65.
- Hesti, M. Y., & Kartikasari, D. (2017). *Mewujudkan kesetaraan gender panduan teknis goal 5 SDGs untuk pemerintah daerah dan pemangku kepentingan daerah*. International NGO Forum on Indonesian Development.
- Holt, D., Palmer, S., Gosper, M., Sankey, M., & Allan, G. (2014). Framing and enhancing distributed leadership in the quality management of online learning environments in higher education. *Distance Education*, 35(3), 382–399. <https://doi.org/10.1080/01587919.2015.955261>

- Jones, R., & Swiss, L. (2014). Gendered leadership: the effect of female development agency leader on foreign aid spending. *Sociology Forum*, 29(3). <https://doi.org/10.1111/socf.12104>.
- Johns, A. (2016). *Women in higher education: accelerating change to tackle treatment and inclusion of women*. Retrieved from <https://www.advance-he.ac.uk/news-and-views/women-he-accelerating-change-tackle-treatment-and-inclusion-women>.
- Juono, R. P. (2015). *Kesetaraan gender dalam pendidikan Islam (studi pemikiran pendidikan Hamka dalam Tafsir al-Azhar)*, 15(22).
- Kairys, M. R. (2018). The influence of gender on leadership in education management. *International Journal of Educational Management*, 32(5), 931–941. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2017-0094>
- Karam, A. M. (1998). *Women, Islam and the state*. London, New York: Macmillan Press, St. Martin's Press.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2010). *Al-Qur'an dan terjemahnya*. Bandung: CV Penerbit Diponegoro.
- Kholifah, S. (2014). Gendered continuity and change in javanese pesantren. *Disertasi*, tidak diterbitkan, Victoria University, Melbourne.
- Kodir, F. A. (2019). *Qira'ah mubadalah: Tafsir progresif untuk keadilan gender dalam Islam*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Kreissl, K., Striedinger, B., Sauer, & Hofbauer. (2015). Will gender equality ever fit in? contested discursive spaces of university reform. *Gender and Education*, 27(3), 221–238. DOI:10.1080/09540253.2015.1028903.
- Kristiawan, M. (2016). *Filsafat pendidikan, the choice is yours*. Valia Pustaka. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/316100284>.
- Kusmanto, T. Y. (2017). Pengarustamaan gender pada pendidikan tinggi islam, SAWWA: *Jurnal Studi Gender*, 12(3), 303-320, <http://dx.doi.org/10.21580/sav12i3.2091>

- Lan Thi Dang, N. (2017). Insights into vietnamese culture of gender and factors hindering academic women's advancement to leadership positions. In M. H. Kohlman & D. B. Krieg (Eds.), *Advances in Gender Research*, 23, 19–47. <https://doi.org/10.1108/S1529-212620170000023002>
- Lipton, B. (2015). A new 'era' of women and leadership: the gendered impact of quality assurance in Australian Higher Education. *Australian Universities Review*, 57(2), 60–70.
- Lubis, N & Syahfitriani, E. (2007). Perbedaan Konflik Peran Ganda Suami Ditinjau dari Motivasi Kerja Kebutuhan Ekonomi dan Aktualisasi Diri pada Istri. *Majalah Kedokteran Nusantara*, 40(1).
- Lumby, J., & M. Coleman. (2007). *Leadership and diversity: challenging theory and practice in education*. London: Sage.
- Lyle, E., & MacLeod, D. (2008). *Racially and ethnically diverse women leading education: A Worldview*.
- Machali, I., & Hidayat, A. (2018). *The handbook of education management: teori dan praktik pengelolaan sekolah dan madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Madsen, S. R. (2012). Women and leadership in higher education learning and advancement in leadership programs. *Advances in Developing Human Resources*, 14 (1), 3–10. doi:10.1177/1523422311429668.
- Mahmud. (2019). *Manajemen pendidikan tinggi berbasis nilai-nilai spiritualitas*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Malott, C. S. (2015). *Leaders in critical pedagogy*. Rotterdam: Sense Publisher.
- Mansour, F. (2005). *Analisis gender dan transformasi sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Maunah, B. (2009). *Ilmu pendidikan*. Yogyakarta: Teras.
- McDermott, L. (2014). *Women, seize your leadership role*, 68(3), 29–33.
- McLean, M. (2006). *Pedagogy and the university. critical theory and practice*. London: Continuum.
- McNae, R., & Vali, K,. (2015). Diverse experiences of women leading in higher education: locating networks and agency for

- leadership within a university context in Papua New Guinea, *Gender and Education*, 27(3), 288-303, <http://dx.doi.org/10.1080/09540253.2015.1027669>
- Megawangi. (1999). *Membatasi berbeda?: Sudut pandang baru tentang relasi gender*. Bandung: Mizan.
- Mernissi, F. (2005). *Woman and Islam dalam Musdah Mulia, Muslimah Reformis*. Bandung: Mizan.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis*. California: Sage Publications.
- Moleong, L. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Morley, L. (2005). Opportunity or exploitation? Women and quality assurance in higher education, *Gender and Education*, 17(4), 411-429, DOI: 10.1080/09540250500145106
- _____. (2013). The rules of the game: women and the leaderist turn in Higher Education. *Gender and Education*, 25 (1), 116–131. DOI: 10.1080/09540253.2012.740888.
- Muhammad, S. (2014). Kepemimpinan dalam sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi. *Jurnal Ilmiah Widya*, 2.
- Mulyasa. (2012). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyono. (2016). *Manajemen administrasi dan organisasi pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Munib, A. (2006). *Pengantar ilmu pendidikan*. Semarang: UNNES press.
- Munir, L. Z. (2003). *Women, Islam and human security*. paper presented to The 17th Asia Pasific Roundtable: Confidence Building and Conflict reduction, Kuala Lumpur.
- Muttaqin, F. (2008). *Progressive muslim feminists in Indonesia from pioneering to the next agenda*. Ohio University.
- Nanda, G., Kimberly, S., & Elizabeth, L. (2005). *Accelerating Progress Towards Achieving the MDG to Improve Maternal Health*:

A Collection of Promising Approaches. Health, Nutrition, and Population Discussion Paper Series: World Bank Human Development Network. Retrieved from <http://siteresources.worldbank.org/HEALTHNUTRITIONANDPOPULATION/Resources/281627-1095698140167/NandaAcceleratingProgresswithCover.pdf>.

Naily, N. (2008). Nyai and gender awareness in pesantren and the traditionalist muslim community in east Java. *Tesis*, tidak diterbitkan, The Australian National University, Canberra.

Northhouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice* (6th ed.). California: Sage.

Nurdin, D., & Sibaweh, I. (2015). *Pengelolaan pendidikan: dari teori menuju implementasi*. Jakarta: Rajawali Press.

Nuryatno, A. (2008). *Mazhab pendidikan kritis*. Yogyakarta: CV. Langit Aksara.

O'Connor, P. (2015). Good jobs—but places for women?, *Gender and Education*, 27(3), 304–319, DOI:10.1080/09540253.2015.1021302.

Peterson, H. (2014). an academic 'glass cliff'? exploring the increase of women in Swedish Higher Education Management. *Athens Journal of Education*, 1(1), 32–44.

Rahim, A. (2016). Peran kepemimpinan perempuan dalam perspektif gender. *Jurnal Ma'iyah*, 9(2), 268-295, <https://doi.org/10.35905/almaiyyah.v9i2.352>.

Redmond, P., Gutke, H., Galligan, L., Howard, A., & Newman, T. (2016). Becoming a female leader in higher education: investigations from a regional university, *Gender and Education*, 30(3), 1-20, DOI: 10.1080/09540253.2016.1156063.

Robbins, & Judges. (2016). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Robinson, K. (2009). *Gender, Islam and democracy in Indonesia*. London and New York: Routledge.

Rodriguez, G. M., & Fabionar, J. O. (2009). *The impact of poverty on students and schools: Exploring the social justice leadership implications*, in Marshall, C. and Oliva, M. (Eds), *Leadership for Social Justice: Making Revolutions in Education*, 2nd ed. pp.

- 55-73. (2nd ed.). New York: Allyn Bacon.
- Rosa, Sarrico, & Amaral. (2012). Implementing quality management systems in higher education institutions. *Quality Assurance and Management*, 130-146. DOI: 10.5772/33922
- Rosener, Judy B. (1997). *Leadership and the paradox of gender*. In M. R. Walsh (ed.), *Women, Men, and Gender* : pp. 294-297. Rensselaer, NY: Hamilton Printing.
- Roviana, S. (2014). Gerakan perempuan Nahdlatul Ulama dalam transformasi pendidikan politik. *Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 403-424, DOI: 10.14421/jpi.2014.32.403-424.
- Rule, W., & Steve, H. (1996). *Ain't I a voter?: voting rights for women*. Retrieved from giantleap.org.
- Rustina, R. (2017). Implementasi kesetaraan dan keadilan gender dalam keluarga. *Musawa: Journal for Gender Studies*, 9(2), 283-308. <https://jurnal.iainpalu.ac.id/index.php/msw/article/view/253>
- Sadeh, E., & Garkaz, M. (2015). Explaining the mediating role of service quality between quality management enablers and students' satisfaction in higher education institutes: The perception of managers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11-12), 1335-1356. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.931065>
- Salam, B. (1997). *Pengantar pedagogik (dasar-dasar ilmu mendidik)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Corgan.
- Sapendi. (2016). Manajemen kepemimpinan berbasis mutu untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi. *At-Turats Jurnal Pemikiran Pendidikan Islam*, 10(2), 65-67.
- Semiawan, C. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Cikarang: Grasindo.
- Setyowati, T., & Arsanti, T. (2013). Perempuan dan jabatan managerial dalam organisasi: WFC pada perempuan bekerja. *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu*. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/174695-ID-perempuan-dan-jabatan-managerial-dalam-o.pdf>.

- Shakeshaft, C., Brown, G., Irby, B. J., Grogan, M., Ballenger, J., & Klein, S. S. (2007). *Increasing gender equity in educational leadership*. In *Handbook for Achieving Gender Equity through Education*, edited by S. S. Klein, B. Richardson, D. A. Graywon, L. H. Fox., C. Kramarae, D. S. Pollard, and C. A. Dwyer, 2nd ed., 103–129. New York: Routledge.
- Shields, M. (2004). Dialogic leadership for social justice: Overcoming pathologies of silence. *Educational Administration Quarterly*, 40(1), 109–132.
- Siregar, A., Pasaribu, R., & Prihastuti, I. (1999). *Media dan gender: perspektif gender atas industri surat kabar indonesia*. Yogyakarta: Lembaga Penelitian Pendidikan Penerbitan Yogyakarta (LP3Y) dan Ford Foundation.
- Siyoto, S., & Sodik, A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Slamet, H. (n.d.). *Model sistem penjaminan mutu perguruan tinggi*. 23.
- Sodik, M. (2012). Kesetaraan gender sebagai pemenuhan konstitusi. *Musawa Jurnal Studi Gender dan Islam*, 11(2), 167–180. <https://doi.org/10.14421/musawa.2012.112.167-180>
- Soelaiman, D. D. A. (2000). Filsafat ilmu pendidikan untuk indonesia masa kini dan masa depan. *Mimbar Pendidikan*, (3), 11.
- Sugiri, A. (1997). Pola kepemimpinan kyai dalam tubuh Nahdlatul Ulama (NU). *Al-Qalam*, 68(13), 15-24. Retrieved from <http://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/alqalam/article/download/503/434>.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: PT Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2015). *Manajemen pendidikan perguruan tinggi*. Bandung: Refika Aditama.
- Sulaiman, A., & Wibowo. U. B. (2016). Implementasi sistem penjaminan mutu internal sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Gadjah Mada. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 4(1), 17–32. <https://doi.org/10.21831/amp.v4i1.8197>.

- Susanto, N. H. (2015). Tantangan mewujudkan kesetaraan gender dalam budaya patriarki. *Muwazah*, 7(2), 11.
- Tampubolon, D. (2001). *Perguruan tinggi bermutu paradigma baru manajemen pendidikan tinggi menghadapi tantangan abad ke-21*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Taylor, L. D., & Brownell, E. (2017). Building inclusive leaders: a critical framework for leadership education. In *Building Leadership Bridges* (pp. 323–340). <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-185-020171033>
- Thiruvadi, Sheela. (2012). *Gender differences and audit committee diligence*. *Gender in Management: An International Journal*, 27(6), 366–379.
- Thomas, S., & Susan, W. (2001). *The impact of women in state legislatures: numerical and organizational strength*. In S. Carroll (ed.), *The Impact of Women in Public Office* ; pp. 166–184. Bloomington: Indiana University Press.
- Tiessen, R. (2007). *Everywhere nowhere!: gender mainstreaming in development agencies*. Bloom field, CT: Kumarian Press.
- Tirtarahardja, U., & La Sulo, S. L. (2005). *Pengantar pendidikan*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Umar, N. (1999). *Argumen kesetaraan gender perspektif al-qur'an*. Cet. I. Jakarta: Paramadina.
- United Nations Education, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO). (2008). *EFA Global Monitoring Report: Education for All by 2015*. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001547/154743e.pdf>.
- Von Alberti-Alhtaybat, L., & Aazam, S. (2018). Female leadership in the Middle Eastern higher education. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 34(2), 90–107. <https://doi.org/10.1108/JEAS-08-2016-0018>
- Wahab, A., & Umiarso. (2011). *Kepemimpinan pendidikan dan kecerdasan spiritual*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Wahab, R. (2018). *Implementasi prinsip keadilan sosial bidang pendidikan di Indonesia pasca reformasi*.

- _____. (2019). *Tips Kepemimpinan Memajukan Perguruan Tinggi*. Retrieved from <https://pesantren.id/tips-kepemimpinan-memajukan-perguruan-tinggi-896/>.
- Wahl, A. (2010). *The impact of gender equality on the management and leadership: reflections on change and resistance*. In L. Husu, J. Hearn, A. -M. Lämsä, and S. Vanhala (eds.), *Leadership Through the Gender Lens : Women and Men in Organisations*, pp. 1-21. Helsinki, Finland: Edita Prima.
- Ward, K., and Eddy, P. L. (2013). Women and academic leadership: leaning out. *The Chronicle of Higher Education*, 60(15). Retrieved from <http://chronicle.com/article/WomenAcademicLeadership-/143503/>.
- Wardatun, A. (2019). *Literasi dan tradisi kesetaraan (dialektika agama, budaya, dan gender)*. Lombok: Pustaka Lombok.
- Widayani, N. M. D., & Hartati, S. (2015). Kesetaraan dan keadilan gender dalam pandangan perempuan Bali: studi fenomenologis terhadap penulis perempuan bali. *Jurnal Psikologi Undip*, 13(2). <https://doi.org/10.14710/jpu.13.2.149-162>
- Wirawan. (2017). *Kepemimpinan teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi, dan penelitian* (2nd ed.). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7th ed. San Fransisco, CA: Pearson.
- International Center for Research on Women (ICRW). (2009). *Intimate Partner Violence: High Costs to Households and Communities*. Retrieved from <http://www.icrw.org/publications/intimate-partner-violence>.
- Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) PTNU 2016, Buku I Kebijakan SPMI, Retrieved from <https://docplayer.info/60328272-Pedoman-sistem-penjaminan-mutu-internal-spmi-ptnu-2016-buku-ii-manual-spmi-lembaga-pendidikan-tinggi-nahdlatul-ulama-ptnu-l-p-t-n.html>.
- Berawal Dari Kota Bengawan Solo. (September 2016). Majalah Risalah, Edisi 64. Jakarta, hlm. 10-13

- Marcoes, Lies. (2018). *Kesenjangan gender di perguruan tinggi*. Retrieved from <https://mediaindonesia.com/read/detail/156416-kesenjangan-gender-di-perguruan-tinggi>
- <https://www.republika.co.id/berita/pendidikan/dunia-kampus/17/05/07/opl5sm335-majoritas-perguruan-tinggi-masih-terakreditasi-c>
- <https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20180621142022-282-307798/peringkat-perguruan-tinggi-indonesia-di-dunia-merosot>
- <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20160906155806-20-156462/unesco-soroti-kesenjangan-kualitas-pendidikan-di-indonesia>
- <https://edukasi.kompas.com/read/2019/02/18/23055111/rakornas-perguruan-tinggi-nu-dan-upaya-percepatan-kejar-ketertinggalan?page=all>
- <https://www.nu.or.id/post/read/71231/perguruan-tinggi-nu-bersaing>.
- <https://lpm.unisnu.ac.id/halaman/struktur>

TENTANG PENULIS

Rohmatun Lukluk Isnaini lahir di Klaten, 7 November 1988, menyelesaikan pendidikan di SMP Al-Muayyad Surakarta (2000-2003), MAKN/MAPK MAN 1 Surakarta (2003-2006), S1 Jurusan Pendidikan Bahasa Arab STAIN Surakarta (2006-2010), S2 Manajemen Pendidikan Islam IAIN Surakarta (2010-2012), dan S3 di PPs UNY Program Studi Ilmu Pendidikan (2018-2021). Penulis mengabdi sebagai dosen di Jurusan Pendidikan Bahasa Arab UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sejak tahun 2015 dan prodi Pendidikan Profesi Guru (PPG).

Pada bidang keahliannya (manajemen pendidikan Islam), penulis telah menghasilkan beberapa tulisan yang terbit dalam jurnal bereputasi internasional, jurnal internasional, maupun jurnal terakreditasi nasional, sebagai berikut:

No	Judul	Publikasi
1	Penguatan Pendidikan Karakter Siswa Melalui Manajemen Bimbingan dan Konseling Islam	Jurnal Manageria. Prodi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Vol. 1 No. 1 Tahun 2016. P-ISSN: 2502-9223. E-ISSN: 2503-4383. Link: http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/manageria/article/view/1824
2	Implementasi Rekrutmen Guru di SD Ta'mirul Islam Surakarta (Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Di SD Islam)	Jurnal Pendidikan Agama Islam. Prodi Pendidikan Agama Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Vol 12 No 1 (2015) . P-ISSN: 2502-2075. E-ISSN: . Link: http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/jpai/article/view/876
3	ULAMA PEREMPUAN DAN DEDIKASINYA DALAM PENDIDIKAN ISLAM (Telaah Pemikiran Rahmah El-Yunusiyah)	Jurnal Pendidikan Agama Islam. Prodi Pendidikan Agama Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Ampel Surabaya. Vol 4 No 1 (2016). P-ISSN: 2089-1946. E-ISSN: 2527-4511. Link: http://jurnalpai.uinsby.ac.id/index.php/jurnalpai/article/view/53
4.	Revitalisasi Peran Bahasa Arab untuk Mengatasi Konflik dalam Perspektif Multikultural	Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi, Pascasarjana UNY Vol 6 Issue 1 (2018). https://journal.uny.ac.id/index.php/jppfa/article/view/22554

No	Judul	Publikasi
5.	Kajian reflektif: Relevansi pendidikan humanis-religius dalam menghadapi era revolusi industri 4.0	Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi, Pascasarjana UNY Vol 7 Issue 1 (2019). https://journal.uny.ac.id/index.php/jppfa/article/view/26945
6.	Turn Back Plagiarism! Budaya Organisasi Anti Plagiarisme	Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta Vol 7 No 2 (2019). https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/24018
7.	MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM DI PESANTREN: PERSPEKTIF EPISTEMOLOGI	Paedagogia: Jurnal Pendidikan Faculty of Education and Teacher Training, State Islamic Institute Palu. http://jurnalpaedagogia.com/index.php/pdg/article/view/8
8.	Islamic Education Curriculum of Ban Budhee School from The South Thailand Muslim Minority	Educatio Jurnal of Education, STAI Miftahul Ula Nganjuk Vol 5 No. 1 (2020). http://ejournal.staimnglawak.ac.id/index.php/educatio/article/view/42
9.	Developing Character Education through Academic Culture in Indonesian Programmed Islamic High School	Problems of Education in the 21 st Century Vol. 78 No. 6 (2020). http://www.scientiasocialis.lt/pec/node/1330

No	Judul	Publikasi
10.	Women's Leadership in Quality Management Development and Gender Equality within the Context of Nahdlatul Ulama Universities in Indonesia	Jurnal Pendidikan Islam Vol. 10 No. 1 (2021). http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/JPI/article/view/3869
11.	Quality Management Development through Gender Equality Based Leadership in Nahdlatul Ulama Universities	The Qualitative Report Vol. 26 No. 11 (2021). 3374-3391 https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol26/iss11/5/
