

## **IMPLEMENTASI KOMUNIKASI ORGANISASI PIMPINAN DALAM PELAKSANAAN PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN DI IAIN BONE**

**Makmur Jaya Nur<sup>1</sup>, Mansyur Ramli<sup>2</sup>, Baharuddin Semmaila<sup>3</sup>, Nurlaelah<sup>4</sup>**

<sup>1234</sup>Pascasarjana UMI Makassar

Korespondensi Penulis. E-mail: [m.jayanur61275@gmail.com](mailto:m.jayanur61275@gmail.com), Tlp:085242580438

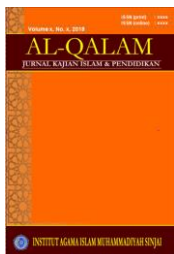
### **Abstrak**

*Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis implementasi komunikasi organisasi pimpinan dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan di IAIN Bone. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif pendekatan studi kasus. Data primer diperoleh dari pimpinan perguruan tinggi dan dosen IAIN Bone. Data sekunder diperoleh dari dokumen. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis dilakukan dengan mereduksi data, menyajikan dan menarik kesimpulan. Hasil penelitian menemukan bahwa komunikasi organisasi pimpinan dalam pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan melalui dua bentuk, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal dilakukan melalui tiga bentuk, yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Sementara komunikasi informal merupakan komunikasi yang dilakukan dengan penuh keakraban di antara anggota percakapan tanpa dibatasi oleh struktur maupun jabatan dalam organisasi. Anggota perkacapan informal tidak hanya dalam satu fakultas, akan tetapi terkadang melibatkan dosen dan pegawai lintas fakultas dan jurusan. Implikasi penelitian, perguruan tinggi hari ini semakin tertantang untuk terus meningkatkan mutu pendidikan, baik berbasis BAN-PT maupun mutu berbasis penilaian masyarakat. Pendekatan BAN-PT, mutu perguruan tinggi nyaris ditentukan oleh kelengkapan administrasi dan dokumentasi. Akan tetapi, mutu dalam penilaian masyarakat diukur berdasarkan kebermanfaatannya mahasiswa atau alumni dari suatu perguruan tinggi.*

**Kata Kunci:** Komunikasi Organisasi, Mutu Pendidikan.

### **1. Pendahuluan**

Pendidikan Tinggi saat ini berada dalam pusaran perubahan dan ketidakpastian yang berlangsung secara terus menerus, sehingga semua level pimpinan harus mampu menerapkan percepatan manajerial yang adaptif. Morgan dalam Warwick (dalam Degn, 2015) menegaskan bahwa manajer yang sukses adalah manajer yang terbuka dan fleksibel dalam pengambilan keputusan kapan pun keputusan tersebut dimungkinkan untuk diambil dengan tujuan untuk menangani permasalahan. Pengambilan keputusan ini, bagi seorang rektor ataupun dekan mungkin merupakan 'keputusan sulit'. Penyebabnya, keputusan pada umumnya termasuk pada aspek membangun dan mengimplementasikan visi bahkan sampai kepada reformasi program dan transformasi organisasi yang sangat mendasar sekalipun ; semua akan dimintai pertanggungjawaban mereka. Tetapi mereka harus melakukannya untuk membuat institusi pendidikan tinggi lebih berorientasi pada pelanggan, responsif dan kompetitif. Kemampuan manajer sangat dibutuhkan, mengingat dunia pendidikan selalu memiliki peranan yang sangat signifikan dalam berbagai lintasan sejarah pergeseran budaya maupun pencerahan umat manusia, khususnya dunia pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi selalu ditempatkan sebagai *agen of social change* yang selalu dituntut untuk berperan dinamis dan proaktif terhadap sejarah peradaban umat manusia. Setiap gerak perguruan tinggi merupakan langkah dalam memayungi kecenderungan sejarah. Oleh karena itu, tidak ada pilihan lain bagi lembaga perguruan



tinggi untuk tetap *survive* sebagai basis peradaban, selain memenuhi tuntutan perubahan zaman melalui upaya pengembangan mutu pendidikannya. Apalagi kompetisi yang terjadi pada akhir-akhir berdampak pada institusi perguruan tinggi.

Setiap pengguna jasa pendidikan (*stakeholder*) pasti menginginkan pendidikan yang bermutu agar masa depannya terjamin. Kualitas ilmu pengetahuan yang dihasilkan dari institusi pendidikan sekarang juga mengharuskan untuk diakses melalui media internet, sehingga masyarakat luas dengan mudah mendapatkan informasi tentang kemajuan ilmu dari setiap institusi pendidikan. Pada tataran ini, perguruan tinggi mempunyai peran yang sangat besar terutama dalam era globalisasi yang melanda bangsa pada saat ini. Ditambah dengan perkembangan ekonomi yang sedemikian cepat “memaksa” sektor pendidikan tinggi untuk meningkatkan keluarannya sebagai sumber daya manusia yang cerdas, unggul, dan berkualitas agar dapat memenuhi kualifikasi yang disyaratkan dalam berbagai sektor kehidupan (Joyce P & O’Boyle, 2013). Menempatkan pendidikan tinggi sebagai basis respon terhadap sejumlah kecenderungan peradaban, maka peradaban kekinian mengharuskan lembaga pendidikan tinggi untuk merespon kecenderungan globalisasi yang telah menempatkan kemakmuran dan kesejahteraan sebagai hal yang sangat penting pada masa ini. Dan, pendidikan merupakan suatu usaha untuk mempersiapkan generasi yang lebih baik yang dapat berperan dalam kehidupan beragama, berbangsa, dan bernegara. Peran pendidikan yang cukup berat tersebut berimplikasi kepada tuntutan pendidikan yang bermutu dan membentuk karakteristik bangsa yang intelek, maju dalam segala bidang, membentuk perilaku, etika, dan moral yang baik, sehingga dapat menjadi bekal dalam menghadapi era globalisasi.

Namun, realitas berbanding terbalik dengan kecenderungan yang ada. Angka kemiskinan dan pengangguran semakin meningkat. Seakan kita tidak percaya bila mereka yang menganggur ada sarjana di dalamnya. Tekanan dan kompetisi yang semakin tajam terjadi di berbagai aspek kehidupan. Itulah kenyataan dan merupakan harga mahal yang harus dibayar atas konsekuensi globalisasi. Menyiasati suatu kondisi masyarakat yang siap bersaing merupakan salah satu peran berat yang harus dibumikan oleh lembaga pendidikan tinggi saat ini. Untuk mewujudkan peran tersebut, berbagai orientasi pendidikan tinggi tentunya bermuara pada pengembangan mutu sumber daya manusia (mahasiswa) yang siap menyongsong kebutuhan pasar (dunia kerja). Hal ini disebabkan mutu sumber daya manusia merupakan modal dasar untuk beradaptasi dengan paradigma dunia global dengan segala tensi persaingan yang terus meningkat.

Apabila kebutuhan vital dewasa ini, di tengah racikan peradaban global adalah sumber daya manusia yang berkualitas, profesional, memiliki kepercayaan diri, produktif, dan efisien atau yang seirama dengan kehendak zaman, maka perguruan tinggi Islam sebagai sebuah lembaga pendidikan tinggi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan itu. Visi, misi, dan manajemen pengelolannya haruslah berwawasan global sebagai sebuah lembaga pendidikan yang mempersiapkan sumber daya manusia masa depan dalam rangka meningkatkan taraf hidup manusia. Perubahan paradigma pendidikan berwawasan global tidaklah sebatas perubahan simbolistik atau slogan-slogan yang menggiurkan. Akan tetapi perubahan yang senantiasa disertai dengan agenda aksi di lapangan tanpa kehilangan karakter sebagai lembaga pendidikan yang bernuansa Islam. Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, pemerintah menegaskan tentang perguruan tinggi yang bermutu sebagaimana tertuang pada pasal 51 ayat 1 yang menyatakan bahwa pendidikan tinggi yang bermutu merupakan pendidikan tinggi yang menghasilkan lulusan yang mampu secara aktif mengembangkan potensinya dan menghasilkan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi yang berguna bagi masyarakat, bangsa, dan negara (Undang-Undang No. 12 Tahun 2012, pasal 51 ayat 2). Di samping itu, dewasa ini banyak keluhan dari dunia usaha yang menampung lulusan pendidikan tinggi untuk bekerja. Penyebabnya, karena kemampuan mereka yang tidak berbanding lurus dengan IPK yang tercantum dalam ijazah. Selain itu, banyak lulusan pendidikan yang tidak mampu bersaing dengan pendidikan yang telah diperolehnya. Hal ini merupakan indikasi kurang kompetitifnya pengelolaan dalam dunia pendidikan, sehingga keluarannya berbanding terbalik dengan harapan para *user*.

Institut Agama Islam Negeri Bone merupakan salah satu perguruan tinggi agama Islam yang ada di Kabupaten Bone. Status negeri yang disandang oleh perguruan tinggi ini memberikan nuansa tersendiri bagi masyarakat karena dalam pandangan masyarakat awam, status negeri merupakan status bergengsi karena diyakini mampu memberikan pendidikan terbaik dan bermutu. Kendati demikian, IAIN Bone juga tidak dapat terlepas dari tantangan pendidikan abad 21 yang salah satunya adalah harapan atau tuntutan orang tua (masyarakat) terhadap pendidikan bermutu. Mutu dalam hal ini diarahkan pada upaya memenuhi harapan, kebutuhan, dan kepuasan pelanggan pendidikan dengan sebaik-baiknya. Untuk mewujudkan hal tersebut, ketua jurusan sebagai pimpinan pada level operasional program sampai kepada rektor memegang peran yang sangat strategis untuk mengarahkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya agar tetap pada kendali mutu yang telah dicanangkan. Pada tataran ini, kemampuan komunikasi organisasi pimpinan sangat dibutuhkan agar bisa mengomunikasikan segala sesuatunya, sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan oleh pihak-pihak yang terkait dalam kerangka penjaminan mutu pendidikan.

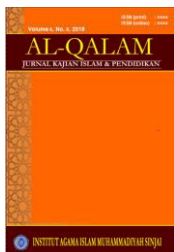
Penelitian yang berkaitan dengan mutu juga telah diteliti oleh beberapa orang, namun satu di antaranya adalah penelitian yang berjudul *Manajemen Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi Islam Swasta (Studi Kasus Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Dalam Meningkatkan Input Dan Output UM Metro, IAIM NU dan STIT Agus Salim Metro)* oleh Gunawan (2017). Hasil penelitian Gunawan menemukan bahwa penyusunan rencana strategi peningkatan mutu pada perguruan tinggi UMM, IAIM NU dan STIT Agus Salim Metro dilakukan secara sistemik dan terstruktur yang masing-masing perguruan tinggi berorientasi terhadap peningkatan mutu *input*, *proses* dan *output*, dengan strategi yang berbeda-beda : UMM menetapkan standar yang efektif dan efisien tertuang dalam 13 standar mutu, IAIM NU dituangkan dalam SPMI yang disusun dalam 3 buku (kebijakan, manual dan standar), sedangkan STIT Agus Salim strateginya adalah analisis kebutuhan (*need analysis*) yang bertujuan untuk meningkatkan *input* dan *output*.

Manajemen mutu telah lama dikaji oleh beberapa ahli, bahkan telah melahirkan teori-teori dasar yang dapat dijadikan sebagai panduan bagi organisasi yang berorientasi mutu. Organisasi dalam hal ini termasuk organisasi pendidikan. Salah satu teori yang dapat dijadikan sebagai dasar teori manajemen mutu pendidikan adalah teori yang dikemukakan oleh Joseph M. Juran (dalam Nasution : 2001) yang dikenal dengan trilogi Juran. Teori ini mengemukakan bahwa "*The underlying concept of the quality trilogy is that managing for quality consists of three basic quality-oriented processes : 1) Quality planning (perencanaan mutu), 2) Quality control (pengendalian mutu), 3) Quality improvement (peningkatan mutu)*". Pada setiap fungsi tersebut memerlukan langkah-langkah tertentu dan sistematis sebagaimana yang dikemukakan oleh Tampubolon (2001). Teori dasar tentang manajemen mutu terpadu juga telah dikemukakan oleh William Edward Deming (dalam Stoner: 1996) yang menyebutkan bahwa terdapat 14 komponen dalam manajemen mutu terpadu, yaitu : 1) Miliki tekad yang kuat untuk terus memperbaiki kualitas produk atau jasa, 2) Gunakan filosofi kerja yang tidak bisa menerima keterlambatan, kesalahan, cacat materi, dan cacat pekerjaan, 3) Hentikan pemeriksaan kualitas pekerjaan hanya pada akhir proses; ganti dengan adanya proses perbaikan sejak awal sampai akhir guna mendapatkan hasil akhir yang berkualitas. 4) Akhiri kebiasaan melakukan kegiatan bisnis hanya berdasarkan harga ; karena yang mahal belum tentu baik dan yang murah belum tentu jelek. Oleh karena itu, utamakan kualitas. 5) Perbaiki sistem produksi dan jasa secara konstan dan terus menerus dalam setiap kegiatan. 6) Lembagakan metode pelatihan yang modern untuk semua orang di tempat kerja agar masing-masing dapat meningkatkan kualitas kerjanya. 7) Lembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik (membina,

memfasilitasi, membantu mengatasi kendala, dan lain-lain). 8) Hilangkan sumber-sumber yang membuat setiap orang merasa takut dalam organisasi, agar orang dapat bekerja dengan efektif dan efisien. 9) Hilangkan segala sesuatu yang dapat menghambat komunikasi antarbagian dan antarindividu dalam organisasi, agar mereka dapat bekerja sama dengan baik. 10) Hilangkan slogan, nasihat, dan target untuk bekerja lebih keras kepada para pelaksana, sebab itu hanya akan menimbulkan hubungan yang kurang baik yang pada gilirannya akan mengurangi kualitas dan produktifitas ; bukan ada pada pelaksana tetapi pada sistem oraganisasi. 11) Hilangkan target kerja (kuota) bagi para pelaksana dan hilangkan angka-angka tujuan bagi para pemimpin. 12) Singkirkan penghalang yang merebut hak para pemimpin dan pelaksana untuk banga akan hasil kerjanya. 13) Lembagakan program yang kuat untuk pendidikan, pelatihan, dan pengembangan diri bagi semua orang. Tenaga-tenaga profesional sadar bahwa dirinya harus selalumeningkatkan kemampuan dirinya. 14) Ciptakan struktur yang memungkinkan semua orang dapat ikut serta dalam memperbaiki kualitas.

Dalam perspektif agama, perhatian terhadap perbaikan mutu merupakan suatu hal yang sangat dianjurkan. Terdapat beberapa ayat yang meneguhkan isyarat mutu yang dapat dijadikan sebagai landasan teologis, misalnya :

- a. Kewajiban mempersiapkan generasi yang tangguh (QS. An-Nisa : 9). Shihab (2002) menjelaskan kata *(لَوْ تَرَكُوا)* seandainya mereka akan *(مِنْ خَلْفِهِمْ)* meninggalkan di belakang mereka, yakni setelah kematian mereka *(ذُرِّيَّةً ضِعَفًا)* anak-anak yang lemah, karena masih kecil atau tidak memiliki harta, *(خَافُوا)* yang mereka khawatir terhadap kesejahteraan atau penganiayaan atas *(عَلَيْهِمْ)* mereka, yakni anak-anak yang lemah. Oleh karena itu, *(خَافُوا عَلَيْهِمْ)* hendaklah mereka takut kepada Allah karena meninggalkan anak-anak mereka dalam keadaan yang lemah, terutama untuk masa depannya. Oleh karena itu, tidak ada alasan untuk tidak mendidik generasi agar mereka dapat tumbuh dan berkembang menjadi generasi yang mampu menjawab tantangan masa depan mereka sendiri.
- b. Manajemen strategis (QS. Al-Hasyr : 18). Shihab (2002), kata *مَا قَدَّمْتَ لِغَدٍ*, artinya memperhatikan apa yang telah dilakukan untuk hari esok dan sekaligus membuktikan bahwa Al-Qur'an telah memperkenalkan teori perencanaan berkaitan dengan perencanaan dalam kehidupan didunia maupun di akhirat. Kata *وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ*, berarti manusia harus memikirkan dirinya dan merencanakan dari segala apa yang menyertai perbuatan selama hidupnya, sehingga ia akan memperoleh kenikmatan hidup. Oleh karena itu, seorang manajer organisasi, fungsi perencanaan adalah melakukan pemetaan konsep, visi, dan misi organisasi.
- c. Perbaikan terus-menerus (QS. Ar-Ra'd/13 ;11). Imam al-Qurthubi (1964) mengatakan sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum, sehingga mereka mengubah keadaannya sendiri. Berkurangnya atau hilangnya kenikmatan yang diterima hamba itu tidak tunggal tetapi bisa dari kesalahan hamba itu sendiri, bisa pula dari kesalahan anggota keluarga atau komunitas sekitarnya, sebagaimana kejadian pada perang Uhud. Dalam perspektif manajemen, perbaikan secara terus menerus merupakan upaya untuk menghasilkan kualitas atau mutu yang harus dilakukan secara berkesinambungan. Jika perspektif ini dibawa ke ranah pendidikan, maka pendidikan Islam harus menciptakan tradisi : 1) Tradisi meningkatkan kualitas hidup mereka dari satu masa ke masa, 2) Tradisi untuk mewujudkan kreativitas dalam kehidupan mereka, 3) Tradisi untuk mengadakan evaluasi secara terus-menerus, 4) Tradisi untuk menumbuhkan kesadaran penyempurnaan secara terus-menerus, 5) Tradisi untuk menghadirkan sesuatu yang baru dan positif secara terus-menerus. 6) Tradisi untuk membandingkan suatu kondisi dengan kondisi yang lainnya dan mengambil yang terbaik (Komar, 2007).
- d. Profesionalisme (QS al-An'Am ; 6 : 135). Kata kunci yang dapat diambil sebagai dasar dari ayat ini yang menunjukkan profesionalisme adalah *مَكَانَتِكُمْ*. Kata ini mempunyai arti/makna Kekuatan penuh untuk melaksanakan sesuatu. Dari sini kata tersebut dipahami dalam arti kemampuan



seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang dikehendaknya semaksimal mungkin (Shihab, 2002: 369). Ayat tersebut menekankan profesionalitas, sehingga berkonsekuensi langsung kepada orang atau manajer yang mempunyai kewajiban dalam peningkatan mutu pendidikan. Pada tataran ini, posisi seorang manajer sangat strategis untuk pengelolaan sumber daya manusia di dalam lembaganya, yaitu dosen, staf, mahasiswa serta seluruh komponen yang terkait agar keluaran yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas.

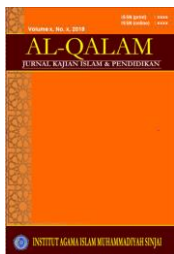
Mutu merupakan tujuan yang tak pernah berhenti sepanjang kehidupan manusia, sebab mutu itu sendiri telah menjadi pendorong utama bagi setiap usaha manusia. Namun, perlu dipahami bahwa mututerletak pada persepsi konsumen ; bukan ditentukan oleh diri sendiri. Apa yang “baik” untuk seseorang belum tentu baik dalam pandangan orang lain. Crosby (1979) Dalam Varsha Dholpuria (2018) memberikan definisi kualitas, yaitu "kesesuaian dengan persyaratan".Masih banyak orang yang selalu menggunakan makna lama dari kualitas, yaitu hanya sebatas “kesesuaian produksi dengan standar yang telah ditetapkan”. Padahal, anggapan ini tidaklah terlalu tepat. Kualitas harus didefinisikan tidak hanya sekedar kesesuaian dengan standar saja, akan tetapi harus diorientasikan pada pelanggan. Untuk memastikan produk yang dihasilkan, terutama pada sektor pendidikan, tentunya yang menjadi produk utamanya adalah jasa, maka institusi pendidikan perlu memastikan berjalannya proses kualitas pada seluruh segmen atau unit organisasi. Upaya ini dapat dilakukan manakala institusi pendidikan beralih kepada manajemen mutu terpadu atau TQM yang menurut Corrigan “*TQM is a management philosophy that builds a customer-driven, learning organization dedicated to total customer satisfaction through continuous improvement in the effectiveness and efficiency of the organization and its processes*”(Suleman, 2015).

Terdapat dua pemahaman tentang mutu perguruan tinggi, yaitu pemahaman tradisional dan pemahaman modern. Pemahaman tradisional, memandang pendidikan adalah proses mengubah perilaku manusia sesuai dengan tujuan yang ditentukan. Produk perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan tinggi adalah lulusan.Lulusan adalah orang yang telah mengikuti pendidikan di perguruan tinggi dalam periode tertentu, sehingga perilakunya berubah seperti yang diharapkan.Perubahan perilaku dalam hal ini berkenaan dengan penguasaan pengetahuan.Oleh karena itu, mutu perguruan tinggi hanya dilihat dari produksi, dalam arti jumlah lulusan dan penguasaan atas pengetahuan atau kemampuan akademik.Apabila persentase lulusan tinggi dan IPK para lulusan baik (3.00 ke atas), maka perguruan tinggi tersebut dikatakan bermutu. Pendekatan pemahaman tradisional memiliki dua kelemahan, yaitu : 1) Mudah timbul kecenderungan mengejar target kuantitatif (jumlah lulusan dan IPK). 2) Terjadi kerancuan pemahaman tentang mutu, efisiensi dan efektivitas. Selanjutnya, pemahaman modern melihat bahwa perguruan tinggi mempunyai produkjasa kurikuler, jasa penelitian, jasa pengabdian pada masyarakat serta produk parsial, yaitu lulusan. Meskipun produk parsial, namun lulusan perguruan tinggi adalah produk yang sangat penting karena bersifat generatif–aplikatif.(Tampubolon: 2001). Sabur (dalam Sarnoto dan Nugroho, 2015) juga menegaskan tiga perspektif mutu pendidikan, yaitu : perspektif ekonomi, sosiologi, dan pendidikan.

Pemberian otonomi pengelolaan perguruan tinggi, menuntut perguruan tinggi untuk melakukan perubahan orientasi pendidikan dari pendidikan zaman orde baru dengan zaman reformasi. Berkait reorientasi perguruan tinggi, Tilaar (2001) mengemukakan bahwa perguruan tinggi harus melakukan perubahan peran ; dengan meninggalkan peran perguruan tinggi masa lalu untuk perbaikan pada masa kini dan masa yang akan datang. Dalam konteks ini, Tilaar memberikan indikasi perubahan orientasi peran pendidikan dimaksud sebagaimana terlihat pada tabel 2.1.

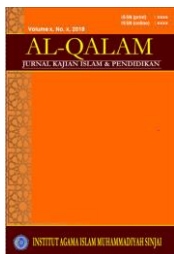
**Tabel 2.1. Perubahan Orientasi Peran Pendidikan**

Peran	Masa Lalu	Sekarang dan Masa Depan
Pemerataan pendidikan	Berorientasi target	Berorientasi kualitas
Kualitas	Dicapai melalui evaluasi dan standarisasi semu melalui ujian terpusat dan kurikulum baku yang	Sebagai prioritas utama yang sesuai dengan kebutuhan daerah



	bersifat nasional	
Proses	Tidak dipentingkan; yang penting ialah tercapainya target kuantitatif	Sangat penting karena yang dipentingkan ialah perubahan tingkah laku dan <i>outcomer</i> pendidikan
Metodologi	Indoktrinasi	Dialogis
Manajemen	Negara dan birokrasinya memegang peranan sentral	Manajemen berpusat pada institusi pendidikan
Pelaksanaan <i>service</i> pendidikan	Pemerintah sebagai pelaku utama	Pemerintah sebagai partner yang cukup menetapkan arah
Perubahan sosial	Terarah dan opresif	Demokrasi dan <i>grassroot</i>
Perkembangan demokrasi	Menentukan bingkai kehidupan berdemokrasi terbatas pada prosedur	Mengembangkan perubahan tingkah laku demokratis secara substantif
Perkembangan sosial ekonomi masyarakat setempat	Bukan menjadi bahan pertimbangan penyusunan kurikulum karena ditentukan oleh pemerintah pusat	Salah satu komponen pokok penyusunan kurikulum berakar dari budaya dan agama setempat
Perkembangan nilai-nilai moral dan agama	Pemaksaan dari atas dan bersifat formalitas. Mengabaikan identitas daerah	Pendekatan multicultural
Nasionalisme	Seluruhnya menanggung pembiayaan pendidikan. Dana sebagai alat pelestarian kekuasaan pemerintah	Selektif sebagai lembaga pemersatu nasional dalam pemerataan, kualitas, dan persatuan nasional

Dalam konteks otonomi perguruan tinggi inilah, penulis memandang adanya kesempatan bagi perguruan tinggi untuk melakukan perubahan orientasi pendidikan dari skema orientasi pendidikan dengan pendekatan tradisional beralih ke pendekatan yang lebih modern. Perguruan tinggi harus mampu menyiapkan alumni yang tidak hanya memiliki kemampuan akademik yang ditandai dengan nilai IPK saja, akan tetapi harus berorientasi pada *outcome* pendidikan. *Outcome* pendidikan adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran atau *output* kegiatan pendidikan secara langsung (Akdon, 2006). Artinya, semua alumni perguruan tinggi dapat bekerja sesuai profesi atau sesuai dengan keterampilan yang mereka dapatkan selama mengikuti proses perkuliahan di perguruan tinggi. Perguruan tinggi hendaknya tidak mengejar *legitimate*, profesional, dan terpercaya versi akreditasi dan mengabaikan unsur kemampuan personal mahasiswa. Akan tetapi, perguruan tinggi juga perlu mengoptimalkan mutu mahasiswa dalam konteks penguasaan kompetensi. Hal ini disebabkan mahasiswa; meskipun hanya sebagai produk parsial, akan tetapi merekalah yang paling menentukan mutu sebuah perguruan tinggi. Sejalan dengan hal tersebut, Universitas Kansler Åmbete dalam Bendixen (2020) di Swedia, menjadikan penilaian atau evaluasi pada mahasiswa merupakan sebuah kewajiban yang harus dilakukan secara ketat oleh perguruan tinggi untuk memastikan pencapaian mutu perguruan tingginya. Begitupula dengan akreditasi Denmark yang menekankan pelaksanaan evaluasi kepada mahasiswa dilakukan secara ketat agar mutu perguruan tinggi senantiasa terjamin. Bahkan salah satu anggota dari Dewan Akreditasi Denmark, B. Christensen dalam Bendixen (2020) menyatakan :akreditasi yang dilakukan secara institusional merupakan kondisi riil kelembagaan perguruan tinggi yang telah dicapai. Ketika sistem penjaminan kualitas dijalankan, maka sistem tersebut secara natural akan memengaruhi bekerjanya kualitas pendidikan pada tataran pelaksanaan. Akan tetapi, akreditasi kelembagaan adalah sistem penjaminan kualitas; akan tetapi bukanlah tentang kualitas itu sendiri. Jadi, sangat jelas konsep tentang mutu perguruan tinggi yang harus dijalankan secara simultan, yaitu penjaminan mutu yang mengarah kepada jaminan sistem untuk mendapatkan predikat lembaga yang *legitimate*, profesional, dan terpercaya. Dan, pada saat yang bersamaan penilaian atau evaluasi penguasaan kompetensi peserta didik harus dilakukan secara ketat



agar mutu perguruan tinggi senantiasa terjamin. Manakala hal ini dilakukan dengan baik, maka *output* perguruan tinggi akan menjadi *outcome* yang berkualitas, baik jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.

Persepsi terhadap kualitas sering berbeda antara satu pelanggan dengan lainnya. Dalam dunia pendidikan, satu orang pelanggan memiliki beberapa pertimbangan, seperti kelas, kurikulum, bahkan kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Sementara pelanggan yang lain mungkin akan memberikan persepsi yang berbeda (Quinn, et. al, 2009). Borghi, et.al., (2016) menemukan bahwa terdapat peningkatan persaingan di antara lembaga pendidikan tinggi, yang mengarah ke pengembangan strategi berorientasi pasar dengan tujuan menarik dan mempertahankan pelanggannya (mahasiswa). Garvin (dalam Tjiptono dan Diana: 2001 ; 27) menyusun delapan dimensi mutu yang dapat dijadikan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis, yaitu 1) Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti. 2) Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap. 3) Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau kegagalan dipakai. 4) Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauhmana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya. 5) Daya tahan (*durability*) berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan. 6) *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, penanganan keluhan yang memuaskan. 7) Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap pancaindra. 8) Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya. Parasuraman et al. dalam LeBlanc dan Nguyen (1997) mengonseptualisasikan layanan kualitas ke dalam lima dimensi, yaitu *tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy* (LeBlanc dan Nguyen, 1997). Sangat penting bagi perguruan tinggi untuk menyadari bahwa pandangan pelanggan terhadap reputasi perguruan sangat penting artinya karena mereka adalah kelompok pemangku kepentingan yang akan membandingkan antara harapan mereka dengan kinerja organisasi termasuk dengan kelompok pemangku kepentingan lainnya (Petkeviciene, 2015). Dengan kata lain kualitas pelayanan tidak dapat dinilai berdasarkan sudut pandang lembaga, akan tetapi harus dipandang dari sudut pandang penilaian pelanggan. Proses pemberian pelayanan kepada mahasiswa tidaklah selalu berbanding lurus dengan apa yang diharapkan oleh pengelola perguruan tinggi. Menurut Parasuraman, Berry dan Zeithaml, (1985), terdapat lima gap (kesenjangan) yang membuat perusahaan (perguruan tinggi) tidak mampu memberikan pelayanan yang bermutu kepada para pelanggan. Gap tersebut adalah : 1) Gap antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen perusahaan; gap tersebut tercipta akibat manajemen perusahaan salah mengerti terhadap apa yang diharapkan pelanggan. 2) Gap antara persepsi manajemen perusahaan atas harapan pelanggan dan spesifikasi kualitas pelayanan; gap tersebut terjadi akibat kesalahan penerjemahan persepsi manajemen perusahaan yang tepat atas harapan para pelanggan perusahaan ke dalam bentuk tolok ukur kualitas pelayanan. 3) Gap antara spesifikasi kualitas pelayanan dan pemberian pelayanan kepada pelanggan; keberadaan gap tersebut lebih diakibatkan oleh ketidakmampuan sumber daya manusia perusahaan untuk memenuhi standar kualitas pelayanan yang telah ditetapkan. 4) Gap antara pemberian pelayanan kepada pelanggan dan komunikasi eksternal; gap tersebut tercipta karena perusahaan ternyata tidak mampu memenuhi janji-janjinya yang dikomunikasikan secara eksternal melalui berbagai bentuk promosi. 5) Gap antara harapan pelanggan dan kenyataan pelayanan yang diterima; gap tersebut ada sebagai akibat tidak terpenuhinya harapan para pelanggan (Parasuraman, et.al., 1985). Gap ini harus menjadi perhatian dan diberikan solusi secepatnya agar kesenjangan antara harapan pelanggan tidak terbuka semakin lebar yang ujung-ujungnya akan merugikan perguruan tinggi.

Kamus besar bahasa Indonesia, komunikasi memiliki arti sebagai pengiriman dan penerimaan pesan atau berita (DEPDIBUD, 1996). Komunikasi berasal dari bahasa latin *communicate* yang berarti berbicara, menyampaikan pesan, informasi, pikiran, gagasan dan pendapat yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain dengan mengharapkan jawaban, tanggapan atau arus balik (*feedback*) (Muis, 2001, Efendy 2009). Secara pragmatis, komunikasi mengandung tujuan tertentu; ada yang

dilakukan secara lisan, secara tatap muka, atau melalui media, baik media massa seperti surat kabar, radio, televisi, atau film. Melalui non media massa, misalnya seperti surat, telepon, papan pengumuman, poster, spanduk dan sebagainya. Sehingga dikatakan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik langsung secara lisan, maupun tidak langsung melalui media (Efendy, 1992). Selanjutnya, Organisasi adalah suatu kesatuan sosial dari sekelompok individu (orang), yang saling berinteraksi menurut suatu pola yang terstruktur dengan cara tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu, dan juga mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya (Draft, 1983, Rifa'I, 2013, Muhammad, 2005). Manajemen berperan sebagai pemelihara sistem komunikasi terbuka terhadap semua jenis publik agar tidak menimbulkan *overload* dan kekisruhan karyawan/anggota secara individu maupun organisasi (Katuuk, 2016). Pandey & Garnett, (2006) dalam Rho mengemukakan bahwabeberapa studi yang telah dilakukan menemukan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan pencapaian hasil organisasi sesuai yang telah direncanakan. Tujuan komunikasi sebagai alat manajerial lebih menekankan pada aspek pembagian informasi dengan anggota, koordinasi kegiatan atau program yang akan dilakukan, mengurangi beban dan aturan manajerial yang tidak perlu, dan pada akhirnya meningkatkan penampilan organisasi (Rho, 2009, Liliwari, 2014). Pace & Faules (1998) menyebutkan ada beberapa model proses transfer informasi dalam komunikasi organisasi. Model yang dominan muncul adalah *top-down*, *bottom-up*, horisontal, dan lintas saluran.

Islam telah memberikan panduan dalam berkomunikasi meskipun cara komunikasi tersebut tidak tersusun secara eksplisit. Namun, term komunikasi tentang cara bertutur telah menegaskan bahwa komunikasi dalam perspektif Islam telah diatur sedemikian rupa untuk menjadi acuan dalam berkomunikasi. Hal ini terlihat dalam al-Qur'an yang menggunakan term *qaul* yang dapat dimaknai sebagai perkataan atau berbicara atau berkomunikasi, baik komunikasi interpersona sampai kepada komunikasi organisasi tersebut sebanyak 19 kali, di antaranya : Kata *qaul baligha* (QS. an-Nisa/4:63), *qaul karima* (QS. al-Isra'/17 : 23), *Qaul maysura* (QS. al-Isra'/17: 28), *Qaulan ma'rufa* (QS. al-Baqarah/2: 235, an-Nisa/4:5 dan 8, al-Ahzab/33: 32), *Qaul layyina* (QS. Taha/20: 44), *qaul sadida* (QS. al-Ahzab/33:70). Islam juga mengingatkan agar para komunikator mengedepankan komunikasi nonverbal dalam bentuk perilaku (QS. Ali Imran, ayat 159). Makna rahmat dalam ayat ini, yaitu mengikat antara hatinya dengan hati orang-orang, sehingga melekat, dapat saling merasa apa yang dirasakan orang lain, bersikap lembut kepada orang lain agar satu dengan yang lainnya memperlakukan saudara muslimnya seperti memperlakukan pada dirinya sendiri (Zamakhshari, 2009, al-Andalusi, t.th, Ridha, 2011).

## 2. Metode Penelitian

### 2.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (Rahardjo, 2017) dan jenis penelitian ini adalah kualitatif.

### 2.2. Pengelolaan Peran Sebagai Peneliti.

Dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data.

### 2.3. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini bertempat di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bone, jalan Hos Cokroamonioto, Macanang, Tanete Riattang, Kab. upaten Bone. Waktu penelitian mulai bulan Agustus sampai November 2020

### 2.4. Sumber Data

Data primer diperoleh dari Pimpinan perguruan tinggi dan Dosen IAIN Bone. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi.

### 2.5. Teknik Pengumpulan Data

1) Observasi, 2) Wawancara, 3) Dokumentasi

### 2.6. Teknik Analisis Data

Analisis data mengacu pada konsep Miles dan Huberman, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) serta penarikan kesimpulan (*conclusion*).

### 2.7. Pengecekan Validitas Temuan/Kesimpulan

Pengecekan data dilakukan denganteknik triangulasi sumber dan teknik triangulasi metode.

## 3. Hasil dan Pembahasan

Secara tersirat mutu pendidikan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bone termaktub dalam visinya, yaitu “*menjadi perguruan tinggi keagamaan Islam yang menghasilkan sumber daya manusia unggul dan humanis*”. Apa yang termaktub pada visi IAIN Bone tersebut terus dikomunikasikan oleh pimpinan. Proses komunikasi yang dilakukan ditempuh dengan dua cara, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal.

### 3.1. Komunikasi formal

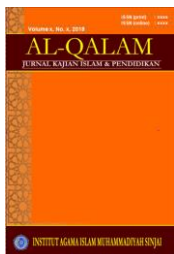
Komunikasi formal dapat diartikan dengan komunikasi yang mengikuti rantai komando yang dicapai oleh hirarki wewenang. Berkait dengan komunikasi formal ini, peneliti menemukan adanya tiga bentuk, yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*), kemunikasi ke atas (*upward communication*), dan komunikasi horizontal (*horrrizontal communication*).

#### 3.1.1. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti informasi mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Dalam pengamatan peneliti, komunikasi ke bawah mengalir dari atasan ke jenjang yang lebih rendah. Rektor sebagai pimpinan tertinggi berbicara menyampaikan informasi kepada pimpinan level bawah ; wakil rektor dan dekan, serta pejabat lainnya. Momen yang dipergunakan dalam menyampaikan informasi adalah pada saat pertemuan (rapat pimpinan) atau ketika diundang memberikan sambutan dan kegiatan lainnya. Pada umumnya, informasi yang disampaikan berkait penyampaian instruksi kerja, pelaksanaan tugas, dan penyampaian informasi mengenai peraturan. Terutama bila terdapat peraturan baru yang belum populer di kalangan pimpinan. Selain informasi tersebut, rektor juga senantiasa memberikan motivasi agar mereka membantu kampus mencapai mutu pendidikan, yaitu mencetak mahasiswa yang unggul dan humanis, sehingga tampil berbeda dengan alumni-alumni perguruan tinggi lainnya, tetapi tetap memiliki ciri khas sebagai mahasiswa atau alumni perguruan tinggi agama. Sejalan dengan hal tersebut, Wakil Rektor selalu mengingatkan dan menegaskan kembali tekad rektor untuk mencetak mahasiswa yang bermutu, yaitu mahasiswa yang unggul dan humanis. Oleh karena itu, setiap fakultas yang membutuhkan fasilitas, sarana dan prasarana untuk mencapai hal tersebut minta untuk mengusulkannya. Tujuannya untuk mendukung sistem pengelolaan pendidikan yang dapat menunjang ke arah mutu pendidikan yang telah ditetapkan oleh IAIN Bone. Dengan demikian, para alumni IAIN Bone memiliki mutu dalam aspek keilmuan yang mereka geluti dan sekaligus memiliki keunikan yang menjadi ciri khas sebagai alumni kampus perguruan tinggi agama Islam. Salah satu kekhasan itu terutama pada kemampuan alumni untuk memberikan ceramah atau semacamnya di tengah-tengah masyarakat. Apalagi pada umumnya masyarakat Kabupaten Bone tidak peduli jurusan yang ditempuh selama kuliah. Masyarakat hanya tahu mereka adalah alumni perguruan tinggi Islam, sehingga mutunya diukur dengan kemampuan ceramahnya.

Cara mengomunikasikan target mutu tidak terbatas pada rapat-rapat secara lisan, akan tetapi secara tertulis dan bincang-bincang lepas pun selalu dilakukan agar tercipta sinergi dan akselerasi dalam mencapai mutu. Pimpinan IAIN Bone sangat menekankan pada kualitas alumni yang dihasilkan, yaitu alumni yang memiliki keunggulan ; paling tidak berkisar pada kekhasan, dan keandalan dari segi keilmuan, sehingga memiliki daya tarik tersendiri sebagai seorang alumni perguruan tinggi Islam. Oleh karena itu, pembaruan kurikulum pun senantiasa ditinjau setiap waktu agar adaptif dengan perubahan.

Selain dalam bentuk pertemuan resmi, komunikasi atasan kepada bawahan juga mengandalkan pesan tertulis dari pada pesan lisan. Komunikasi ini lebih intensif ketika pandemi corona virus disease-19 (Covid-19) melanda Indonesia. Tampak informasi tertulis dalam bentuk



spanduk berisi himbauan, peringatan, surat edaran, dan semacamnya sebagai media penyebaran informasi. Pimpinan level dekan meneruskan informasi rektor atau wakil rektor kepada jajarannya terutama kepada ketua jurusan juga menggunakan jalur komunikasi formal, yaitu melalui rapat dan pertemuan resmi lainnya. Hal ini dilakukan agar tercipta percepatan dan akselerasi gerak untuk mencapai mutu pendidikan. Para dekan menekankan bahwa sebagai kampus yang bergerak pada disiplin ilmu agama, maka mutu alumni harus terus dijaga dan ditingkatkan dalam kerangka yang agamais, handal, dan mampu menjawab tantangan. Jika alumni kampus tidak sesuai dengan harapan, maka kampus IAIN Bone juga yang akan menjadi rugi karena telah menghasilkan sarjana yang tidak unggul dan humanis, sehingga tidak kompetitif di tengah-tengah masyarakat. Pasti masyarakat akan menyoroti kampus dan akhirnya IAIN Bone tidak menjadi pilihan. Apalagi Kabupaten Bone terdapat perguruan tinggi yang bergerak pada rumpun ilmu yang sama.

### 3.1.2. Komunikasi ke atas

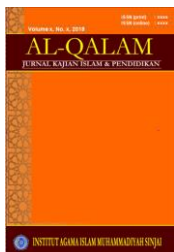
Komunikasi ke atas merupakan penyampaian pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Dalam konteks komunikasi ke atas, peneliti menemukan bahwa implementasi komunikasi ke atas untuk semua fakultas memiliki kesamaan. Kesamaan tersebut terlihat pada arus dan isi pesan yang secara umum terkait dengan hal pekerjaan dari tupoksi masing-masing pegawai. Komunikasi vertikal yang dilaksanakan oleh pimpinan level bawah kepada pimpinan di atasnya, meliputi penyampaian informasi tentang laporan pekerjaan atau tugas yang sudah dilaksanakan, penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan atau tugas yang tidak dapat diselesaikan, dan hal-hal baru lainnya yang berkaitan dengan kondisi terkini unit masing-masing. Jadi, secara umum semua materi yang dikomunikasikan secara resmi kepada atasan mencakup pekerjaan dari tupoksi masing-masing unit.

Dari aspek media pengiriman pesan, semua fakultas relatif memiliki kesamaan, yaitu pesan tertulis secara administratif dan juga melalui pesan *whats app*. Perlu digarisbawahi bahwa komunikasi melalui *whats app*, yang dilakukan oleh pimpinan tetap menggunakan komunikasi resmi karena pesan yang dikirim adalah dokumen tertulis organisasi; hanya pengirimannya menggunakan media *whats app*. Hal ini sejalan dengan pengamatan peneliti yang melihat adanya undangan pertemuan yang dikirim melalui *whats app*. Dalam *whats app* tersebut terlihat surat-surat resmi yang telah ditandatangani oleh ketua jurusan yang ditujukan kepada wakil dekan atau dekan. Begitupula dekan kepada rektor atau wakil rektor yang dikirim melalui media *whats app*.

Selanjutnya, komunikasi ke atas yang dilakukan oleh dosen, peneliti menemukan adanya beberapa dosen yang berani untuk menyampaikan segala hal tanpa merasa canggung kepada pimpinannya. Apa yang mereka kemukakan pada umumnya usulan-usulan yang seharusnya dilakukan sebagai seorang pimpinan terutama menyikapi kondisi mutu mahasiswa, pengadaan sarana dan prasarana dan segala hal yang terkait langsung mutu. Terdapat pula dosen yang melakukan loncatan komunikasi ke atas tanpa menghiraukan hirarki organisasi. Dosen-dosen yang berani melakukan loncatan komunikasi ke atas inilah yang kadang-kadang menjadi “pahlawan” bagi dosen, pegawai, dan unsur lainnya untuk menyampaikan pesan kepada pimpinan.

### 3.1.3. Komunikasi horisontal

Komunikasi horizontal adalah penyampaian informasi di antara orang-orang yang memiliki otoritas yang sama dalam organisasi. Dalam konteks ini peneliti menemukan adanya tukar menukar informasi yang dilakukan oleh sesama dosen, ketua jurusan, dan lembaga lainnya. Mereka saling berbagi informasi dalam hal tugas harian dan terutama perkembangan mahasiswa pada masing-masing jurusan. Kita-kiat mengembangkan jurusan agar dapat memenuhi mutu mahasiswa, sehingga mereka bisa membawa nama baik almamaternya. Begitupula dengan para dosen, intensitas komunikasi mereka lebih mengarah kepada tugas pokok mereka. Materi percakapan yang paling umum adalah kondisi objektif mahasiswa yang mereka ajar; mulai dari yang terpintar sampai kepada yang paling bandel. Dosen pada umumnya bertukar pikiran untuk mengatasinya mahasiswa bandel ini agar kelak dapat menjadi mahasiswa yang kompeten di bidangnya dan menjadi “orang” yang dibutuhkan ditengah-tengah masyarakat. Selanjutnya, komunikasi horisontal yang terjalin secara



intens juga dilakukan oleh Kepala Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) IAIN Bone. tujuan utamanya adalah untuk melakukan tupoksinya sebagai lembaga yang mengawal mutu pendidikan.

### **3.2. Komunikasi informal**

Komunikasi informal yang terjadi di IAIN Bone dilakukan dengan penuh keakraban di antara anggota percakapan. Anggota perkacakapan informal tidak hanya yang terlibat dalam satu fakultas saja, tetapi terkadang melibatkan dosen dan pegawai lintas fakultas dan jurusan. Bahkan terkadang pimpinan fakultas terlibat pada komunikasi informal. Komunikasi informal yang terjadi di antara anggota komunikasi, baik para bawahan atau adanya keterlibatan pimpinan memiliki keuntungan dan kerugian. Keuntungan komunikasi informal, khususnya pimpinan adalah pemanfaatan suasana santai dan keakraban untuk lebih memahamkan jika terjadi kesalahpahaman bawahan terhadap kebijakan yang telah diputuskan. Bahkan meskipun terjadi kekecewaan, pimpinan tetap bisa memberikan nasehat untuk berbesar hati menerimanya sekaligus mendorong agar tetap bekerja secara optimal. Pimpinan juga dapat memanfaatkan momen komunikasi informal untuk saling bertukar pikiran bila memerlukan sumber daya yang cakap diorbitkan untuk bersinergi dan mendorong percepatan pencapaian mutu pendidikan di IAIN Bone.

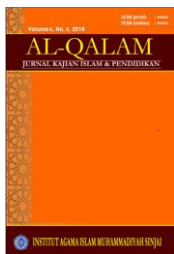
Sebaliknya, manakala komunikasi informal dibiarkan berjalan dengan kondisi penuh kekecewaan dan informasi keluhan yang bersifat pribadi oleh setiap elemen kampus, maka tidak menutupkemungkinan elemen-elemen ini akan membentuk kelompok-kelompok informal yang bisa menjadi “bumerang” bagi kampus. Hal ini disebabkan kelompok-kelompok informal ini dalam pengamatan peneliti memiliki intensitas dan kontinuitas komunikasi yang sangat solid. Bahkan bisa melahirkan “pahlawan” untuk menjadi penyampai aspirasi kepada pimpinan. Jika aspirasi yang disampaikan sejalan dengan kebijakan kampus, maka kampus akan diuntungkan, akan tetapi jika aspirasi yang “berseberangan” dengan kebijakan, maka kampus butuh waktu untuk melakukan reviu, bahkan perbaikan atas kebijakan yang ada.

### **4. Simpulan**

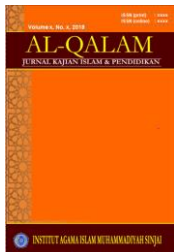
Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, peneliti dapat menarik kesimpulan, yaitu komunikasi organisasi yang dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bone untuk menyosialisasikan mutu pendidikan dilakukan melalui dua bentuk, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal dilakukan melalui tiga bentuk utama, yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*), dan komunikasi horizontal (*horizontal communication*). Selanjutnya, komunikasi informal. Komunikasi informal ini dilakukan dengan penuh keakraban di antara anggota percakapan. Anggota perkacakapan informal tidak hanya yang terlibat dalam satu fakultas saja. Akan tetapi terkadang melibatkan dosen dan pegawai lintas fakultas dan jurusan.

### **Daftar Pustaka**

- Akdon, (2006). *Manajemen Stratetgik untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Al-Qurthubi. (1994). *Al-Jāmi' li ahkām Al-Qur'ān*, Jilid 10. Bairut : Dar al-Fikri.thn.
- Al-Andalusi, Abu Hayyan. (t.th.). *Tafsir al-Bahru al-Muhit*, Jilid 3. Beirut : Dar al-Kitab al-Ilmiyah.
- Bendixen, Carsten & Jens Christian Jacobsen. (2020). *Accreditation of higher education in Denmark and European Union: from system to substance*. Vol. 26, No. 1, 66–79
- Borgh, Sulyana. Emerson Mainardes & Érika Silva. (2016). *Expectations Of Higher Education Students: A Comparison Between The Perception Of Student And Teachers*. Tertiary Education and Management.



- Daft, Richard L. (1983). *Organization Theory and Design*. St. Paul-Minnesota : West Publishing Company.
- Degn, Lise. (2015). *Sensemaking, Sensegiving And Strategic Managementin Danish Higher Education Article in Higher Education*
- Depertemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1996). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dholpuria, Varsha. (2018). *Examining Total Quality Management In Educational Settings*. Vol.-V, Issue -4(7).
- Effendy, Onong Uchjana. (1992). *Dinamika Komunikasi*. Cet. II ; Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Gunawan. (2017). *Manajemen Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi Islam Swasta (Studi Kasus Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Dalam Meningkatkan Input Dan Output UM Metro, IAIM NU Dan STIT Agus Salim Metro)* diakses dari [http://repository.radenintan.ac.id/2750/1/Disertasi\\_Gunawan\\_NPM\\_1303020026.pdf](http://repository.radenintan.ac.id/2750/1/Disertasi_Gunawan_NPM_1303020026.pdf)
- Joyce P & O'Boyle C. (2013). *Sustaining Academic Leadership in Higher Education*. In: O'Farrell C & Farrell A (Eds.) *Emerging Issues in Higher*.
- Katuuk, Oktaviani Margareta. dkk. (2016). *Peran Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Eksistensi Sanggar Seni Vox Angelica*. e-journal "Acta Diurna" Volume V. No. 5.
- Komar, Mujamil. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam*. Gelora Aksara Pratama.
- LeBlanc, Gaston dan Nha Nguyen. (1997). *Searching For Excellence In Business Education: An Exploratory Study Of Customer Impressions Of Service Quality*. *International Journal of Educational Management* 11/2.
- Muhammad, Arni. (2005). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Muis, A. (2001). *Komunikasi Islam*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, M.N. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajemen)*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Newell, A. & Simon, H. (1972). *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Pace, R. Wayne dan Faules, Don F. (1998). *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, terjemahan Deddy Mulyana. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *The Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4.
- Petkevičienė, Miglė Šontaitė. (2015) *Corporate Reputation Management Of Highereducation Institutions: Disparities Of Stakeholders' Approaches*. Issn 1392-1142 (Print), Issn 2335-8750 (Online) *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai* Prawisenton.



- Quinn, Anita Gina Lemay. Peter Larsen and Dana M. Johnson. (2009). *Service Quality In Higher Education Total Quality Management and Business Excellence*. Vol. 20, No. 2.
- Rahardjo, Mudjia, 2017. <http://repository.uin-malang.ac.id/1104/1/Studi-kasus-dalam-penelitian-kualitatif.pdf>
- Rida, Muhammad Rasyid. (2011). *Tafsir al-Qur'an al-Hakim*, jilid 4. Beirut : Dar al-Kutub al-Ilmiyah.
- Rifa'i, Muhammad dan Muhammad Fadhli. (2013). *Manajemen Organisasi*. Cet. I ; Bandung : Citapustaka Media Perintis.
- Rho, Eunju. (2009). *The Impact Of Organizational Communication On Public And Nonprofit Managers' Perception Of Red Tape*. Prepared for delivery at the 10th National Public Management Research Conference (PMRC), Hyatt on Capitol Square, Columbus, Ohio.
- Sarnoto, A. Zain dan Taufik Nugroho. (2018) *Dimensi Mutu Dalam Pendidikan Sekolah*. Jurnal Ulumuddin Volume 5, Nomor 1, Juni 2015.
- Shihab, M. Quraish. (2002). *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Quran*, Jilid 2. Jakarta : Lentera Hati
- Stoner, James, A.F. (1996). *Manajemen*, Jilid I. Jakarta : Prenhalindo.
- Suleman, Qaiser. (2015). *Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan*. *Journal of Education and Practice* Vol.6, No.15.
- Tampubolon, P. Daulat. (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma baru manajemen Perguruan Tinggi menghadapi abad ke-21*. Cet. I ; Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tilaar, A.R. (2001). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Prespektif Abad 21*. Cet. IV ; Magelang : Indonesia Tera.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2001). *Total Quality Management*, Edisi 4. Cet. I ; Yogyakarta : Andi.
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012.
- Zamakhsyari. (2009). *Tafsir al-Kasysyaf*, Jilid 1. Beirut : Dar al-Kotob al-Ilmiyah.