

PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DALAM PERGURUAN TINGGI

Kustin Hartini, SE, MM
Dosen IAIN Bengkulu

Abstract: *Total Quality Management (TQM) is an approach manajemen used to enhance the competitiveness of companies in the long run in a globalized world to be able to compete on a competitive basis. Companies need for radical change to the management system, in order to produce goods or services in accordance with the demands of the times and consistently produce high quality goods or services. Total Quality Management (TQM) or Integrated Quality Management is often linked to other terms such as Quality Improvement Program (QIP) despite having a different principle but interrelated and refer to the same purpose namely improving the quality (quality). Quality factor is very important, because one of the standards of global competition factors other than price(price),and service factors(service).Characteristics of globalization demanding quality requirements not only penetrated the world of business and enterprise but in all aspects and areas of life including education.*

Keywords: *Total Quality Management, Customers Satisfaction, Leadership quality.*

Abstrak: *Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajemen yang digunakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang di era globalisasi untuk mampu bersaing secara kompetitif. Perusahaan perlu perubahan yang radikal terhadap sistem manajemennya, agar mampu menghasilkan barang atau jasa yang sesuai dengan tuntutan zaman dan secara konsisten menghasilkan barang ataupun jasa yang berkualitas. Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Kualitas Terpadu sering dihubungkan dengan istilah lain seperti Quality Improvement Program (QIP) walaupun memiliki prinsip yang berbeda namun saling berkaitan dan merujuk pada maksud yang sama yakni meningkatkan kualitas (mutu). Faktor mutu sangat penting, karna salah satu standar persaingan global selain faktor harga (price), dan faktor pelayanan (service). Karakteristik globalisasi yang menuntut persyaratan mutu tidak hanya merambah pada dunia bisnis dan perusahaan tetapi pada semua aspek dan bidang kehidupan termasuk dalam bidang pendidikan.*

Kata Kunci: *Total Quality Management, Customers Satisfaction, Kepemimpinan mutu.*

Pendahuluan

Globalisasi adalah era dimana suatu proses yang menempatkan masyarakat seluruh dunia dapat menjangkau satu dengan lainnya atau terhubung dalam semua aspek kehidupan baik ekonomi, politik, sosial budaya, pendidikan dan lingkungan. Globalisasi telah membawa perubahan-perubahan yang sangat cepat. Hal ini di tandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin cepat dan canggih terutama di bidang informasi dan komunikasi. Revolusi informasi ini menyebabkan dunia kita semakin transparan, menghilangkan batas-batas

geografis, administratif, sosial budaya danyang unsur–unsur lainnya dalam aspek kehidupan.

Era globalisasi yang semacam inilah yang akan mengeser paradigma dari masyarakat industry menjadi masyarakat informasi dimana manusia-manusia pada era ini dituntut untuk berusaha banyak tahu (*knowing much*), berusaha berbuat banyak (*doing much*), berusaha mencapai keunggulan (*being excellence*), berusaha menjalin kerjasama dengan orang lain (*being sociable*), dan berusaha memegang teguh nilai-nilai moral (*being morally*). Hal ini erat kaitannya dengan mutu (kualitas). Persyaratan mutu dalam persaingan globalisasi merupakan faktor

yang sangat penting dalam semua aspek kehidupan, termasuk dalam perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang merupakan salah satu lembaga pendidikan yang bertanggung jawab dalam menciptakan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan mampu bersaing dalam menghadapi tantangan globalisasi. Makalah ini akan membahas bagaimana penerapan Total Quality Management (TQM) dalam upaya peningkatan kualitas perguruan tinggi?

Konsep Total Quality Management (TQM)

Konsep kualitas (mutu) sering dianggap sebagai ukuran, relative kebaikan suatu kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk. Sedangkan kualitas kesesuaian adalah seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang ditetapkan. TQM merupakan konsep yang jauh lebih luas bukan hanya menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya. TQM juga merupakan suatu pendekatan yang sistematis, praktis dan strategis dalam menyelenggarakan suatu organisasi, yang mengutamakan kepentingan pelanggan (Yusuf Hanafiah dalam jurnal LPM p. 66). Pendekatan ini bertujuan untuk mengendalikan kualitas. Lebih lanjut disebutkan bahwa Total Quality Management adalah system pengendalian mutu yang didasarkan pada filosofi bahwa memenuhi

kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya adalah yang utama dalam setiap usaha. Tolak ukur kualitas yang baik bukan tolak ukur yang absolut, melainkan tolak ukur yang relatif. Kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*) (Vincent Gasperzs, dalam jurnal LPM p. 67). Kualitas sering diartikan sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan upaya kearah perbaikan terus menerus sehingga dikenal dengan istilah: Q-MATCH (Quality = Meets Agreed Terms and Change). Dengan demikian konsep kualitas adalah kepuasan pelanggan dan perbaikan pelayanan secara terus menerus. Produk yang dimaksud dapat berupa produk berbentuk (*tangible*), produk tidak berbentuk (*intangible*), ataupun kombinasi keduanya.

Total Quality Management dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lainnya menyatakan TQM merupakan suatu system manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. (Santoso, 1992, p.33). Pengertian lain yang lebih formulatif (Azrul Azwar, dalam perspektif p. 108) diuraikan bahwa

manajemen kualitas terpadu (TQM) sebuah proses bimbingan manajemen untuk meningkatkan kualitas layanan strategis yang dilakukan dan dikembangkan secara terpadu dan berkesinambungan. Terlepas dari berbagai macam-macam definisi TQM, TQM dapat juga diartikan sebagai suatu komitmen budaya organisasi untuk memuaskan pelanggan lewat penggunaan struktur terintegrasi dari peralatan, teknik, dan pelatihan. TQM mencakup perbaikan terus menerus proses organisasi dengan hasil produk dan jasa bermutu tinggi.

Pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Falsafah TQM menurut Soewarsono (dalam Jurnal LPM p.67) ada 5 butir :

1. *Reaksi berantai untuk perbaikan kualitas.*

Esensi reaksi berantai tersebut adalah bahwa perbaikan kualitas akan meningkatkan kepuasan konsumen dalam hal produk dan jasa yang sekaligus mengurangi biaya produksi sehingga meningkatkan produktivitas organisasi.

2. *Transformasi Organisasional.* Kemampuan untuk mencapai perbaikan yang penting dan berkelanjutan menuntut perubahan dalam nilai-nilai yang dianut, proses kerja dan struktur kewenangan dalam organisasi.

3. *Peran Esensial pimpinan.* Hal ini tidak berarti bahwa hanya pimpinanlah yang mempunyai peran dalam perbaikan kualitas. Setiap anggota organisasi harus memberikan kontribusi penting dalam upaya tersebut. Namun setiap upaya perbaikan yang tidak didukung secara aktif oleh pimpinan lama kelamaan akan hilang.

4. *Hindari praktek-praktek manajemen yang merugikan.* Setiap keputusan yang didasarkan pada pandangan jangka pendek, sempit dan terkotak-kotak akhirnya akan merugikan organisasi. Hal ini termasuk tidak adanya *constancy purpose* menuju kualitas demi kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi hanya memikirkan keuntungan jangka pendek, sering berganti-ganti kegiatan.

5. *Penerapan System of Profound Knowledge.*

Hal ini meliputi penerapan empat disiplin, yaitu: (a). Orientasi pada sistem, dimana fokus pada *performance total organization*, (b). Teori Variasi, maksudnya dikembangkan kecakapan untuk menggunakan data-data bervariasi. (c). Teori Pengetahuan, yaitu teori-teori yang membantu organisasi memahami customer,

factor-faktor penting yang mempengaruhi kualitas, factor perbaikan kualitas, kebutuhan dan harapan baru customer. (d). Psikologi, maksudnya agar dikembangkan kecakapan untuk mengerti dan menerka konsep-konsep yang berkaitan dengan perbedaan individu dalam organisasi, dinamika kelompok proses belajar dan proses perubahan guna mencapai perbaikan kualitas.

Total Quality Approach hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM sebagai berikut ini:

- a. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- d. Memiliki komitmen jangka panjang.
- e. Memperbaiki proses berkesinambungan.
- f. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- g. Memberikan kebebasan yang terkendali
- h. Memiliki kesatuan tujuan.
- i. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Total Quality Management (TQM) merupakan salah satu strategi yang cukup baik diterapkan dalam upaya pencapaian standar mutu di Perguruan Tinggi. Meskipun

pada mulanya konsep TQM diterapkan di dunia bisnis, tetapi dalam perkembangannya konsep ini bisa diterapkan di Perguruan Tinggi.

Negara-negara besar seperti Amerika dan Eropa sudah terlebih dahulu dan sudah sejak lama menerapkan konsep TQM di Perguruan Tinggi, di Eropa dengan terbentuknya European Foundation for Quality Management tahun 1995 telah menegembangkan model bagi Manajemen Mutu Pendidikan (Houwen, 1998 dalam Perpektif p. 108). Model tersebut menyatakan 9 unsur, yakni: kepemimpinan, kebijakan dan strategi, manajemen SDM, sumber daya, manajemen proses, kepuasan pelanggan, kepuasan SDM, dampak pada masyarakat dan hasil.

Seperti yang sudah dijelaskan diatas, bahwa konsep TQM bertujuan untuk pengendalian mutu dengan lebih mengutamakan kepuasan pelanggan. Ada beberapa alasan mengapa penerapan konsep TQM merupakan salah satu alternative yang bisa dilakukan. Pertama, Konsep TQM menggunakan pendekatan menyeluruh terhadap kualitas. Model manajemen konvensional, kualitas hanya dipandang sebagai atribut yang melekat pada produk maupun jasa. Oleh sebab itu kualitas hanya dikendalikan melalui inspeksi produk atau jasa yang akan diserahkan kepada pelanggan. TQM

mengubah secara mendasar konsep kualitas, yang dibangun disetiap aspek organisasi. Sehingga menjamin konsistensi kualitas produk, karena *quality products or service can be provided consistently by quality organization*. Kedua, perusahaan ataupun lembaga-lembaga membutuhkan *Intellectual Assets* dari perguruan tinggi agar dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis global. Ketiga, mahasiswa belajar di Perguruan Tinggi bukan hanya sekedar ingin mendapatkan gelar, tetapi kesiapan menjadi professional dalam memenuhi tuntutan dunia kerja internasional. Oleh sebab itu, Perguruan Tinggi harus menyadari bahwa proses pendidikan yang digunakan untuk mendidik mahasiswa harus dengan pengetahuan yang sesuai dengan tuntutan lulusan dan dapat membentuk kemampuan belajar mandiri berkelanjutan dalam diri lulusan. Keempat, TQM menyediakan paradigma yang sesuai dengan lingkungan global. Dimana lingkungan global sangat mengedepankan kepentingan *customers*, oleh sebab itu pendidikan tinggi Indonesia perlu menyadari bahwa pelanggan memegang kendali. Perguruan Tinggi harus mampu mengenali pelanggannya dan mampu merumuskan kebutuhan yang diinginkan.

Prosedur dalam mengimplementasikan TQM dalam bidang pendidikan pada dasarnya menempuh tiga tahapan sebagai berikut:

1. Tahapan Persiapan

Pada tahap ini aktivitas yang utama yang harus dilakukan adalah membentuk tim, melaksanakan pelatihan TQM bagi tim, merumuskan model atau system yang akan dikembangkan, membuat kebijakan yang berkaitan dengan komitmen anggota untuk mendukung TQM, mengkomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi berkaitan dengan adanya perubahan, melakukan analisis factor-faktor pendukung dan penghambat (Analisis SWOT) dan melakukan pengukuran kepuasan pelanggan internal dan eksternal. Dan semua itu harus dilakukan secara sistematis serta membutuhkan suatu komitmen yang tinggi.

2. Pengembangan Sistem

Tahapan ini adalah pengembangan dari tahapan pertama. Langkah-langkah dalam tahapan ini adalah melakukan peninjauan dan pengembangan system melalui penyusunan dokumen kualitas, melakukan pelatihan dan sosialisasi prosedur dan petunjuk kerja kepada tim serta menyiapkan segala sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.

Implementasi Sistem

Dalam tahapan implementasi system, sebagai langkah awalnya adalah adanya uji coba jaminan kualitas yang telah dirumuskan

oleh tim kerja, mengumpulkan data dan informasi dari pelanggan internal ataupun eksternal, melakukan koreksi sebagai evaluasi agar sesuai dengan harapan pelanggan dan selalu memodifikasi proses secara terus menerus dan berkesinambungan.

Standar Mutu Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi adalah organisasi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi yang juga merupakan salah satu barometer kemajuan pembangunan terutama pembangunan pendidikan. Pembangunan pendidikan disokong oleh tiga pilar kebijakan strategis pembangunan pendidikan yaitu: (1). Pemerataan dan perluasan akses pendidikan, (2). Peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing lulusan pendidikan. (3). Peningkatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan public pengelolaan pendidikan. Ketiga pilar kebijakan tersebut merupakan acuan perencanaan pembangunan pendidikan termasuk pendidikan tinggi.

Peningkatan mutu, relevansi dan daya saing lulusan adalah merupakan jaminan bagi lulusan dan stakeholder atas kepastian kebermanfaatan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang diperoleh dari pendidikan tinggi. Perguruan tinggi harus selalu berorientasi mutu dalam pengelolaannya sehingga dihasilkan lulusan yang memiliki standar mutu yang ditetapkan.

Menurut J.S. Arcaro dalam Perpektif (2006), ciri-ciri perguruan tinggi bermutu memiliki 5 pilar :

1. Komitmen Mutu

Komitmen semua eksponen pendidikan tinggi, pimpinan, dosen, karyawan dan mahasiswa diperlukan untuk menghasilkan secara konsisten jasa perguruan tinggi yang berkualitas, sehingga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Komitmen ini hanya dapat dibangun apabila para pimpinan perguruan tinggi merumuskan visi, misi dan tujuan mereka secara jelas dan mengkomunikasikannya kepada seluruh dosen, karyawan, dan mahasiswa.

2. Peningkatan keberlanjutan

Dalam persaingan bebas dan global, perubahan senantiasa terjadi dengan tingkat perubahan yang pesat dan radikal. Oleh karena itu, untuk mampu memberikan respon terhadap setiap perubahan yang terjadi dalam kebutuhan pelanggan, perguruan tinggi harus senantiasa melakukan peningkatan keberlanjutan terhadap proses dan sistem guna menghasilkan *output* dan *outcome* yang berkualitas dan mampu berkompetisi tingkat dunia.

3. Orientasi kepada pelanggan

Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu dengan memahami proses dan pelanggan

maka perguruan tinggi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama yaitu terciptanya kepuasan pelanggan.

4. Pengukuran

Dalam pandangan lama mutu pendidikan atau lulusan diukur dari skor prestasi belajar, sedangkan pendekatan baru para profesional mengukur mutu dari kemampuan dan kinerja lulusan berdasarkan tuntutan pengguna. Para profesional pendidikan tinggi perlu menguasai teknik-teknik pengumpulan dan analisis data, bukan hanya data kemampuan lulusan tetapi semua data yang terkait dengan kegiatan dan penunjang pendidikan.

Kepemimpinan mutu

Implementasi TQM di perguruan tinggi memerlukan *leadership skill*, bukan hanya *managership skill*. TQM mindset harus dimulai dari leader yang berada di tingkat puncak organisasi. Leader ditingkatan puncak memegang peran kunci dalam membentuk TQM mindset. Leader harus memiliki komitmen kuat serta keterlibatan langsung dalam memimpin dan menunjukkan bahwa perubahan dan kualitas adalah sangat penting.

Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Perguruan Tinggi.

Penerapan TQM adalah suatu proses jangka panjang dan berlangsung terus menerus, karena budaya suatu organisasi sangatlah sulit untuk dirubah. Faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi seperti struktur kekuasaan, sistem administrasi, proses kerja, kepemimpinan, predisposisi pegawai dan praktik-praktik manajemen berpotensi untuk menjadi penghambat perubahan. Terkadang kekuasaan paling penting di sektor publik tidak ditemukan dalam organisasi, tetapi lebih sering terdapat pada sistem yang lebih besar. Sebagai contoh, sistem pendidikan, personalia, peraturan dan anggaran berada di luar kekuasaan organisasi sektor publik.

Selain hambatan-hambatan yang berada di luar ruang lingkup sebuah organisasi, terdapat kendala lain yang khas di setiap organisasi, seperti kurangnya akuntabilitas terhadap pelanggan/pengguna jasa, tidak jelasnya visi dan misi, penolakan terhadap perubahan dan lemahnya komitmen di kalangan manajer senior untuk menerapkan TQM. Meski demikian, potensi keberhasilan TQM sudah nampak dan dampaknya pun bisa diperlihatkan, sekarang yang dibutuhkan adalah keputusan untuk melaksanakan TQM. Hal ini mestinya menjadi bagian dari suatu strategi untuk meningkatkan komitmen lembaga-lembaga publik untuk memberikan

pelayanan terbaik kepada masyarakat maupun di lembaga pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. TQM juga dapat diterapkan untuk menjawab kebutuhan manajemen Sistem Industri Modern

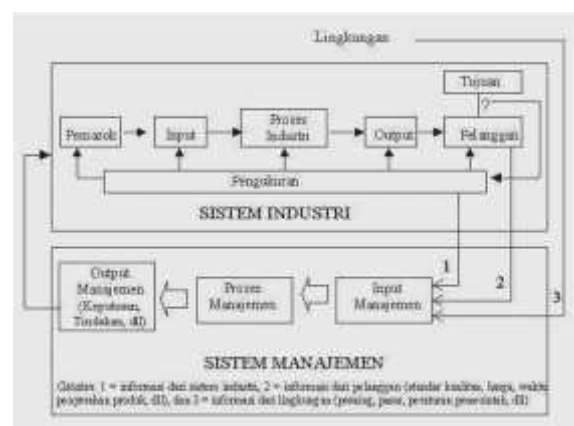
1. Kebutuhan Manajemen Sistem Industri Modern terhadap Lulusan Perguruan Tinggi

Manajemen perguruan tinggi di Indonesia sudah semestinya memahami perkembangan manajemen sistem industri modern, sehingga mampu mendesain, menerapkan, mengendalikan, dan meningkatkan kinerja sistem pendidikan tinggi yang memenuhi kebutuhan manajemen sistem industri modern. Hal ini dimaksudkan agar setiap lulusan dari perguruan tinggi mampu dan cepat beradaptasi dengan kebutuhan sistem industri modern. Oleh sebab itu kita perlu memahami terlebih dahulu tentang konsep dasar sistem industri modern yang akan dipergunakan sebagai landasan utama untuk membahas penerapan Total Quality Management (TQM) pada sistem pendidikan tinggi modern di Indonesia.

Pada dasarnya proses industri harus dipandang sebagai suatu peningkatan terus-menerus (*continuous industrial process improvement*), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk menghasilkan suatu produk, pengembangan produk, proses produksi, sampai distribusi kepada konsumen.

Seterusnya, berdasarkan informasi sebagai umpan-balik yang dikumpulkan dari pengguna produk (pelanggan) itu dapat dikembangkan ide-ide kreatif untuk menciptakan produk baru atau memperbaiki produk lama beserta proses produksi yang ada saat ini. Agar peningkatan proses industri dapat berjalan secara konsisten, maka dibutuhkan manajemen sistem industri, yang pada umumnya akan dikelola oleh lulusan perguruan tinggi. Konsep sistem industri dan manajemen sistem industri ditunjukkan dalam Gambar dibawah ini.

Gambar: Konsep Manajemen Sistem Industri Modern



Sumber : Gasperzs, 2008.

Gambar diatas menunjukkan bahwa manajemen sistem industri terdiri dari dua konsep, yaitu: (1) konsep manajemen dan (2) konsep sistem industri. Suatu sistem industri mengkonversi input yang berasal dari pemasok menjadi output untuk digunakan oleh pelanggan, sedangkan manajemen sistem

industri memproses informasi yang berasal dari sistem industri, pelanggan, dan lingkungan melalui proses manajemen untuk menjadi keputusan atau tindakan manajemen guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem industri. Berdasarkan konsep manajemen sistem industri modern di atas, maka setiap lulusan perguruan tinggi yang akan bekerja dalam sistem industri harus memiliki kemampuan solusi masalah-masalah industri yang berkaitan dengan bidang ilmu yang dikuasainya berdasarkan informasi yang relevan agar menghasilkan keputusan dan tindakan untuk meningkatkan kinerja sistem industri tersebut.

Kemenade and Garre (2000) mengidentifikasi delapan kategori yang dibutuhkan dari lulusan perguruan tinggi sehingga dapat memenuhi permintaan bisnis dan industri di Belgia, Belanda, Finlandia, dan Inggris, yaitu: (1) berorientasi pada pelanggan, (2) memiliki pengetahuan praktis dan aplikasi alat-alat *total quality management* (TQM), (3) mampu membuat keputusan berdasarkan fakta, (4) memiliki pemahaman bahwa bekerja adalah suatu proses, (5) berorientasi pada kelompok (*teamwork*), (6) memiliki komitmen untuk peningkatan terus-menerus, (7) pembelajaran aktif (*active learning*), dan (8) memiliki perspektif system.

Berdasarkan kenyataannya sampai saat ini masih terdapat kesenjangan antara lulusan

pendidikan tinggi dan kebutuhan industri di Indonesia. Kesenjangan tersebut seperti ditunjukkan pada table berikut :

Tabel Kesenjangan Lulusan Perguruan Tinggi dengan Kebutuhan Industri di Indonesia

Lulusan Perguruan Tinggi	Kebutuhan Industri
a. Hanya memahami teori	a. Kemampuan solusi masalah berdasarkan konsep ilmiah
b. Memiliki keterampilan individual	b. Memiliki keterampilan kelompok (<i>teamwork</i>)
c. Motivasi belajar hanya untuk lulus ujian	c. Mempelajari bagaimana belajar yang efektif
d. Hanya berorientasi pada pencapaian grade atau nilai tertentu (pembatasan target)	d. Berorientasi pada peningkatan terus-menerus dengan tidak dibatasi pada target tertentu saja. Setiap target yang tercapai akan terus-menerus ditingkatkan
e. Orientasi belajar hanya pada mata kuliah individual secara terpisah	e. Membutuhkan pengetahuan terintegrasi antar disiplin ilmu untuk solusi masalah industry yang kompleks
f. Proses belajar bersifat pasif, hanya menerima informasi dari dosen	f. Bekerja adalah suatu proses berinteraksi dengan orang lain dan memproses informasi secara aktif
g. Penggunaan teknologi terpisah dari proses belajar	g. Penggunaan teknologi merupakan bagian integral dari proses belajar untuk solusi masalah industri

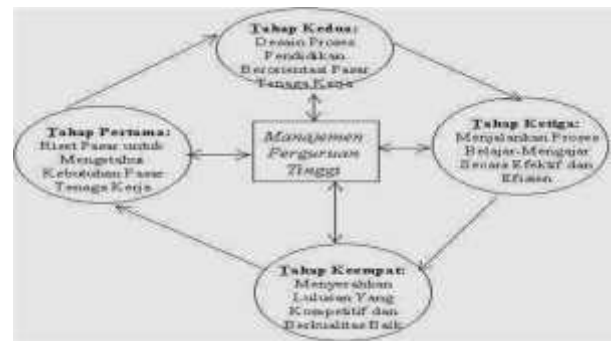
Sumber : Gasperzs, 2008

Konsep Sistem Pendidikan Tinggi Modern

Dengan mengadopsi konsep berpikir manajemen sistem industri modern, maka manajemen Perguruan Tinggi di Indonesia seyogianya memandang bahwa Proses Pendidikan Tinggi adalah suatu peningkatan terus-menerus (*continuous educational*

process improvement), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk menghasilkan lulusan (output) yang berkualitas, pengembangan kurikulum, proses pembelajaran, dan ikut bertanggung jawab untuk memuaskan pengguna lulusan perguruan tinggi itu. Seterusnya, berdasarkan informasi sebagai umpan-balik yang dikumpulkan dari pengguna lulusan (*external customers*) itu dapat dikembangkan ide-ide kreatif untuk mendesain ulang kurikulum atau memperbaiki proses pendidikan tinggi yang ada saat ini. Konsep pemikiran manajemen sistem pendidikan tinggi ini dituangkan pada gambar dibawah ini:

Gambar Roda Deming dalam Manajemen Pendidikan Tinggi Modern

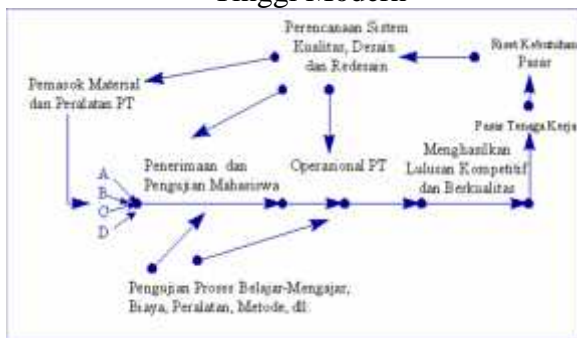


Sumber: Gasperzs, 2008

Pada gambar roda deming dalam manajemen pendidikan tinggi modern seperti terlihat pada gambar diatas, menunjukkan bahwa penerapan roda Deming dalam manajemen pendidikan tinggi di Indonesia akan terdiri dari empat komponen utama, yaitu: riset pasar tenaga kerja, desain proses pendidikan tinggi, operasional proses pendidikan tinggi, dan penyerahan lulusan yang kompetitif dan berkualitas ke pasar tenaga kerja. Dalam hal ini diperlukan suatu interaksi tetap antara riset pasar tenaga kerja, desain proses pendidikan tinggi, operasional proses pendidikan tinggi, dan bertanggung jawab menghasilkan lulusan yang kompetitif dan berkualitas ke pasar tenaga kerja, agar perguruan tinggi di Indonesia mampu berkompetisi dalam persaingan global.

Berkaitan dengan hal tersebut, sudah saatnya perguruan tinggi di Indonesia melakukan reorientasi dan redefinisi tujuan

Gambar: Manajemen Sistem Pendidikan Tinggi Modern



Sumber: Gasperzs, 2008

Untuk selanjutnya juga dapat dikembangkan model manajemen operasional perguruan tinggi di Indonesia seperti pada gambar berikut :

dari pendidikan tinggi, bukan sekedar menghasilkan lulusan sebanyak-banyaknya tanpa peduli akan kepuasan pengguna lulusan tersebut tetapi juga harus bertanggung jawab untuk menghasilkan output (lulusan) yang kompetitif dan berkualitas agar memuaskan kebutuhan pengguna tenaga kerja terampil berpendidikan tinggi. Konsekuensi dari pemikiran ini adalah penerapan *TQM* pada perguruan tinggi di Indonesia harus dijalankan atas dasar pengertian dan tanggung jawab bersama untuk mengutamakan efisiensi pendidikan tinggi dan peningkatan kualitas dari proses pendidikan tinggi itu. Melalui penerapan roda deming dalam sistem pendidikan tinggi yang dijalankan secara konsisten, maka perguruan tinggi di Indonesia akan mampu memenangkan persaingan global yang amat sangat kompetitif dan memperoleh manfaat secara ekonomis maupun non ekonomis yang dapat dipergunakan untuk pengembangan perguruan tinggi itu sendiri serta peningkatan kesejahteraan pegawai yang terlibat di Perguruan Tinggi itu.

2. Desain TQM untuk Perguruan Tinggi di Indonesia

Sebelum TQM didesain untuk perguruan tinggi di Indonesia, maka *stakeholders* dari perguruan tinggi harus memiliki kesamaan persepsi tentang manajemen kualitas. Dalam konsep

manajemen kualitas modern, kualitas suatu perguruan tinggi antara lain ditentukan oleh kelengkapan fasilitas atau reputasi institusional. Kualitas adalah sesuatu standar minimum yang harus dipenuhi agar mampu memuaskan pelanggan yang menggunakan output (lulusan) dari sistem pendidikan tinggi itu, serta harus terus-menerus ditingkatkan sejalan dengan tuntutan pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif. Berkaitan dengan hal ini, maka Spanbauer (1992) menyatakan bahwa manajemen perguruan tinggi harus mengadopsi paradigma baru tentang manajemen kualitas modern. Paradigma baru dan paradigma lama yang dianut oleh manajemen perguruan tinggi dicantumkan pada tabel dibawah ini:

Tabel. Paradigma Baru dan Paradigma Lama dari Manajemen Perguruan Tinggi

Paradigma Baru	Paradigma Lama
a. Mahasiswa menerima hasil ujian, pembimbing dan nasehat agar membuat pilihan-pilihan yang sesuai	a. Hasil ujian tidak digunakan sebagai informasi untuk memberikan bimbingan dan nasehat kepada mahasiswa
b. Mahasiswa diperlakukan sebagai pelanggan	b. Mahasiswa tidak diperlakukan sebagai pelanggan
c. Keluhan mahasiswa ditangani secara cepat dan efisien	c. Keluhan mahasiswa ditangani dalam bentuk defentif dan dengan cara negative
d. Terdapat system sarana aktif dari mahasiswa	d. Mahasiswa tidak didorong untuk memberikan saran dan keluhan
e. Setiap departemen pelayanan menetapkan kepuasan pelanggan sesuai kebutuhan	e. Staf departemen pelayanan tidak memperlakukan
f. Terdapat rencana tindak lanjut untuk penempatan	

lulusan dan peningkatan pekerjaan	karyawan lain dan/atau mahasiswa sebagai pelanggan
g. Mahasiswa diperlakukan dengan sopan, rasa hormat, akrab, penuh pertimbangan	f. Tidak ada system tindak lanjut yang cukup atau tepat untuk mahasiswa dan alumni
h. Focus manajemen pada keterampilan kepemimpinan kualitas, seperti: pemberdayaan dan partisipasi aktif karyawan	g. Mahasiswa dipandang sebagai inferior, tidak diperlakukan dengan rasa hormat, dara yang akrab dan penuh pertimbangan
i. Manajemen secara aktif mempromosikan kerjasama dan solusi masalah dalam unit kerja	h. Focus manajemen pada pengawasan karyawan, system dan operasional
j. System informasi memberikan laporan yang berguna untuk membantu manajemen dan dosen	i. Banyak keputusan manajemen dibuat tanpa masukan informasi dari karyawan dan mahasiswa
k. Staf administrasi bertanggung jawab dan siap memberikan pelayanan dengan cara yang mudah dan cepat guna memenuhi kebutuhan mahasiswa	j. Sistem informasi usang dan tidak membantu manajemen sistem kualitas
	k. Staf administrasi kurang memiliki tanggung jawab dan kesiapan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa

Sumber: Spanbauer, 1992

Agar pemahaman dalam mengadopsi paradigma baru pada tabel diatas dapat berhasil, maka dibutuhkan suatu sistem pelatihan kepada pengelola perguruan tinggi di Indonesia. Pelatihan TQM yang penting bagi pengelola perguruan tinggi di Indonesia ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel Desain Sistem Pelatihan TQM bagi Pengelola Perguruan Tinggi di Indonesia

Jenis Pelatihan	Materi Pelatihan	Peserta
Pelatihan Manajemen Puncak	Manajemen proses, <i>Statistical Thinking</i> , pelayanan pelanggan, pembentukan kelompok	Rektor, Pembantu Rektor, Dekan,

	dan solusi masalah	Pembantu Dekan dan Ketua Jurusan/ Departemen
Pelatihan Dosen	Efektivitas dan metode pengajaran, <i>Statistical Thinking</i> , pelayanan pelanggan, pembentukan kelompok dan solusi masalah	Dosen Tetap, Dosen Tidak Tetap dan Asisten Dosen
Pelatihan Staf Pendukung	Pelayanan pelanggan, pembentukan kelompok, solusi masalah, manajemen waktu, keterampilan bertelepon dan pengendalian diri	Semua staf pendukung

Sumber: Gasperzs, 2008.

Setelah memperoleh pelatihan dan siap menerima paradigma baru tentang manajemen perguruan tinggi yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan kepuasan pelanggan, maka sistem TQM secara lengkap dapat didesain, diimplementasikan, dan ditingkatkan terus-menerus pada perguruan tinggi itu seperti terlihat pada Gambar berikut:

Gambar. Penerapan Total Quality Management (TQM) pada Perguruan Tinggi



Sumber: Gasperzs, 2008.

Keberhasilan implementasi TQM dalam lembaga pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor penentu, diantaranya adalah Sumber Daya Manusia dan Sumber daya lainnya. Yang di maksud dengan Sumber daya manusia adalah orang-orang yang terlibat langsung didalamnya, dari unsur pimpinan sampai dengan unsur karyawan paling bawah. Sumber daya lainnya itu terkait dengan sumber daya yang berupa sarana dan prasarana yang sangat mendukung dalam pencapaian suatu tujuan lembaga atau organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut maka yang perlu diperhatikan oleh Perguruan Tinggi dalam mengimplementasikan TQM adalah sebagai berikut:

1. Komitmen dari Manajemen Puncak

Komitmen manajemen puncak adalah hal yang mutlak. Bukan hanya komitmen untuk segala sumber daya yang diperlukan tetapi juga komitmen waktu yang dicurahkan. Ketelibatan langsung manajemen puncak dalam memimpin pelaksanaan sehari-hari serta mengambil keputusan rasional yang berkaitan dengan perubahan yang akan dilakukan dalam upaya peningkatan kualitas secara terus menerus.

2. Komitmen atas Sumber Daya yang Dibutuhkan

Dalam pelaksanaan TQM di Perguruan Tinggi membutuhkan sumber daya yang

banyak, baik dari unsur biaya, pelatihan untuk peningkatan kualitas dan profesionalisme SDM, maupun sumber daya yang lain yang dibutuhkan untuk perubahan budaya kerja dari semua stakeholder yang terlibat di Perguruan Tinggi agar terjadi perbaikan kinerja

3. *Steering Committee*

Untuk dapat mengimplementasikan TQM diperlukan *Steering committee* pada level puncak, hal ini diperlukan untuk menentukan cara implementasi TQM dan memantau pelaksanaannya.

4. Perencanaan dan Publikasi

Perencanaan diperlukan untuk memperjelas Visi, Misi dan Tujuan serta Sasaran yang ingin dicapai serta publikasi diperlukan sebagai sosialisasi ke seluruh komponen yang terlibat.

5. Infrastruktur

Infrastruktur merupakan salah satu pendukung dalam penyebarluasan TQM keseluruh bagian unit organisasi Perguruan Tinggi dan untuk dapat dilakukan perbaikan berkesinambungan.

PENUTUP

Perguruan Tinggi yang merupakan salah satu organisasi pendidikan yang produk utamanya adalah jasa. Dalam perkembangan zaman yang semakin kompetitif organisasi pendidikan harus mampu menghasilkan

produk yang berkualitas. TQM merupakan salah satu pendekatan kualitas terpadu yang dapat diimplementasikan di Perguruan Tinggi sebagai upaya peningkatan kualitas TQM bukan pendekatan yang memberikan kesuksesan secara instan, tetapi suatu proses yang pelan-pelan dan bermanfaat jangka panjang. Penerapan TQM kedalam sebuah sistem pastinya akan ada tantangan-tantangan dan berbagai kesulitan yang akan dihadapi. Oleh karena itu sangat membutuhkan komitmen yang tinggi dari unsur pimpinan sampai dengan staf dan semua stakeholder.

Selain komitmen yang tinggi, hal lain yang penting dalam penggunaan TQM dalam pengelolaan Perguruan Tinggi adalah pembangunan TQM mindset yang merupakan pergeseran ke paradigma baru yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan global yang semakin kompetitif. TQM harus dijadikan suatu budaya yang baik dalam institusi Perguruan Tinggi sehingga kualitas akan dapat berkembang dalam institusi.

Referensi

Arriani, DW, 1999, *Manajemen Kualitas*, Yogyakarta, Universitas Atma Jaya.
Fandy dan Anastasia Diana, 2001, *Total Quality Management*, Andi Offset.emen

Gaspersz, Vincent. 2008, Penerapan *Total Quality Management in Education (TQME)* pada Perguruan Tinggi di Indonesia, “Suatu Upaya untuk Memenuhi Kebutuhan Sistem Industri Modern” Diakses oleh Hadiyanto 11 Juni 2002

Jurnal *Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2012, Volume 18 Nomor 67 Tahun XVIII, UNIMED.

Mulyadi, 2000, *Manajemen Strategi Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Pasar Bebas*, Yogyakarta, Universitas Gajah Mada.

Munro, Lesley dan Malcom, 2002, *Menerapkan Manajemen Terpadu*, Cet Ke 3, Jakarta, Gramedia.

Perpektif, 2006, *Jurnal Studi Islam dan Ilmu-ilmu Sosial*, Volume 01 Nomor 02, Program Pasca Sarjana, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Yusuf Hanafiah, dkk, 1994, *Pengelolaah Mutu Total Pendidikan Tinggi*, Jakarta, BKS PTN Depdikbud RI.