

KONSEPTUALISASI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN TINGGI MELALUI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Imam Azhar

IAI Tarbiyatut Tholabah Kranji Paciran Lamongan

Email: aznachubsi@gmail.com

ABSTRACT

Total Quality Management is a philosophy of continuous improvement, which can provide any educational institution with 3 set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers needs, wants and expectation. In modern concept, the higher education is service industrial that should pay any attention and focus on customers needs, wants and expectations that is students themselves and their prospective jobs. The implementation concept of TQM in higher education will be successful if it is supported by involving and empowering the employees at all levels of institution, such as; decision making and problem solving, There must be a strategic planning, as the engine of quality improvement to guide the running of institution in realizing the customers satisfaction, good and visoned management as the main factor of quality improvement process, and forming an effective team work for quality.

Key words: Total Quality Management, Higher education Management,

PENDAHULUAN

Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3, digariskan bahwa “tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”¹

Sejauh ini, rumusan tujuan ideal di atas, masih merupakan cita-cita yang entah sampai kapan akan terealisasi. Ini disebabkan banyak faktor, mulai dari tidak berjalannya sistem pendidikan yang telah digariskan sampai pada implementasi pembelajaran yang terjadi dalam ruang kelas. Intinya, persoalan pelik yang melanda

¹Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Memahami Paradigma Baru Pendidikan Nasional dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta: Departemen Agama, 2003), hal. 34.

dunia pendidikan di Indonesia adalah terletak pada sumber daya manusia (*human resources*).

Sebagaimana dipahami bersama, bahwa sumber daya manusia memiliki peran vital dalam perencanaan, pelaksanaan, dan kontrol terhadap serangkaian proses pendidikan, mereka jualah yang menjadi faktor utama dalam menentukan tingkat kualitas pendidikan. Terlebih lagi saat ini, di mana dunia berada pada era milinial yang ditandai dengan *vilositas* (kecepatan). Dalam era ini, informasi, keputusan, dan tindakan akan berlangsung *at the Speed of thought*. Hal ini akan mengarah pada semakin cepatnya perubahan karakteristik bisnis dan jasa, semakin mudahnya akses informasi, berubahnya gaya hidup dan ekspektasi konsumen terhadap dunia bisnis dan jasa, serta makin cepatnya perbaikan kualitas dan penyempurnaan proses bisnis dan jasa termasuk pendidikan.

Sejalan dengan pandangan di atas, Notoatmojo mengatakan bahwa suatu organisasi bisnis atau organisasi jasa seperti institusi pendidikan, agar mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan.² Organisasi jasa yang dimaksud oleh penulis dalam konteks ini adalah pendidikan tinggi. Ini disebabkan oleh karakteristik pendidikan tinggi itu sendiri sebagai *center of excellence*. Dengan karakteristik demikian, pendidikan tinggi jelas harus melakukan *repositioning* dalam konteks lingkungan eksternal melalui upaya *restructuring* internal yang terencana dengan baik (*well-planned*), dilaksanakan dengan baik (*well-actuated*), dan dievaluasi dengan baik secara berkesinambungan (*well evaluated/controlled*) dalam bingkai semangat *continous improvement*.

Upaya-upaya sebagaimana disebutkan di atas, menurut Drucker dalam Tjiptono, merupakan langkah strategis dalam menyiapkan lulusan pendidikan tinggi yang memiliki daya saing tinggi dengan membentuk sikap intelektual yang mencakup penguasaan cara belajar untuk belajar (*learning to learn*) yang ditunjang oleh empat pilar; *learning to live together*, *learning to know*, *learning to do*, dan *learning to be*.³ Pada gilirannya nanti, lulusan tersebut memiliki karakteristik; kritis dan berprestasi akademik, berjiwa wiraswasta, kreatif dan mandiri (mampu belajar untuk belajar),

²Soekidjo Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Rhineka Cipta, 1998), hal. 20.

³Fandy Tjiptono, Aplikasi TQM dalam Manajemen Pendidikan tinggi. *Manajemen Usahawan Indonesia*. 2002, 11 (27), hal. 7-13.

menguasai lebih dari satu ketrampilan, berkemampuan tinggi dalam berkomunikasi antar-pribadi, memiliki pemahaman lintas budaya (*cross-cultural understanding*), berpotensi sebagai pemimpin, mampu merancang sendiri jalur karir yang diharapkannya (*employability*), etis dan memiliki standar moral yang tinggi, dan mampu membentuk masyarakat belajar atau *community that learn*.⁴

Rohman mengemukakan bahwa untuk menyediakan sumber daya manusia dengan kapasitas dan kapabilitas yang baik, maka diantaranya dibutuhkan suatu model pendidikan yang efektif.⁵ Sebab peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu proses integral dengan peningkatan kualitas pendidikan itu sendiri. Agar tidak mengulangi kesalahan praktek pendidikan yang telah terjadi selama ini, Azzahari (2000) mengungkapkan bahwa, sudah waktunya dunia pendidikan khususnya pendidikan tinggi dapat mengantisipasi persaingan global yang semakin ketat, dengan tidak mengabaikan strategi pengembangan pendidikan terpadu dan dilandasi visi pendidikan tinggi yang mampu melihat keberlakuannya untuk masa yang jauh ke depan, perubahan manajemen yang lebih mengarah pada perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*), kepemimpinan partisipatif, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, kerjasama tim untuk membuat dan mengembangkan perencanaan strategis (*strategic planning*) dan orientasi budaya.⁶

Untuk mencapai tujuan sebagaimana dikemukakan di atas, tulisan ini dimaksudkan untuk menjadi salah satu gagasan konseptual dalam melakukan perubahan manajemen pendidikan berkualitas dengan meminjam konsep manajemen industri modern yaitu *Total Quality Management*. Dalam prakteknya, Pendidikan tinggi seyogyanya memandang bahwa proses pendidikan tinggi adalah sebagai suatu usaha peningkatan atau perbaikan terus menerus (*continous process improvement*) yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas, pengembangan kurikulum, proses pembelajaran sampai ikut bertanggung jawab untuk memuaskan para pengguna lulusan tersebut.⁷

⁴Peter Senge, et al. *Schools That Learn, A Fifth Discipline Resources*, (London: Nicholas Brealey, 2000), hal. 56.

⁵Arie Rohman, Tantangan Memasuki Tahun 2020 dan Urgensi Produktifitas Sekolah Unggul. *Majalah Ilmiah Cakrawala Pendidikan*. Edisi Khusus. 1996, 5 (3), hal. 57-65.

⁶Azril Azzahari, *Reformasi Sistem Pendidikan Mebuju Indonesia Baru*. (Jakarta: Penerbit LPTK dan ISPI, 2000), hal. 78.

⁷Vincent Gasperzs, *Total Quality Management*, Edisi Kedua. (Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), hal. 45.

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) pada pendidikan tinggi dijalankan atas dasar pengertian atau pemahaman (*understanding*) dan tanggung jawab bersama (*accountability*) untuk mengutamakan efisiensi pendidikan tinggi dan peningkatan mutu/kualitas sebagaimana yang diharapkan oleh pelanggannya (*Internal and external customers*). Konsekwensinya jelas, bahwa penetapan kualitas tersebut dimulai dari analisis dan identifikasi kebutuhan pelanggan dan bermuara pada persepsi pelanggan itu sendiri, sebab merekalah yang menikmati jasa secara langsung. Sallis mengatakan bahwa "*Customers are the final arbitrators of quality and without them the institution does not exist.*"⁸ Maksudnya adalah bahwa para pelanggan memiliki hak untuk mengklaim tentang kualitas, manfaat, dan performance dari jasa yang diekspresikan oleh suatu institusi dengan rasa tidak puas, puas atau sangat puas.

PEMBAHASAN

A. Kajian Tentang Total Quality Management

Roffe memberikan definisi *Total Quality Management* (TQM) "*as a set of techniques and procedures used to reduce or eliminate variation from a production process or service-delivery system in order to improve efficiency, reliability, and quality.*"⁹ Menurut Dean and Bowen, "*TQM is a management philosophy or an approach characterised by principles, practices, and techniques.*"¹⁰ Menurut mereka, terdapat tiga prinsip utama dalam realisasi manajemen ini, yakni: *customer focus*, *continuous improvement*, dan *teamwork*. Di mana setiap prinsip yang dilaksanakan akan membutuhkan seperangkat petunjuk praktis dan ditopang dengan berbagai teknik yang *aplicable*.

Definisi senada juga diberikan oleh Ishikawa dalam Pawitra, menurutnya *Total Quality Management* (TQM) merupakan perpaduan semua fungsi organisasi ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktifitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan.¹¹ Sementara kaitan TQM dengan pendidikan, Sallis menjelaskan bahwa TQM merupakan sebuah falsafah

⁸Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*. (London: Kogan Page, 2003), hal. 17.

⁹Steingrad, D.S., & Fitzgibbons, D.E. (1993). A postmodern deconstruction of total quality management. *Journal of Organization Change Management*, 6(5), hal. 27–42.

¹⁰Dean, J.W., & Bowen, D.E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), hal. 392–418.

¹¹T. Pawitra, 1993. Kepuasan Pelanggan sebagai keunggulan Daya Saing. *Journal of Marketing* 1 (1), hal. 135.

perbaikan terus-menerus dan sebuah pendekatan strategis yang dapat memberikan seperangkat petunjuk praktis bagi institusi pendidikan untuk memenuhi dan melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggan pada masa sekarang maupun di masa yang akan datang.¹²

Dari beberapa definisi di atas dapat diungkapkan bahwa, TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Term '*Total*' bermakna seluruh input, proses, dan pelanggan, '*Quality*' berarti karakteristik dari sesuatu yang memenuhi kebutuhan pelanggan, dan '*Management*' berarti serangkaian proses untuk menghasilkan *output* dan *outcome* sesuai kebutuhan pelanggan. Dalam konteks ini, penerapan TQM dalam pendidikan merupakan sebuah pilihan yang perlu diupayakan dan direalisasikan dalam rangka menjaga eksistensi dan ekspektasi dari semua pelanggan.

Kenapa harus TQM? Goetsch dan Davis mendeskripsikan bahwa hal yang membedakan TQM dengan model manajemen lain dalam menjalankan usaha adalah terletak pada komponen, seperti: fokus pada pelanggan baik eksternal maupun internal, memiliki obsesi tinggi terhadap kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah, memiliki komitmen jangka panjang, membutuhkan kerja sama tim, mengadakan perbaikan sistem secara berkesinambungan, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali, memiliki kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.¹³

Jadi jelaslah bahwa TQM merupakan integrasi dari semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mendapatkan perbaikan kualitas produk atau jasa secara terus-menerus (*continuous improvement*). Esensi TQM adalah melibatkan dan memberdayakan seluruh karyawan dalam mengadakan perbaikan kualitas barang dan jasa secara berkelanjutan yang dapat memberi kepuasan kepada para pelanggan.

B. Falsafah dan Prinsip TQM

Market-in concept atau konsep kualitas yang berorientasi pada pasar merupakan falsafah yang digunakan dalam TQM. Menurut Gazpersz, falsafah ini mencakup tiga hal utama, yaitu: 1) berorientasi pada pasar (pelanggan), 2) tidak

¹²Sallis, *Total*, 56.

¹³Goetsch and Davis. 1994. *Introduction to Total Quality*. Englewood: Cliffs, N.J. : prentice Hall International Inc.

membuat kesalahan pada pelanggan, dan 3) semua keputusan penting hanya dilakukan berdasarkan fakta.¹⁴ Sedangkan karakteristik utama yang terkandung dalam falsafah *market-in concept* meliputi: 1) konformitas terhadap kebutuhan pada pasar (*market-oriented*), 2) mempertimbangkan orang dalam setiap tahap proses, dan 3) tidak membuat masalah dengan orang lain karena setiap orang adalah pelanggan (*everybody is a customer*). Nilai-nilai yang dapat diambil dari karakteristik ini tentunya akan menciptakan kesopanan dan kerendahan hati (*modesty*) dan merefleksikan daya tanggap terhadap masalah (*responding to a problem*) sehingga mendorong ke arah perbaikan (*improvement*) yang pada akhirnya membawa organisasi ke tingkat pertumbuhan yang penuh.

Penerapan falsafah *market-in concept* belumlah cukup tanpa dilengkapi dengan beberapa prinsip yang terkandung dalam TQM. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam hal budaya dan sistem nilai suatu organisasi agar prinsip-prinsip tersebut dapat dijalankan dengan baik. Ini membawa kepada pemikiran bahwa kualitas yang dihasilkan oleh suatu organisasi sama dengan nilai yang diberikan kepada para pelanggan. Artinya semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. Karena itu dituntut adanya transformasi fundamental dalam pola pikir, pola tindak, pola kerja pada diri setiap personal organisasi, yang dimulai terlebih dahulu dalam diri pimpinan puncak.

Deming menjelaskan prinsip-prinsip TQM tersebut, meliputi: a) Kepuasan pelanggan; Kebutuhan pelanggan harus dipuaskan dalam segala aspek, termasuk: kenyamanan dan ketepatan waktu. b) Respek terhadap setiap orang; yakni memandang setiap karyawan sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas khas, dan merupakan sumber daya organisasi yang bernilai sehingga harus diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan dan problem solving. c) Manajemen Berdasarkan Fakta; adalah setiap keputusan organisasi harus didasarkan kepada fakta dan bukan hanya pada perasaan semata. d) Perbaikan Berkesinambungan; Agar dapat sukses, setiap organisasi perlu melakukan proses sistemis dan melaksanakan perbaikan proses secara berkesinambungan dengan memakai konsep siklus deming, yaitu PDCA (*plan – do – check – act*).¹⁵

¹⁴Gazpersz, *Total*, 78.

¹⁵Edwards, D. (1993). Total Quality Management in Higher Education. *Management Services*, 35 (12), hal. 18 - 20.

Plan atau rencana merupakan langkah pertama. Dalam langkah pertama ini dimulai aktifitas menentukan masalah yang akan diatasi atau kelemahan yang akan diperbaiki dan menyusun rencana solutif untuk mengatasi masalah tersebut. *Do* atau melakukan atau mengujicobakan, yakni melaksanakan rencana pada taraf ujicoba dan memperhatikan semua prosesnya. *Check* berarti mengamati atau meneliti apa yang telah dilaksanakan dan menemukan kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki, di samping hal-hal yang sudah benar dilakukan. Berdasarkan kelemahan-kelemahan itu disusun rencana perbaikan untuk dilaksanakan selanjutnya. Langkah selanjutnya adalah *Act* atau laksanakan, artinya melaksanakan rencana peningkatan mutu, termasuk perbaikan kelemahan-kelemahan. Karena sifatnya siklus, maka prosesnya tidak bermakna berhenti pada tahapan *Act*, namun kembali lagi pada langkah pertama dan seterusnya.

C. Kualitas Layanan dalam TQM

Secara etimologis, kata kualitas masuk dalam bahasa Indonesia dari bahasa Inggris '*quality*'. kata ini berasal dari bahas latin, yaitu '*qualitas*', yang masuk ke dalam bahasa Inggris melalui bahasa Perancis Kuno, yaitu '*qualite*' yang memiliki arti sifat atau atribut yang khas, standar tertinggi, sifat kebaikan, dan memiliki sifat kebaikan tertinggi.¹⁶ Secara terminologis, pakar TQM memberikan definisi berbeda, seperti Crosby yang mengatakan, bahwa kualitas adalah apa yang sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan.¹⁷ Juran mengatakan, bahwa kualitas adalah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan,¹⁸ Deming mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar,¹⁹ dan Feigenbaum mengartikan kualitas dengan kepuasan pelanggan sepenuhnya.²⁰ Sedangkan Garvin mendefinisikan kualitas sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia, proses, tugas, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.²¹

¹⁶Wikipedia <https://en.wikipedia.org/wiki> diakses pada tanggal 1 Maret 2018.

¹⁷Crosby, P.B. (1996). *Quality is still free: Making quality certain in uncertain times*. New York: McGraw-Hill.

¹⁸Juran, J.M. A, *History of managing for quality: The evolution, trends and future direction of managing for quality*. (Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1995), hal. 56

¹⁹Deming, W. Edwards. "4". *The New Economics for Industry, Government, and Education*. (Boston: MIT Press, 1993), hal. 68.

²⁰Feigenbaum, Armand Vallin, *Total Quality Control*, (New York: McGraw-Hill, 1961), hal. 102.

²¹Garvin, D.A. *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York: The Free Press, (1988), hal. 29.

Berkaitan dengan manajemen lembaga pendidikan, Sallis membagi definisi kualitas dengan dua sifat, yaitu: *absolute* dan *relative*.²² Konsep kualitas yang bersifat absolut maksudnya adalah kesempurnaan sesuatu atau sesuatu yang bernilai yang membuat pemiliknya menjadi bangga (seperti mobil mahal), atau menurut Pfeffer dan Coote "sesuatu yang diinginkan banyak orang tapi hanya sedikit yang bisa memilikinya".²³ Sedangkan konsep kualitas bersifat relatif yaitu sesuatu yang bisa dianggap atau diputuskan baik/bagus manakala telah memenuhi beberapa spesifikasi sebagaimana yang telah ditetapkan secara bersama-sama, (seperti, keindahan). Pendeknya, kualitas adalah suatu karakteristik atau atribut dari sesuatu yang dinilai secara subyektif oleh pelanggan berdasarkan kebutuhan dan kemauannya.

Adapun pengertian layanan/jasa adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Bidang jasa ini termasuk suatu bagian yang cepat mengalami perubahan atau pertumbuhan, merefleksikan variasi dari berbagai kekuatan. Menurut Cardoso, kekuatan-kekuatan yang mengakibatkan terjadinya perubahan atau pertumbuhan yang cepat terhadap jasa adalah: 1) Perubahan pola pengaturan dan kebijakan pemerintah, 2) Kemudahan dalam menetapkan standar-standar mutu asosiasi profesional, 3) Privatisasi, 4) Inovasi teknologi komputerisasi, 5) Globalisasi, dan 6) Banyaknya perusahaan yang menawarkan bidang jasa.²⁴

Ziethaml, Berry dan Parasuraman menjelaskan bahwa kualitas layanan/jasa memiliki beberapa dimensi yang akan menjadi pusat evaluasi para pelanggan, mereka menyebutnya dengan istilah "RATER",²⁵ yaitu: 1) *Reliability* (Kehandalan); yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan, 2) *Assurance* (Jaminan); mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya, bebas dari bahaya/resiko dan keragu-raguan 3) *Tangibles* (Bukti langsung); meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi, 4) *Empathy* (Empati); meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi

²²Sallis, *total*, 57.

²³Pfeffer, Naomi and Coote, Anna. *Is Quality Good Ibr You?* (London: Social Policy paper No. S, Institute of Public Policy Research, 1991), hal. 88.

²⁴Cardoso, R. A. Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions. *Journal of Total Quality Management*, (2010). 5, hal. 13 - 17.

²⁵Ziethaml, Berry dan Parasuraman, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for liiture Research, *Journal of Marketing*, (1991), hal. 1 (2), hal. 44.

yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan, dan 5) *Responsiveness* (Daya tanggap); yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

Oleh karena itu, untuk mempertahankannya setiap organisasi harus menetapkan terlebih dahulu beberapa strategi guna menghasilkan kesesuaian yang lebih baik antara permintaan dan penawaran dari pelanggan. Usaha ini bisa ditempuh melalui langkah-langkah, seperti; lebih mendekatkan diri dan berfokus pada pelanggan, menegaskan kembali visi, misi dan nilai organisasi, dan memberikan pelatihan yang lebih intensif kepada karyawan untuk mengembangkan diri dalam rangka memberikan pelayanan kepada para pelanggan secara unggul (*service excellence*), seperti: berpenampilan baik, ramah, memperlihatkan gairah kerja, selalu siap melayani, komitmen terhadap pekerjaan, mampu berkomunikasi dengan baik, memahami bahasa isyarat (*gesture*) dan siap mendengarkan dan menangani keluhan pelanggan secara profesional. Yazid mengungkapkan, konsep "*service excellence*" ini mengandung empat unsur pokok, yaitu: kecepatan, ketepatan, keramahan, dan kenyamanan.²⁶ Bagi bidang jasa seperti halnya pendidikan tinggi, penerapan konsep *service excellence* merupakan suatu yang mesti karena karakteristik jasa adalah tidak berwujud (*intangibility*), tidak terpisah (*inseparability*), bervariasi (*variability*), dan mudah lenyap (*perishability*).²⁷

Makna yang terkandung dalam "lebih mendekatkan diri dan berfokus pada pelanggan" adalah mengadakan hubungan seolah "pelayan-pelanggan". Hubungan ini mencakup; sikap saling membutuhkan, saling memahami, saling melayani dengan sebaik-baiknya, dan kebersamaan.²⁸ Tampubolon juga menegaskan bahwa usaha menumbuh-kembangkan dan mewujudkan hubungan tersebut hanya bisa dicapai dengan merealisasikan prinsip menghargai diri sendiri, prinsip menghargai orang lain, dan prinsip menghargai pekerjaan.²⁹ Prinsip menghargai diri sendiri artinya memahami kemampuan diri sendiri dan meyakini sebagai kasih karunia Tuhan, selalu bersyukur dan tidak tinggi hati, mau mengelola dan memanfaatkan kemampuan tersebut secara sinergis, dan berusaha meningkatkan kemampuan

²⁶Yazid. *Pemasaran Jasa, Konsep dan Implementasi*. (Yogyakarta: Penerbit Ekonosia, 2001), hal. 45.

²⁷Berry, L. Leonard and Parasuraman A. *A Marketing Service*. (New York: The Free Press. 1991), hal. 23.

²⁸Tampubolon, Daulat P. *Pendidikan tinggi Bermutu*. (Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), hal. 89-90.

²⁹Ibid., hal. 101.

tersebut secara simultan. Prinsip menghargai orang lain maksudnya bisa memahami emosi, pikiran, sifat dan sikap orang lain kemudian dijadikan dasar untuk membina dan mengembangkan hubungan (saling melayani) dengan orang lain. Prinsip menghargai pekerjaan yaitu merasa senang dan bangga dengan pekerjaannya.

D. Manajemen Pendidikan Tinggi

Manajemen pada hakekatnya berkenaan dengan cara-cara pengelolaan suatu lembaga supaya lembaga tersebut mencapai tujuan secara efisien dan efektif.³⁰ Suatu lembaga akan efisien apabila investasi yang ditanamkan di dalam lembaga tersebut sesuai atau memberikan profit sebagaimana yang diharapkan dan suatu institusi akan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip-prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalamnya dapat mencapai tujuan sebagaimana yang direncanakan.

Berkaitan dengan pendidikan tinggi, Kotler merumuskan pengertian pendidikan tinggi sebagai lembaga yang memberikan layanan atau *service* yang bermutu kepada para mahasiswa dan pelanggan lainnya untuk memenuhi kebutuhan dan harapannya.³¹ Dalam konteks kekinian, pendidikan tinggi merupakan Industri Jasa seperti halnya hotel, rumah sakit, dan biro perjalanan. Karena itu pendidikan tinggi harus memberikan layanan yang memuaskan kepada para pelanggan. Kemiripan antara pendidikan tinggi sebagai industri jasa dengan industri jasa lain tentunya tidak bermakna totalitas. Akan tetapi pendidikan tinggi tetap menyimpan karakteristik-karakteristik tertentu yang membedakannya dengan industri jasa lain.³² Karakteristik tersebut seperti: 1) Pendidikan tinggi termasuk dalam kelompok jasa murni (*pure service*), yang dalam pemberian jasanya didukung alat-alat kerja atau sarana pendukung, 2) Jasa yang diberikan membutuhkan kehadiran pengguna jasa (mahasiswa), 3) Penerima dan pemberi jasa adalah orang, atau dengan kata lain pemberian jasa berbasis orang, dan 4) Hubungan dengan pelanggan adalah berdasarkan *member relationship* dan sistem pemberian jasanya dilakukan secara terus-menerus dan teratur.

³⁰Tilaar, H.A.R. *Membenahi Pendidikan Nasional*. (Jakarta: Penerbit Rineka, 2002), hal. 22.

³¹Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, edisi Indonesia, (Jakarta: Salemba Empat, 1994), hal. 88.

³²Kotler, Philip and Karen A. Fox. *Strategic Marketing in the educational institution*, Second edition. (New Jersey: Prentice Hall, 1995), hal. 67.

Sebagai industri jasa, pendidikan tinggi memerlukan manajemen yang handal dan solid, sebab aspek manajemen dalam hal ini pengelola merupakan hal yang paling penting. Kualitas manajemen tidak hanya menentukan maju mundurnya suatu lembaga, tetapi juga hidup matinya. Di pendidikan tinggi pemegang utama kendali manajemen adalah rektor/ketua. Ia memiliki peran sangat strategis, dan masa depan lembaga sendiri bergantung pada kemampuan manajemennya. Jadi kemampuan manajemen tersebut berbanding lurus dengan prospek lembaga. Selain itu, perlu juga didukung pejabat struktural mulai tingkat pembantu rektor hingga dekan dan ketua program studi, yang juga memiliki kelayakan dalam hal manajemen. Di samping itu, penciptaan visi yang jelas oleh pimpinan akan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap kualitas, memfokuskan semua upaya pada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan, menumbuhkan *sense of teamwork* dalam kehidupan kerja, menumbuhkan *standart of excellence*, dan menjembatani keadaan sekarang dan masa depan.³³

Di samping itu, pendidikan tinggi juga harus memiliki filosofi kualitas, meliputi: 1) kesesuaian paduan sifat-sifat produknya dengan kebutuhan para pelanggannya, 2) pelanggan pendidikan tinggi ialah pihak yang dipengaruhi oleh produk dan proses-proses yang terjadi dalam produksi dan penyajian produk tersebut, 3) proses-proses yang terjadi dalam pendidikan tinggi bersifat sirkuler, 4) setiap kegiatan pendidikan untuk menghasilkan produk berkualitas, integralisme, teamworks, 5) adanya pembelajaran yang berkualitas, 6) pemberdayaan berlaku pada seluruh sumber daya manusia, dan 7) kepemimpinan yang berkualitas.

E. Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Manajemen Pendidikan tinggi

Usaha untuk membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan tinggi memerlukan beberapa syarat tertentu, yaitu: 1) ketetapan dan kejelasan tujuan, 2) pembiayaan yang efisien, 3) tenaga yang dilibatkan harus profesional, terampil dan berpengetahuan tinggi, 4) PT harus peka, inovatif terhadap tuntutan lingkungan, 5) PT harus konsentrasi, mengarah pada usaha-usaha pengembangan profesi yang berorientasi pasar.³⁴ Sebaliknya, jika syarat-syarat tersebut tidak terpenuhi oleh PT, maka akan menjadi faktor kegagalan dalam rangka mencapai keberhasilan untuk mewujudkan kualitas sebagaimana yang diharapkan oleh para pelanggannya.

³³Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. *Total Quality Management*, Edisi revisi. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2001), hal. 12.

³⁴Wahyoetomo. *Menuju Manajemen pendidikan tinggi yang Efisien*. (Malang: Universitas Merdeka, 1994), hal. 56.

Disamping itu, menurut Spillane, ada faktor-faktor khusus yang menjadi kendala sekaligus tantangan untuk meningkatkan proses manajemen PT, seperti: 1) kualitas proses, yang dikategorikan dalam unsur-unsur dosen, sarana dan dana, proses belajar mengajar, kurikulum dan relevansi, 2) organisasi pendidikan tinggi meliputi birokrasi dan kemitraan.³⁵

Manajemen pendidikan tinggi adalah suatu entitas sistem organisasi yang di dalamnya terdapat tiga komponen utama yaitu “masukan-proses-keluaran”. Di samping terdapat variabel strategis yaitu umpan maju (*feed forward*) dan umpan balik (*feed back*). Komponen masukan terdiri dari bahan mentah, instrumen dan lingkungan, sedangkan proses meliputi seluruh anatomi kesisteman yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam interaksi dari berbagai bagian yang mempunyai peran dan fungsi dalam dinamika PT. Subsistem keluaran adalah lulusan sebagai produk nyata yang dihasilkan PT.

Pada aspek sumber daya manusia, pendidikan tinggi memerlukan sumberdaya manusia yang berkualitas, karena itu diperlukan upaya perbaikan-perbaikan pada aspek tersebut. Upaya perbaikan kualitas SDM dapat dilakukan dengan cara menumbuhkan dan meningkatkan situasi M-M (suasana menyenangkan dan memotivasi), analisis jabatan, dan melaksanakan sistem pemberdayaan.³⁶ Setelah peningkatan kualitas SDM terlaksana, maka perencanaan strategis terhadap lembaga pendidikan tinggi baru dijalankan. Perencanaan strategis tersebut dilalui secara bertahap, mulai membentuk komisi mutu, menentukan visi, misi dan prinsip, identifikasi pelanggan dan kebutuhannya, analisis K2PA³⁷ dan identifikasi FP2K³⁸, menentukan kebijakan mutu dan tujuan mutu strategis, menyusun rencana mutu strategis, menyusun pedoman umum pengendalian mutu, dan menyusun pedoman anggaran untuk mutu.

Tahapan langkah-langkah sebagaimana diungkapkan di atas merupakan langkah praktis, sehingga Spanbauer menyarankan bahwa pendidikan tinggi –pada saat ini - sudah waktunya untuk mulai mengadopsi paradigma baru manajemen kualitas guna meningkatkan kualitasnya dan memenuhi kebutuhan pelanggannya

³⁵Spillane, James J. *Pendidikan Bagi Manajer Indonesia: menggagas paradigma baru pendidikan*. (Yogyakarta: Kanisius, 2000), hal. 34-38.

³⁶Tampubolon, op.cit. hal. 78.

³⁷K2PA merupakan singkatan dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Dalam istilah lain dikenal SWOT.

³⁸FP2K merupakan kependekan dari faktor penting penyebab keberhasilan. Dalam istilah bahasa Inggris dikenal dengan *Critical Success Factors*.

khususnya mahasiswa.³⁹ Lebih lanjut Spanngbauer mengungkapkan butir-butir paradigma baru manajemen kualitas yang perlu diadopsi oleh PT mencakup: 1) Mahasiswa menerima hasil ujian, pembimbingan, dan nasehat agar membuat pilihan-pilihan yang sesuai, 2) mahasiswa diperlakukan sebagai pelanggan, 3) Keluhan-keluhan ditangani secara cepat dan efisien, 4) terdapat sistem saran aktif dari pelanggan, 5) setiap departemen menetapkan kepuasan pelanggan sesuai dengan kebutuhan, 6) *follow up* untuk menempatkan lulusan, 7) mahasiswa diperlakukan dengan sopan, hormat, akrab, dan penuh pertimbangan, 8) fokus manajemen pada ketrampilan kepemimpinan kualitas, 9) promosi kerja sama dan solusi masalah dalam unit kerja, 10) sistem informasi yang baik, dan 11) staf administrasi bertanggung jawab dan siap memberikan pelayanan dengan cara yang mudah dan cepat untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa.⁴⁰

F. Produk Pendidikan Tinggi

Sebagaimana halnya industri profit, lembaga pendidikan tinggi sebagai *service industry* juga menghasilkan dua produk, yaitu produk sebagai proses dan produk sebagai riset.⁴¹ Produk pendidikan tinggi sebagai proses edukatif dan proses pertimbangan (*value judgement*) berwujud nilai tambah manusiawi yang diperoleh mahasiswa, sehingga ia diharapkan siap memasuki dunia kerja dalam masyarakat, termasuk di dalamnya pembentukan dan transformasi nilai. Produk pendidikan tinggi sebagai proses riset berupa temuan ilmiah (*scientific discoveries*) dan inovasi teknologi (*technological innovation*). Dalam analisis Tampubolon, produk pendidikan tinggi terdiri atas jasa kurikuler, jasa penelitian, jasa pengabdian pada masyarakat, jasa administrasi, dan jasa ekstrakurikuler.⁴² Dia menyebut lulusan pendidikan tinggi sebagai produk yang bersifat parsial dan generatif.⁴³ Bersifat parsial karena sesungguhnya mahasiswa pada akhirnya lulus bukan hanya karena jasa-jasa PT semata, melainkan juga karena adanya potensi dan usaha mahasiswa sendiri, sedangkan bersifat generatif karena melalui lulusanlah jasa-jasa PT disebarluaskan dan dikembangkan di dunia kerja dalam masyarakat secara aplikatif.

³⁹Spanbauer, Stanly J. *A Quality System for Education*. (Milwaukee, Winconsin: ASQC Quality press, 1992), hal. 89.

⁴⁰Ibid., hal. 97

⁴¹Ndraha, Taliziduhu. *Manajemen Pendidikan tinggi*. (Jakarta: Bina Aksara, 1998), hal. 35.

⁴²Tampubolon, *Manajemen*, 105,.

⁴³Ibid., hal. 109.

Dapat dipahami bahwa melalui proses produksi dan penyajian kelima jasa tersebut, akan tertanam dalam diri dan menjadi budaya dalam kehidupan mahasiswa selama masa studi, sehingga kemampuan serta ketrampilan akademik maupun profesional terus berkembang dalam dirinya. Hanya dengan penanaman dan pembudayaan itu, juga bantuan serta dorongan faktor-faktor lain tersebut di atas, mahasiswa berhasil dan lulus.

Lembaga pendidikan tinggi terdiri dari berbagai komponen yang berkaitan erat satu sama lain secara fungsional, sehingga merupakan keterpaduan yang sinergis. Di antara komponen-komponen itu terjadi serangkaian proses yang sesuai dengan fungsi masing-masing dan tidak bersifat eksklusif atau sendiri-sendiri, melainkan saling berkaitan, saling mendukung, dan saling mempengaruhi satu sama lain. Komponen-komponen itu disebut juga dengan istilah “pelanggan”, dan karenanya pendidikan harus berusaha memahami serta memenuhi kebutuhannya.⁴⁴ Tampubolon membagi pelanggan-pelanggan pendidikan tinggi menjadi dua macam, yaitu: 1) berdasarkan langsung tidaknya pengaruh, dan 2) berdasarkan lokasi dan posisi pelanggan terhadap PT.⁴⁵ Berdasarkan langsung tidaknya pengaruh terdapat tiga pelanggan yakni pelanggan primer (mahasiswa), pelanggan sekunder (pengelola PT, orang tua, masyarakat, pemerintah, organisasi sponsor dan lingkungan), dan pelanggan tersier (dunia kerja, lembaga pendidikan dan pelatihan lanjutan, dan lingkungan). Berdasarkan lokasi dan posisi pelanggan terhadap PT, terdapat pelanggan Internal (pengelola PT) dan pelanggan eksternal. Pelanggan eksternal terdiri dari pelanggan eksternal primer (mahasiswa), pelanggan eksternal sekunder (orangtua, masyarakat, pemerintah, organisasi sponsor, dan lingkungan), dan pelanggan eksternal tersier (dunia kerja, lembaga pendidikan dan pelatihan lanjutan, dan lingkungan).

Hal penting yang perlu dipahami dari istilah “pelanggan” ini adalah makna dan nilai hakikinya. Ada hubungan tertentu antara mereka, khususnya hubungan kemanusiaan antara pihak PT dan pelanggannya. Nilai hakiki hubungan yang harus senantiasa dipertahankan antara mereka itu mencakup; hubungan saling membutuhkan, saling memahami, saling melayani sebaik baiknya dan kebersamaan, dalam rangka mencapai keberhasilan dan mampu meningkatkan eksistensinya.

⁴⁴Sallis, op.cit., hal. 87-89.

⁴⁵Tampubolon, op.cit., hal. 112.

G. Konsep Implementasi Total Quality Management Dalam pendidikan tinggi

Salah satu tantangan paling fundamental yang dihadapi oleh lembaga pendidikan dewasa ini adalah bagaimana cara mengelola lembaga dengan baik dan ideal dalam rangka meningkatkan kualitas sehingga mampu bersaing dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya. Karena itu, PT membutuhkan sebuah bentuk manajemen yang sanggup merealisasikan harapan tersebut. TQM sebagai sebuah konsep perbaikan terus-menerus dan merupakan pendekatan strategis yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan, memberikan seperangkat alat praktis untuk merealisasikan kebutuhan tersebut baik pada saat sekarang maupun di masa yang akan datang.

Oleh karena itu, sebagai salah satu model manajemen modern, TQM bisa dijadikan sebagai solusi alternatif bagi manajemen pendidikan tinggi yang sedang mencari bentuk baru dalam rangka memperbaiki kualitasnya, karena sifatnya yang *flexible* dan *applicable*. Winn dan Usaf mengungkapkan bahwa TQM dapat dipalikhaskan dalam dunia pendidikan baik tingkat dasar, menengah, maupun pendidikan tinggi.⁴⁶ Ali dan Shastri juga menyatakan bahwa *“Total Quality Management (TQM) is inevitably common factor that will shape the strategies of higher education institutions in their attempt to satisfy various stakeholders including students, parents, industry and society as a whole.”*⁴⁷

Konsekwensinya, setiap individu dalam pendidikan tinggi harus memiliki pemahaman dan akuntabilitas untuk mengimplementasikan TQM tersebut. PT sendiri seyogyanya memandang setiap individu (khususnya mahasiswa) di dalamnya sebagai pelanggan yang harus dipenuhi kebutuhannya sehingga pada akhirnya tercipta kepuasan dalam dirinya.⁴⁸ Upaya realisasi tersebut tidaklah mudah, karena ia memerlukan perubahan mendasar dalam organisasi. Perubahan itu meliputi perubahan kultural dan perubahan substantif dalam manajemen. Hal ini diakui oleh Zabadi, menurutnya:

Quality management is not a management approach easily applied to Higher Education institutions, especially because the academic culture of these organizations is quite strong and resistance to its concepts, principles and practices. And this resistance begins with terminology. Terms such as product, client, empowerment or even strategy,

⁴⁶Robert C. Winn and Robert S. Green Usaf, *Applying Total Quality Management to the Educational Process*, Great Britain. *Int. J. Engng Ed.* 1998. Vol. 14, No. 1, p. 24-29

⁴⁷Ali, M. and Shastri, R. K. (2010). *Implementation of Total Quality Management in Higher Education*. *Asian Journal of Business Management*, 2(1), hal. 9-16.

⁴⁸Tampubolon, op.cit. hal. 117.

*not to mention TQM or reengineering do not easily resonate in Higher education institutions.*⁴⁹

Pratasavitskaya dan Stensaker dalam penelitiannya menyebutkan bahwa faktor-faktor yang menjadi alasan kegagalan penerapan TQM dalam pendidikan tinggi adalah adanya resistensi terhadap perubahan, komitmen yang rendah, kurangnya waktu bagi pelatihan para personal pendidikan tinggi, kepemimpinan yang lemah, dan tidak adanya kerja tim.⁵⁰ Hasil penelitian lain oleh Rosa and Amaral menambahkan bahwa minimnya komunikasi yang efektif dan pelibatan dan pemberdayaan karyawan yang kurang maksimal menyebabkan ketidak-suksesan penerapan TQM dalam pendidikan tinggi.⁵¹

Walau demikian, agar perubahan ke arah perbaikan kualitas dengan meminjam konsep TQM dapat terjadi, maka perlu ada prasyarat-prasyarat yang harus dipenuhi, yakni: 1) visi pimpinan, 2) kecakapan intrinsik setiap personal lembaga, 3) insentif fisik dan psikologik yang diterapkan, 4) sumber daya tersedia yang memadai, dan 5) rencana tindak yang *feasible*.⁵² Khusus mengenai kepemimpinan dalam TQM, pimpinan memegang peranan yang sangat vital dan penting, karena itu dia harus mampu memadukan konsep "*leading*" dan konsep "*managing*" dalam membawa lajunya institusi. Artinya, pemimpin dituntut untuk memiliki pandangan strategik (*strategic vision*) yang jauh ke depan dan kekuatan tekad (*Strength of will*) yang besar. Sedangkan manajer dituntut untuk memiliki pengetahuan instrinsik atau pengetahuan dalam bidang tugasnya yang baik serta pertimbangan profesional (*Professional Judgment*).⁵³ Peters and Austin (dalam Sallis) mengatakan bahwa 80% kegagalan sistem organisasi ditentukan oleh komitmen manager puncak.⁵⁴ Oleh sebab itu, mereka menyarankan agar lembaga pendidikan yang hendak mengimplementasikan TQM harus memiliki sifat kepemimpinan yang kuat dan memiliki komitmen tinggi terhadap pencapaian

⁴⁹Abdulraheem M. A. Zabadi, Implementing Total Quality Management (TQM) on the Higher Education Institutions – A Conceptual Model, *Journal of Finance & Economics* Volume 1, Issue 1 (2013), hal. 42-60.

⁵⁰Pratasavitskaya, H., & Stensaker, B. (2010). Quality Management in Higher Education: Towards A Better Understanding of an Emerging Field. *Quality In Higher Education*, 16(1), hal. 37-50.

⁵¹Rosa, M. J., & Amaral, A. (2007). A self-assessment of higher education institutions from the perspective of the TQM excellence model. In D. F. Westerheijen, B. Stensaker, & M. J. Rosa (Eds.), hal. *Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation* (Vol. 20 (III)), hal. 181-207.

⁵²Sallis, op.cit. hal, 57.

⁵³Gazpersz, op.cit. hal. 78.

⁵⁴Sallis, op.cit. hal. 69.

kualitas. Hal inilah yang menjadi alasan kenapa TQM dikatakan sebagai “*top-down process*”.

Memang implementasi *Total Quality Management* dalam lembaga pendidikan menuntut adanya perubahan mendasar, yakni perubahan kultural dan perubahan substansif. Perubahan kultural bermakna pola, tindak, pola kerja, dan pola pikir setiap personal organisasi harus mengarah pada budaya kualitas. Sedangkan perubahan substantif bermakna setiap tujuan yang diinginkan harus mengarah kepada tercapainya keinginan para pelanggan. Perubahan-perubahan tersebut perlu ada prasyarat yang meliputi: 1) pandangan jauh kedepan (visi) pimpinan, 2) kecakapan intrinsik anggota organisasi, 3) insentif fisik dan psikologis yang diterapkan, 4) tersedianya sumberdaya yang memadai, dan 5) rencana tindak yang *visible*.⁵⁵ Menurut Shiba, faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan penerapan TQM adalah keterlibatan pimpinan puncak yang memiliki visi yang jauh kedepan dan konsisten, strategi implementasi yang tepat dan bijaksana, dan infrastruktur mobilisasi organisasi yang mencakup: tujuan, tatanan organisasi, pendidikan dan pelatihan.⁵⁶

Pelibatan (*involvement*) adalah suatu proses untuk mengikutsertakan karyawan pada semua level organisasi termasuk dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah, sementara pemberdayaan ialah usaha melimpahkan tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas pada tingkat lini depan dalam organisasi, untuk mengambil tindakan guna memuaskan harapan pelanggan.⁵⁷ Goetsch dan Davis menjelaskan bahwa pemberdayaan karyawan terjadi hanya apabila mereka berpartisipasi aktif sepenuhnya dalam proses-proses pemikiran dan kegiatan pada semua tingkatan organisasi. Dalam partisipasi itu, setiap karyawan diberi kesempatan luas dan difasilitasi untuk memberikan sumbangan pemikiran, mengadakan inovasi atau kreativitas, sehingga dia dapat mengembangkan dirinya.

Dasar pemikiran pelibatan dan pemberdayaan karyawan (PPK) adalah bahwa PPK merupakan cara terbaik untuk mengarahkan kreativitas dan inisiatif

⁵⁵ Goetsch and Davis. *Introduction to Total Quality*. (Englewood: Cliffs, NJ: prentice Hall International Inc, 1997), hal. 39.

⁵⁶Shoji Shiba et. al. *A New American TQM Productivity*. (New York: Oregon Press. 1993), hal. 66.

⁵⁷Harvey K. Bre1in. *Focused Quality. Meningkatkan Mutu Produk Dengan Hasil Nyata*. Diterjemahkan dari “*Focused Quality, managing the result*” oleh Edi Nugroho. (Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo. 1997), hal. 20-22.

para karyawan ke arah peningkatan daya saing organisasi. Tujuan PPK adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam rangka memberikan nilai kepada pelanggan (*customer value*) dan membuat perbaikan secara terus-menerus (*continous improvement*). Dengan optimalisasi PPK, maka motivasi dan produktivitas serta *sense of belonging* terhadap pekerjaan akan semakin meningkat. Untuk mendukung itu semua, sikap-sikap dari pimpinan puncak manajemen harus menunjukkan sikap yang mendukung, menjadi model, menjadi pelatih, menjadi fasilitator, mempraktekkan *management by walking around* (MBWA), responsif dan menghargai prestasi karyawan.

Upaya pelibatan karyawan dapat dilakukan dengan cara mendorong dan memicu inisiatif mereka untuk memberikan masukan kepada organisasi melalui metode brainstorming, *nominal group technique*, gugus kualitas, kotak saran dan *Management by Walking Around*.⁵⁸ Sedangkan pemberdayaan karyawan dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan, penataran, dan pendidikan formal.⁵⁹

Upaya selanjutnya untuk mengimplementasikan TQM adalah dengan melaksanakan perencanaan strategis (*strategic planning*). *Strategic planning* dapat dipahami sebagai proses penyusunan langkah-langkah kegiatan menyeluruh secara sistematis, rasional, berkait, dan berjangka panjang serta berdasarkan visi, misi dan prinsip tertentu untuk memenuhi kebutuhan mendasar dan meyeluruh para pelanggan. Perencanaan strategis untuk mencapai kualitas ini dimulai oleh pihak manajemen tertinggi dalam organisasi dengan cara mengidentifikasi kejadian-kejadian yang berlangsung dalam lingkungan internal dan eksternal yang berimplikasi pada masa depan organisasi itu sendiri atau melakukan *environmental assessment*.⁶⁰ Pidarta mengatakan bahwa perencanaan strategis pada hakekatnya adalah proses melahirkan tujuan ideal, tujuan yang dapat dilaksanakan, dan kebijakan.⁶¹ Dia menyimpulkan bahwa perencanaan strategis itu mempunyai dua sisi, pada satu sisi membentuk tujuan, misi dan program yang tepat, dan pada sisi lain usaha mengkreasikan organisasi yang hangat, kerjasama yang harmonis dari

⁵⁸Tjiptono, op.cit. hal. 20.

⁵⁹Laird, Dugan. *Approaches To Training and Development*. (USA: Addison Wesley Publishing Company, Inc. 1983), hal. 77.

⁶⁰Seyfarth, John T. *Personnel Management for effective Schools*. (Boston, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore: Allyn and Bacon, 1991), hal. 45.

⁶¹Pidarta, Made. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan pendekatan sistem*. (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 1990). 66.

segala pihak yang berkepentingan, dan semangat kerja yang optimal dari para personalia dalam waktu yang relatif lama atau untuk selamanya.⁶²

Sallis menunjukkan urutan langkah perencanaan strategis yang dapat diadaptasikan dalam pendidikan yang mengimplementasikan TQM,⁶³ langkah tersebut mencakup: 1) *Vission, mission* dan *values*, artinya bahwa lembaga pendidikan harus menentukan, ketiga hal itu secara singkat padat dan jelas sebagai pijakan untuk membentuk dan membawa ke arah mana lembaga tersebut bergerak, 2) *Market analysis*, yaitu mengidentifikasi pasar (pelanggan) dengan cara membuat segmentasi, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui keinginan, harapan pelanggan dan melampaui kepuasaannya, 3) *SWOT analysis and critical success factors*, artinya institusi pendidikan harus mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan yang ada baik dalam lingkungan internal maupun eksternal 4) *Corporative and bussiness plans*, maksudnya membuat perencanaan strategis dan perencanaan teknis sebagai petunjuk dan arahan untuk berproses 5) *Quality policy and quality plan*, artinya menetapkan komitmen institusi untuk memperbaiki kualitas sekaligus menjalankannya dalam kegiatan nyata, 6) *Quality cost*, artinya lembaga harus menentukan biaya-biaya yang harus dikeluarkan untuk perbaikan kualitas, yang meliputi biaya pencegahan (*prevention*) dan biaya kegagalan (*failure*), dan 7) *Evaluation and benchmark*, maksudnya lembaga melakukan analisa dan evaluasi terhadap kepuasan pelanggan dan sejauhmana visi, misi, dan tujuannya telah dicapai berdasarkan program yang telah dijalankan.

Dalam perencanaan strategis, semua unsur pengelola dilibatkan dan berpartisipasi aktif. Prinsip keterbukaan dan prinsip dasar dua arah yaitu *bottom-up*; dan *top-down* dipegang teguh. Setelah perencanaan disahkan lalu disebarluaskan kepada unit-unit kepegawaian untuk dipedomani dan dilaksanakan. Dengan melakukan perencanaan strategis, organisasi pendidikan akan memperoleh beberapa manfaat,⁶⁴ yaitu: 1) dapat memperkuat kelompok inti menjadi tim yang kompak, 2) dapat membantu mengoptimalisasikan performan organisasi, 3) membantu pimpinan memusatkan perhatian dan menganut kerangka bagi upaya perbaikan secara kontinu, 4) memberikan pedoman bagi pengambil keputusan

⁶²Pidarta, op.cit. hal. 79.

⁶³Sallis, op.cit. hal. 99.

⁶⁴Hardjosoedarmo, Soewarso. *Total Quality Management*, edisi revisi. (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2002), hal. 66-68.

sehari-hari, dan 5) memberikan kemudahan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya untuk memperbaiki kualitas dan produktivitas.

Teamwork merupakan tahapan selanjutnya dalam implementasi TQM. Tim dapat dipahami sebagai sekelompok individu yang memiliki kepribadian berbeda, ide-ide kekuatan, kelemahan, tingkat antusiasme dan memiliki kemauan dari pekerjaannya. *Teamwork* dapat dipahami sebagai sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama, dan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut secara bersama-sama pula.⁶⁵

Dalam TQM, kerjasama tim merupakan salah satu unsur fundamental. Oakland mengatakan bahwa kerjasama tim dapat membangun kepercayaan, memperbaiki komunikasi dan meningkatkan sikap independensi.⁶⁶ Tim dapat dikatakan sebagai mesin penggerak untuk memperbaiki kualitas institusi. Tim memiliki karakteristik-karakteristik tertentu, yaitu: terdapat kesepakatan terhadap misi tim, semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku, ada pembagian tanggung jawab yang adil, dan para anggota tim beradaptasi dengan perubahan. Sallis menjelaskan menyarankan beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam pembentukan tim,⁶⁷ yaitu: a) Bahwa dalam tim harus ada kejelasan peran para anggotanya. b) Tim harus mempunyai tujuan yang jelas (3) Tim memerlukan sumber daya dasar untuk beroperasi, d) Tim harus mengetahui akuntabilitas dan batas-batas kewenangannya, e) Tim memerlukan seperangkat alat yang tepat untuk menangani berbagai masalah dan untuk menemukan solusi dari masalah tersebut.

Karena tim terdiri dari sekumpulan orang dengan karakteristik berbeda, tentunya perjalanan untuk mencapai tujuan yang diharapkan akan mengalami gangguan. Gangguan itu bisa datang dari; identitas pribadi anggota tim, hubungan antara anggota tim, dan identitas tim dalam organisasi itu sendiri. Untuk menghindari gangguan dalam kerjasama tim, Goetsch dan Davis menunjukkan beberapa cara yang bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja tim dalam rangka pencapaian tujuan organisasi,⁶⁸ yaitu: saling ketergantungan, perluasan tugas, kesejajaran, bahasa yang umum, kepercayaan dan respek, kepemimpinan yang

⁶⁵Op. Cit. hal.3.

⁶⁶Oackland, IS. *Total Quality Management*. (London: Keinemann Professional Publishing Ltd, 1989), hal. 56.

⁶⁷Sallis, op.cit. hal. 104.

⁶⁸Goetsch dan Davis, op.cit. hal.67.

merata, ketrampilan memecahkan masalah, ketrampilan menangani konflik, penilaian, dan perayaan.

Dalam konteks TQM, pemimpin puncak (rektor/ketua) harus mampu mengaplikasikan beberapa fungsi, seperti: 1) Memiliki visi tentang kualitas total untuk lembaganya 2) Memiliki komitmen yang jelas untuk mengadakan proses perbaikan kualitas 3) Mengkomunikasikan pesan kualitas pada semua anggota institusi 4) Memastikan para pelanggan bahwa kebutuhan mereka merupakan sentral kebijakan dan praktek institusi, 5) Memastikan cukupnya sarana penyalur aspirasi pelanggan, 6) Mengadakan pengembangan SDM (staf), 7) Tidak mudah menyalahkan orang lain ketika muncul masalah sebelum melihat buktinya, dan memandang masalah tersebut sebagai akibat dari kebijakan yang diambil dan bukan karena kegagalan staf, 8) Mengadakan inovasi-inovasi dalam institusi, 9) Memastikan kejelasan tanggung jawab pada masing-masing tingkat struktural, 10) Membangun tim kerja yang efektif, 11) Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk memonitor dan mengevaluasi kesuksesan, 12) Mengaplikasikan "*management by walking around (MBWA)*", 13) Menciptakan sikap kekeluargaan pada mahasiswa, orang tua, dosen, staf, dan masyarakat umum.

Fungsi-fungsi pimpinan puncak sebagaimana dijelaskan di atas merupakan hal yang sangat penting. Ini tidak mungkin dimiliki oleh orang-orang biasa yang tidak memiliki visi ke depan yang jelas dan komitmen yang kuat terhadap kualitas. Menjadi tidak mungkin lagi ketika, orang-orang ini asyik berada pada zona nyamannya.

Di samping pemenuhan beberapa prasyarat dan penarapan fungsi-fungsi sebagaimana di atas, maka untuk menjamin keberhasilan dalam mengimplementasikan TQM, PT harus menempuh beberapa langkah-langkah,⁶⁹ seperti: 1) menanamkan satu falsafah TQM. Dalam hal ini, pihak manajemen dan karyawan harus sepenuhnya memahami dan mengerti serta yakin mengapa organisasi harus mencapai *total quality*. Semua orang dalam organisasi harus memiliki pengertian yang sama terhadap istilah-istilah TQM tersebut, 2) Manajemen harus membimbing dan menunjukkan kepemimpinan yang bermutu. Berdasarkan falsafah kualitas yang telah diterima, manajemen puncak terutama CEO (*chief executive officer*) harus mengambil inisiatif dalam menunjukkan kepemimpinan yang teguh dalam gerakan kualitas. Dia harus menjadi figur dalam

⁶⁹Hardjosoedarmo, op.cit. hal., 33-34.

pola sikap, pola pikir dan pola tindak yang mencerminkan falsafah kualitas, 3) mengadakan perubahan atau modifikasi terhadap sistem yang ada, agar kondusif dengan tujuan mencapai total quality. Sesudah menunjukkan kepemimpinan mutu secara konsisten dan kontinu kepada seluruh anggota organisasi, manajemen perlu meninjau kebijaksanaan, sistem dan prosedur yang ada dalam organisasi dan menilai apakah *software* tersebut konsisten dan kondusif terhadap *total quality*. Hal-hal yang dinilai meliputi: struktur organisasi, proses kegiatan, prosedur kendali mutu, kebijaksanaan pengembangan sumber daya manusia, metode insentif dan lain-lain, dan 5) Melatih, mendidik dan memberdayakan seluruh karyawan. Dalam langkah ini seluruh karyawan diberi kesempatan, kepercayaan, tugas dan wewenang dan tanggung jawab untuk mengorganisasi diri ke dalam "*self-managing teams*" guna memperbaiki proses dalam mencapai kualitas produk atau jasa.

PENUTUP

Berdasarkan uraian konseptual mengenai total quality management dalam pendidikan tinggi, maka dapat diungkapkan beberapa simpulan.

1. TQM adalah suatu pendekatan strategis yang dipakai oleh sebuah institusi dalam menjalankan usahanya yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya guna memenuhi kebutuhan pelanggan pada masa kini dan di waktu yang akan datang. TQM mengandung prinsip kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan Perbaikan proses berkesinambungan. Dalam kerja TQM terdiri dari pelibatan dan pemberdayaan karyawan, perencanaan strategis, manajemen mampu menjadi leader dan champion kualitas dan kerjasama tim yang kompak.
2. PT pada dasarnya adalah Industri Jasa maka ia harus memberikan layanan yang memuaskan kepada para pelanggan. Keberhasilan PT dalam mencapai misi dan tujuan sangat bergantung pada kemampuannya dalam melakukan adaptasi dengan perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal disamping kapabilitas manajemen yang handal.
3. Konsep implementasi TQM dapat mulai oleh pemimpin puncak yang memiliki komitmen tinggi terhadap kualitas, yang dilakukan dengan menggunakan sederetan langkah, yaitu: Menanamkan satu falsafah TQM sampai dapat dimengerti dan dipahami oleh setiap individu dalam organisasi, manajemen harus

membimbing dan menunjukkan kepemimpinan yang bermutu, adakan perubahan atau modifikasi terhadap sistem yang ada, dan melatih, mendidik dan memberdayakan seluruh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azzahari, Azril. (2002). *Reformasi Sistem Pendidikan Menuju Indonesia*. Bandung: Pen. LPTK dan ISPI.
- Berry, L. Leonard and Parasuraman A. (1991). *A Marketing Service*. New York: The Free Press.
- Bre1in, Harvey K. (1997). *Focused Quality. Meningkatkan Mutu Produk Dengan Hasil Nyata*. Diterjemahkan dari "*Focused Quality, managing the result*" oleh Edi Nugroho. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Dessler, Gary. (2000) *.Human Resource Management*. Eight Edition. New Jersey: Prentice-Hall Internasional, Inc.
- Dikmenum, (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis sekolah. Buku I Konsep dan Pelaksanaan AIPMBS*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Dirjen Dikmenum, Depdiknas.
- Fattah, Nanang. (2000). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Gasperzs, Vincent. (2002). *Total Quality Management*, Edisi kedua. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Goetsch and Davis. (1994). *Introduction to Total Quality*. Englewood: Cliffs, N.] : prentice Hall International Inc.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. (2002). *Total Quality Management*, edisi revisi. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Jauch, LR and William P. Glueck. (1995). *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*, edisi ketiga, terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kotler, Philip and Karen A. Fox. (1995). *Strategic Marketing in the educational institution*, Second edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, Philip. (1994). *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, edisi Indonesia, Jakarta: Salemba Empat.
- Laird, Dugan.(1983). *Approaches To Training and Development*. USA: Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- Lewis, KS. dan Smith, D.H. (1994). *Total Quality in High Education*. Delray Beach Florida: St. Luice Press.
- Lovelock, Cristopher. (1994). *Products Plan*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Nasution, MN. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Ndraha, Taliziduhu. (1998). *Manajemen Pendidikan tinggi*. Jakarta: Bina Aksara.
- Notoatmojo, Soekidjo. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Oackland, IS. (1989). *Total Quality Management*. London: Keinemann Professional Publishing Ltd.
- Parasuraman, A et. al. (1991). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for liiture Research, *Journal of Marketing* 1 (2) 44.
- Pawitra, T. (1993). Kepuasan Pelanggan sebagai keunggulan Daya Saing. *Journal of Marketing* 1 (1) 135.
- Pfeffer, Naomi and Coote, Anna. (1991). *Is Quality Good Ibr You?* London: Social Policy paper No. S, Institute of Public Policy Research.
- Pidarta, Made. (1990) *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan pendekatan sistem*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Rohman, Arief. (1996). *Tantangan Memasuki Tahun 2020 dan Urgensi Produktifitas*.
- Sallis, Edward. (1993). *Total Quality Management In Education*. London: Kogan Page.
- Siagian, Sondang P. (1998). *Manajemen Strategik*, Cet. kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Senge, Peter. at. al. (2000). *Schools lihat learn*, A lilin discipline resource. London: Nicholas Brealey.
- Seyfarth, John T. (1991). *Personnel Management for effective Schools*. Boston, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore: Allyn and Bacon.
- Shiba, Shoji. et. al. (1993). *A New American TQM Productivity*. New York: Oregon Press.
- Spanbauer, Stanly J. (1992). *A Quality System for Education*. Milwaikee, Winconsin: ASQC Quality press.
- Spillane, James J. (2000). *Pendidikan Bagi Manajer Indonesia: menggagas paradigma baru pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Stoner, James A.P. and Wankel, Charles. (1986). *Management*. Third edition, New Jersey: Prentice-Hall International edition.
- Tampubolon, Daulat P. (2001). *Pendidikan tinggi Bermutu*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tenner, Arthur R and Irving J. Detoro. (1995). *Total Quality Management: Three Steps To Continous Improvement*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Terry, G.R. and Rue, Leslie W. (1992). *Dasar-dasar Manajemen*. Diterjemahkan dari "Principle of management" oleh GA Ticoalu. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tilaar, H.A.R. (2002). *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.

- Tjiptono, Fandy. (1997). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: penerbit andi Offset.
- Tjiptono, Fandy. (1999). Aplikasi TQM dalam Manajemen Pendidikan tinggi, *Manajemen Usahawan Indonesia* 11 (27) 7-13.
- Tjiptono, Fandy. Dan Diana, Anastasia. (2001). *Total Quality Management*, Edisi revisi. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wahyoetomo. (1994). *Menuju Manajemen pendidikan tinggi yang Efisien*. Malang: Universitas Merdeka.
- Yazid. (2001). *Pemasaran Jasa, Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: Penerbit Ekonosia.