

---

## Penerapan Total Quality Management (TQM) di Pendidikan Tinggi : Antara Idealisme dan Kenyataan

Lisa Amelia Fransen

STMIK GI MDP; Jl. Rajawali 14 Palembang, Telp : 0711-376400, Fax : 0711-376360

E-Mail: lisa@mdp.ac.id

### Abstrak

Total Quality Management (TQM) menjadi relevan karena wujud pendidikan tinggi sebagai sebuah perangkat yang didasarkan pada penciptaan dan penyebaran pengetahuan dan pemahaman memang disinyalir mengalami kemerosotan mutu. Perbaikan mutu merupakan salah satu komitmen pemerintah di sektor pendidikan. Sistem akreditasi program studi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) dan sistem pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal (Itjen), Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), yang memfokuskan pada pengawasan fungsional, terasa kurang tepat untuk dijadikan jaminan bahwa perguruan tinggi sudah memberikan pendidikan yang bermutu bagi mahasiswanya. Total Quality Management (TQM) didefinisikan sebagai konsep perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, yang melibatkan semua karyawan di setiap level organisasi, untuk mencapai kualitas yang 'excellent' dalam semua aspek organisasi melalui proses manajemen. Dalam rangka usaha perbaikan mutu, evaluasi program yang dilakukan sudah mencakup evaluasi terhadap tujuan-tujuan dari universitas atau tridarma perguruan tinggi. Akan tetapi, sampai sejauh ini, belum bisa disimpulkan bagaimana pencapaian mutu suatu universitas atau mutu sistem pendidikan tinggi secara keseluruhan. Hal ini diduga antara lain karena praktek-praktek TQM yang ada saat ini belum dikembangkan dengan optimal. Alasan lainnya adalah karena prinsip-prinsip TQM yang lain, yaitu penilaian tentang pencapaian mutu tidak dilakukan. Untuk itu diperlukan kajian ulang sasaran-sasaran mutu universitas, komitmen yang kuat tentang pencapaian mutu dalam renstra setiap universitas dan diselenggarakan quality audit secara rutin untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu.

**Kata kunci:** Total Quality Management, Continuous Quality Improvement, Quality Assurance

### Abstract

Total Quality Management (TQM) which became relevant as the embodiment of higher educations a device based on the creation and dissemination of knowledge and undestraining allegedly suffered degradation. Quality improvement is one of government's commitment in the education sector. The courses study accreditation system which focus on functional supervision, conducted by the National Accreditation Institution (called BAN) and supervision system carried out by the Inspectorate General (IG or called Itjen), Financial and Development Supervisory Agency (BPK), and the State Audit Board (BPK), seemed less appropriate for a guarantee that the college has provided qualified education for its students. Total Quality Management (TQM) concept is defined as improvements are made continuously, involving all employees at every level of the organization, to achieve quality 'excellent' in all aspects of the organization through the management process. In order to attempt quality improvement, program evaluation carried out has included an evaluation of the goals of the university or college Tridarma. However, so far, has not been able to conclude how the achievement of the quality of a university or a high-quality education system as a whole. This is presumably partly because TQM practices that exist today have not been developed to the optimum. Another reason is because of the TQM principles, namely the assessment of the achievement of quality is not performed. It required a review of the quality of university goals, a strong commitment on the achievement of quality in every university's strategic plan and conducted quality audits on a regular basis to ensure the quality education.

**Keywords:** Total Quality Management, Continuous Quality Improvement, Quality Assurance

---

## 1. Pendahuluan

Sejalan dengan telah bergemanya gaung globalisasi serta menyongsong era perdagangan bebas, maka kondisi pasar akan senantiasa diwarnai oleh persaingan yang semakin ketat di antara para produsen untuk memperebutkan pangsa pasar. Bahkan kalau perlu mereka tidak ragu-ragu merebut pelanggan tetap dari produsen lain. Upaya promosi yang ditujukan untuk mendongkrak pemasaran dalam jangka panjang tidak lagi banyak berperan dalam peningkatan omset penjualan. Hal ini karena pelanggan telah semakin kritis dalam memilih produk, semakin menyadari adanya kelemahan dan keunggulan dari suatu produk yang ditawarkan kepada mereka. Untuk mendorong peningkatan pemasaran atau untuk mempertahankan pangsa pasar yang sudah diperoleh ternyata memang diperlukan upaya lain, yakni upaya peningkatan kualitas.

Disadari atau tidak, seringkali terjadi kesalahan persepsi dikalangan produsen konvensional. Mereka menganggap bahwa peningkatan kualitas hanyalah sebagai tambahan beban yang harus dihindari. Namun kini semakin banyak eksekutif yang menyadari pentingnya arti kualitas bagi peningkatan kinerja usaha mereka. Apalagi setelah kisah sukses perusahaan industri manufaktur Jepang yang mengandalkan keunggulan kualitasnya, sehingga mampu mendesak posisi produsen dari negara maju lainnya merebak ke manca negara. Bahkan upaya peningkatan mutu ini telah dikemas dalam suatu sistem manajemen yang disebut sebagai *Total Quality Management (TQM)*. Penerapan (TQM) dalam perusahaan dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan yang makin ketat. TQM mengacu pada perubahan organisasi, mulai dari perubahan struktur, tujuan, peran manajer, dan peran karyawan.

Penerapan TQM dalam organisasi perusahaan ternyata mempunyai dampak positif terhadap karakteristik kerja. Yang lebih menggembarakan lagi bahwa aplikasi manajemen mutu total ini telah merambah ke berbagai bidang usaha, tidak terkecuali bidang pendidikan. Di negara-negara yang relatif mapan di mana pengaruh globalisasi sangat kuat, institusi pendidikan tinggi sudah berubah menjadi lembaga internasional. Dalam konteks seperti itu, di mana selain adanya standar bagi penyelenggaraan *international education*, dalam rangka perbaikan mutu, manajemen mutu sangat berorientasi pada konsumen baik di pasar lokal maupun dunia yang terdesentralisir dan sangat kompetitif. Sehubungan dengan pendekatan strategi tentang mutu, universitas menjadi lebih serius menangani hal-hal yang berhubungan dengan pengukuran unjuk kerja dan *market share* serta isu *value for money*. Perbaikan mutu yang berorientasi pada konsumen sangat penting demi kelangsungan universitas tersebut dalam kondisi yang dinamis. Selain itu, kebijakan mengenai strategi manajemen mutu dari suatu universitas dapat merupakan cermin bagi pihak luar terutama mahasiswa dan calon mahasiswa bahwa mutu pendidikan merupakan prioritas utama dari universitas.

Bagaimana keadaannya di Indonesia? Dengan mencermati kondisi dan situasi yang ada, tampaknya konteks perguruan tinggi yang berbeda menyebabkan pusat perhatian mengenai mutu juga berbeda. Perhatian utama tentang mutu masih berkisar sebatas bagaimana usaha yang perlu dilakukan untuk meningkatkan mutu. Walaupun demikian memang harus diakui masih kecilnya kepedulian pihak pengelola pendidikan tinggi khususnya kepedulian pihak pengelola pendidikan tinggi khususnya di Indonesia terhadap aspek kualitas sebagai elemen utama dalam menggerakkan roda usahanya. Terdapat pertanyaan yang perlu diajukan: Mengapa pengelola perguruan tinggi di Indonesia belum secara konkrit menerapkan praktik manajemen kualitas total dalam menjalankan aktivitas operasionalnya? Seringkali muncul hubungan yang membingungkan antara pemberian status terakreditasi bagi perguruan tinggi oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN) dan aktualisasi globalnya yang masih menunjukkan ketimpangan. Ada kemungkinan orientasi perguruan tinggi di Indonesia masih bersifat lokal, sekedar memenuhi apa yang dipersyaratkan oleh Dirjen Dikti RI. Bila demikian halnya, maka upaya menerapkan manajemen kualitas masih sebatas pada slogan dan belum ditransformasikan ke dalam praktek sebagai suatu solusi dalam menghadapi persaingan global.

Terdapat tiga faktor yang dapat dilihat sebagai pendorong perlunya memperluas ruang lingkup perhatian dalam rangka peningkatan mutu perguruan tinggi. **Pertama**, Melalui berbagai kebijaksanaan baik yang tertuang dalam GBHN dan Repelita VII, pemerintah telah menunjukkan perlunya perbaikan mutu yang dijabarkan dalam program-program pendidikan tinggi [1]. Hasil evaluasi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi [1] menunjukkan bahwa waktu rata-rata mahasiswa menyelesaikan studinya masih terlalu panjang dibandingkan dengan waktu acara program studi. Selain itu, produktivitas lulusan, yaitu perbandingan antara jumlah lulusan dan jumlah mahasiswa, belum memuaskan, terutama untuk program S1 di perguruan tinggi negeri (PTN) di mana terlihat adanya kecenderungan yang menurun. Meskipun banyak faktor yang berpengaruh, misalnya faktor mahasiswa itu sendiri, fakta tersebut merupakan salah satu indikasi adanya pencapaian mutu yang rendah pada sistem pendidikan tinggi.

**Faktor kedua** berkaitan dengan *issue value for money*, yaitu sehubungan dengan adanya fakta makin merosotnya perekonomian yang berakibat langsung pada menurunnya kemampuan masyarakat

termasuk orang tua mahasiswa untuk membiayai pendidikan anaknya. Apakah benar perguruan tinggi sudah memberikan pendidikan yang bermutu? Di lain pihak, adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan di mana penggunaan dana pendidikan perlu diusahakan secara efisien dan efektif maka kebutuhan sistem *quality assurance* di perguruan tinggi menjadi sangat penting. Hal ini dikarenakan *quality assurance* merupakan salah satu usaha untuk penyelenggaraan pendidikan yang menerapkan prinsip penggunaan sumber daya secara efisien.

Tampak bahwa prinsip *value for money* dapat dianggap sebagai faktor *eksternal* bagi pendidikan tinggi untuk mendorong pelaksanaan prosedur untuk menjamin mutu pendidikan tinggi. **Faktor ketiga** yang dapat dipandang sebagai pendorong bagi penyelenggaraan sistem *quality assurance* di pendidikan tinggi yaitu sejalan dengan makin meningkatnya tuntutan tentang akuntabilitas dari perguruan tinggi terutama menjelang era otonomi yang diawali dengan perubahan menjadi Badan Hukum Milik Negara (BHMN) dari 4 universitas (UI, ITB, IPB dan UGM). Sehubungan dengan hal ini, masyarakat mempunyai hak untuk mengetahui bagaimana universitas mempertahankan dan memonitor mutu dari kegiatannya, apa ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengatasi kemungkinan inefisiensi, serta sejauh mana universitas dapat memberikan respon mengenai kebutuhan masyarakat yang berubah-ubah.

Kondisi-kondisi tersebut merupakan faktor pendorong bagi perlunya mekanisme untuk *quality assurance*. Kehadiran mekanisme tersebut dipandang dapat mengakomodasi pelaksanaan evaluasi diri dari setiap universitas secara efektif. Oleh karena itu, dalam manajemen mutu perhatian tidak hanya sebatas perbaikan mutu, tetapi yang juga penting adalah mengusahakan adanya mekanisme yang tepat baik dari dalam maupun luar universitas untuk menjamin tercapainya mutu yang tinggi.

## 2. Metode Penelitian

### 2.1 Latar Belakang Aplikasi *Total Quality Management* di Perguruan Tinggi.

*Total Quality Management* didefinisikan sebagai konsep perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, yang melibatkan semua karyawan di setiap level organisasi, untuk mencapai kualitas yang 'excellent' dalam semua aspek organisasi melalui proses manajemen [2]. **Total Quality Management** atau lebih sering disingkat sebagai **TQM** sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi [3]. Penjaminan kualitas melalui metoda-metoda statistik adalah sebuah komponen penting dalam pelaksanaan TQM. Tujuan utama dari TQM adalah untuk melakukan atau memproduksi sesuatu secara benar sewaktu masih dalam proses produksi daripada harus memperbaiki kesalahan ketika barang sudah tidak lagi berada dalam rantai proses produksi [3].

TQM dapat beroperasi pada sebuah "lingkaran kualitas" yang mempertemukan para pekerja dari departemen-departemen yang berbeda (lintas divisi) untuk membahas kemungkinan-kemungkinan untuk membuat sebuah produk yang lebih berkualitas secara optimal. Pengertian TQM secara rinci [4]:

- **Pengertian Total**, Menunjukkan bahwa TQM merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan. Setiap orang terlibat dalam proses TQM. Lebih lanjut, kata "total" berarti bahwa TQM mencakup tidak hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi juga pelanggan internal, pemasok bahkan personalia yang mendukung.
- **Pengertian Kualitas**, Bukan berarti sekedar produk bebas cacat, tetapi TQM lebih menekankan pelayanan kualitas. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, bukan organisasi atau manajer departemen pengendalian kualitas. Kenyataan bahwa ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis, mempunyai implikasi penting: kualitas bagi seorang pelanggan mungkin tidak sama bagi pelanggan lain. Tantangan TQM adalah menyajikan kualitas bagi pelanggan.
- **Pengertian Manajemen**, Mengandung arti bahwa TQM merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit. Pendekatan TQM sangat berorientasi pada manajemen orang. Implementasi TQM mensyaratkan berbagai perubahan organisasional dan manajerial total dan fundamental, yang mencakup misi, visi, orientasi strategik, dan berbagai praktik manajemen vital lainnya.

Tidak ada yang dapat memastikan secara persis kapan dan di mana konsep TQM pertama kali diaplikasikan di pendidikan tinggi. Yang jelas sekitar tahun 1980an sejumlah organisasi di Amerika Serikat dan Inggris mencoba menjawab tekanan finansial yang dihadapi oleh institusi pendidikan tinggi. Mau tidak mau perguruan tinggi mesti berlaku tak ubahnya seperti perusahaan komersial yang harus bertarung dalam pasar yang sangat kompetitif. Untuk itulah universitas segera mencanangkan strategi kualitas dan harga. Pada masa itu fokus perhatian universitas adalah bagaimana agar opini dan persepsi masyarakat terhadap perguruan tinggi senantiasa positif. Maka pihak perguruan tinggi berusaha menggali

sebanyak mungkin kebutuhan dan keinginan serta harapan mungkin kebutuhan dan keinginan serta harapan pelanggan. Istilah yang sangat populer adalah ‘*customer satisfaction*’.

Masuknya TQM dalam pendidikan tinggi di Amerika dan Eropa rupa-rupanya mengikuti empat jalur utama [5,6]:

1. *Jalur pertama*, keanggotaan para pebisnis pada badan universitas yang melihat manfaat TQM untuk kebutuhan bisnis mereka. Jalur ini telah diuji coba di Aston University, Oregon State University dan Wolverhampton University dengan mengembangkan metoda studi kasus.
2. *Jalur kedua*, TQM menjadi bagian perbendaharaan kata pendidikan tinggi melalui studi-studi bisnis dan departemen *Engineering* yang mengajarkan TQM dalam industri kepada mahasiswanya. Mereka segera mengetahui keuntungan yang diperoleh dengan memperkenalkannya kepada manajemen.
3. *Jalur ketiga*, meningkatkan kualitas dan *Quality Assurance* sehingga akan tercapai efisiensi, yakni rendahnya biaya yang dikeluarkan per mahasiswa serta makin berkualitaskannya kegiatan belajar mengajar [5].
4. *Jalur keempat*, melakukan diversifikasi fungsi universitas karena aktivitas inti akademik secara tradisional (konvensional) tidak memadai lagi dalam menghadapi kompetisi yang kian tajam. Oleh karena itu, sudah saatnya kegiatan belajar mengajar dan penelitian lebih ditujukan kepada aktivitas yang *market driven*, dari pada kepada aktivitas inti akademik yang masih tradisional [6].

Bila mencermati keempat jalur utama masuknya TQM ke dunia perguruan tinggi tersebut, maka semakin terlihat jelas bahwa misi perguruan tinggi harus dikaitkan dengan orientasi bagaimana menghasilkan sumberdaya manusia yang mampu bersaing di pasar rasional sekaligus internasional. Dua arena itu menjadi basis persaingan sumberdaya manusia yang berkualitas di abad 21. Keberadaan perguruan tinggi tidak bisa lagi hanya berfungsi sebagai menara gading yang hanya sibuk dengan pengembangan ilmu, namun harus mulai terjun ke kancah profesional untuk mempersiapkan mahasiswanya memasuki pasaran kerja.

## 2.2 Konsep Total Quality Management dalam Perguruan Tinggi Modern

Manajemen perguruan tinggi di Indonesia seharusnya memandang bahwa proses pendidikan yang dilakukan suatu perbaikan terus menerus (*continuous improvement*), dimulai dari ide-ide untuk menghasilkan *output* (lulusan) yang berkualitas, pengembangan kurikulum, proses belajar mengajar, sampai kepada ikut bertanggungjawab untuk memuaskan pengguna lulusan perguruan tinggi itu. Selanjutnya perlu pula dijalin hubungan yang baik dengan para lulusan maupun pengguna lulusan untuk pengembangan ide-ide di dalam mendesain ulang kurikulum atau memperbaiki proses belajar mengajar yang ada saat ini.

Berikut disajikan penerapan filosofi Deming [7] untuk meningkatkan proses pendidikan tinggi (Gambar 1), serta operasionalisasi perguruan tinggi di Indonesia (Gambar 2).

Berkaitan dengan gambar 1 & 2, semakin jelas bahwa sudah saatnya perguruan tinggi di Indonesia melakukan reorientasi dan redefinisi tujuan pendidikan itu sendiri, bukan sekedar menghasilkan *output* sebanyak-banyaknya tanpa peduli akan kepuasan *internal customer* maupun *external customer*, melainkan pendidikan tinggi harus bertanggung jawab terhadap keseluruhan penyelenggaraan pendidikan mulai dari pengadaan sarana dan prasarana, penyusunan kurikulum, rekrutmen, aktualisasi tridharma sampai pada penyerahan kembali lulusan kepada masyarakat. Yang harus selalu diingat bahwa fokus kualitas pada pendidikan adalah penciptaan lingkungan di mana pendidik, orangtua, pejabat pemerintah, perwakilan masyarakat, dan pengusaha bekerja bersama-sama melengkapi para peserta didik dengan sumberdaya yang mereka butuhkan untuk menghadapi arus dan masa depan akademik, bisnis dan tantangan masyarakat.

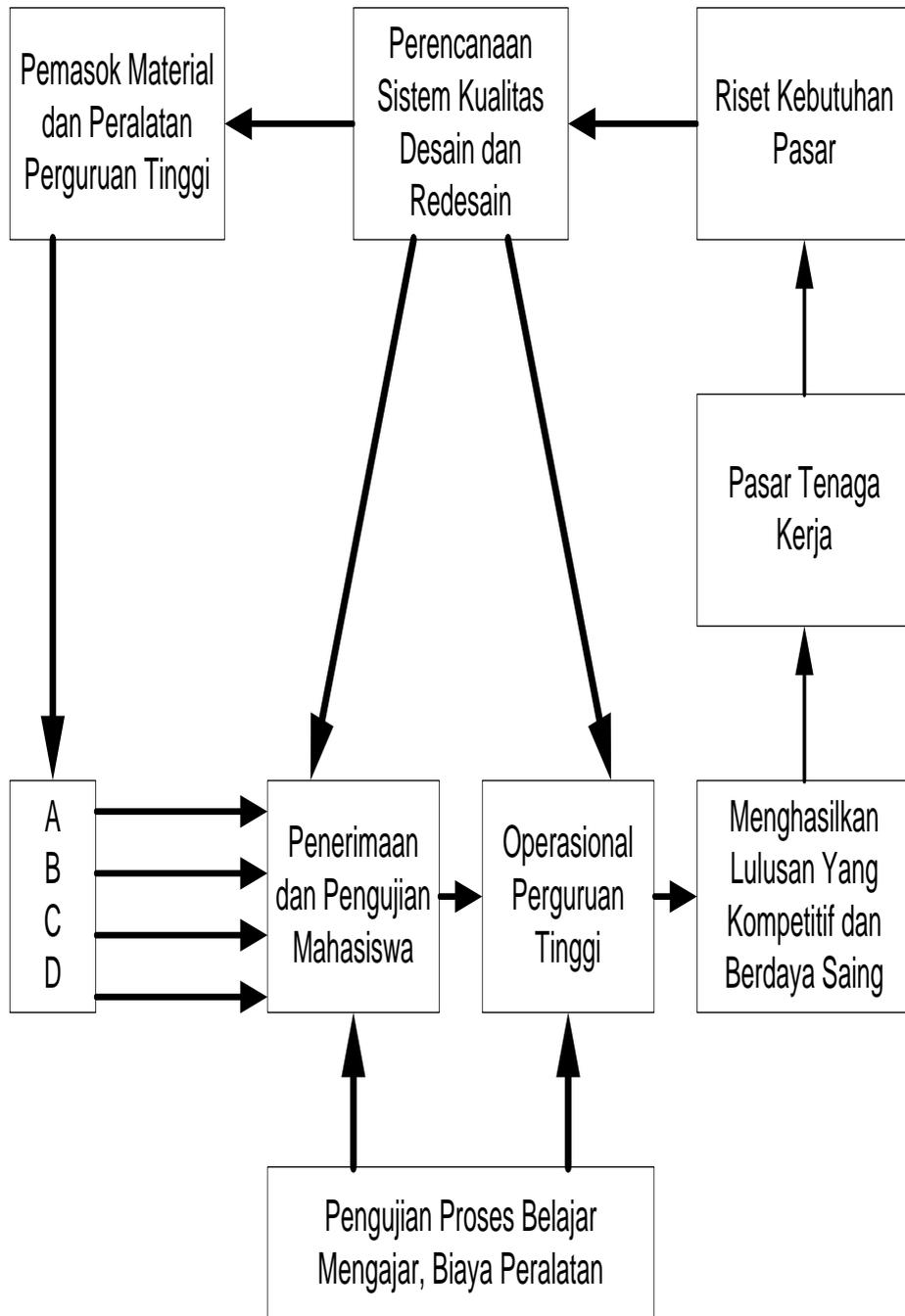
Definisi baru kualitas dalam model manajemen kualitas total dunia pendidikan tinggi didasarkan pada ‘pillars of quality’ (*customer focus, total involvement, measurement, commitment, dan continuous improvement*), yang menjadi pondasi untuk melakukan perubahan ke arah kualitas [9]. Tiap-tiap pilar mendukung budaya transformasi di mana kampus-kampus harus berupaya mencapai suatu budaya kualitas. Untuk mencapai budaya kualitas tersebut, perlu kerja keras dan cukup memakan waktu. Edwards Deming [7] memperkirakan bahwa untuk sampai pada realisasi upaya peningkatan mutu, membutuhkan waktu paling tidak lima tahun.

Sayangnya, para praktisi pendidikan tidak sabar menunggu selama itu. Maka untuk menjembatani, dikembangkanlah bagi praktisi pendidikan sebuah sistem pengukuran untuk mendokumentasi dan mengukur nilai tambah inisiatif mereka dalam meningkatkan kualitas. Para praktisi pendidikan dapat mengukur kualitas. Para praktisi pendidikan dapat mengukur keefektifan program kualitas mereka dan menunjukkan nilai tambah pendidikan mereka kepada masyarakat. Kesemuanya ini agar pengelola

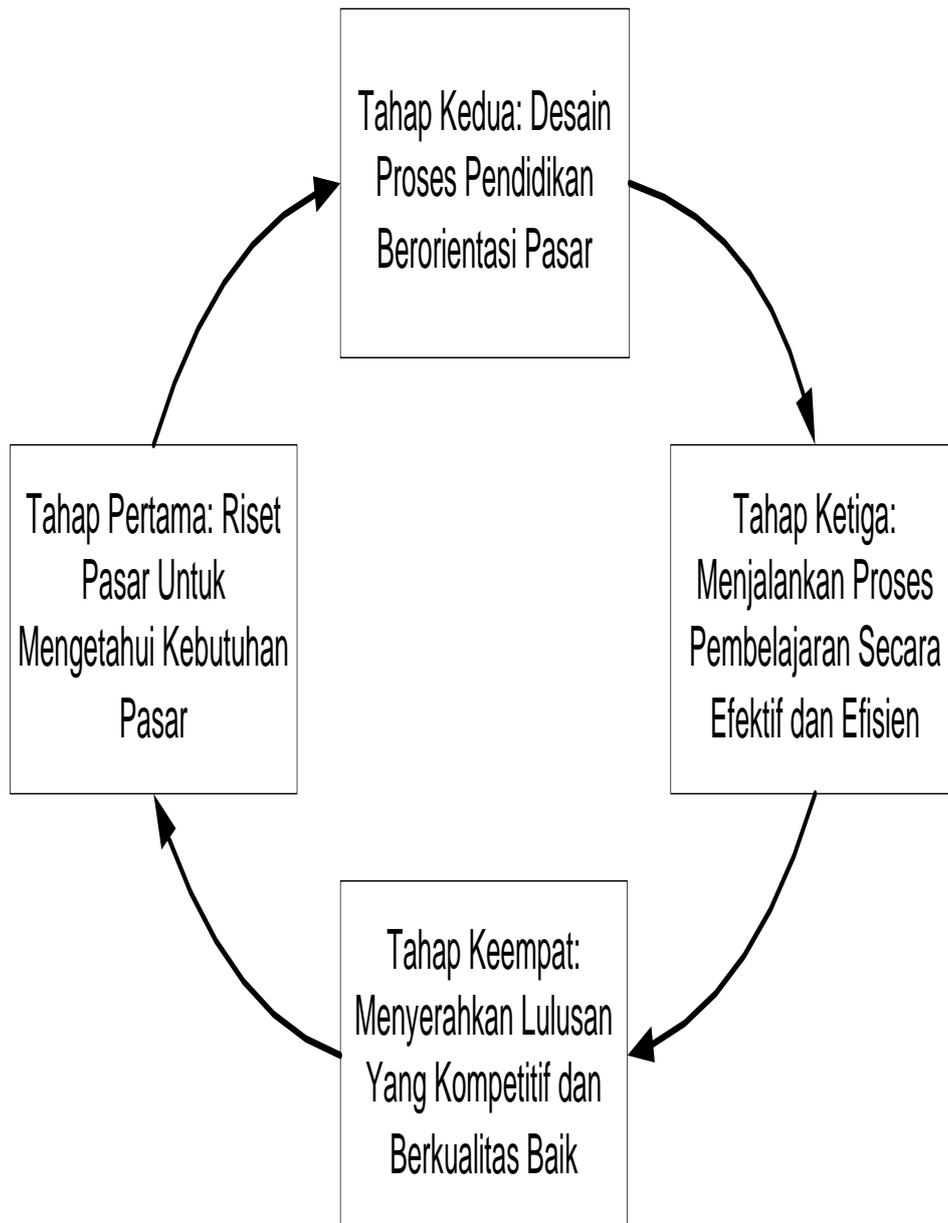
---

pendidikan terpacu untuk sesegera mungkin mengubah lingkungan untuk segera mungkin mengubah lingkungan untuk memperbaiki setiap proses pendidikan supaya kualitas lulusan mereka juga mengalami perbaikan disertai adanya penurunan biaya.

Penerapan TQM dalam pendidikan tinggi didasarkan pada kenyataan bahwa setiap orang terlibat dalam proses pendidikan dengan kepercayaan dan nilai yang sama, yakni demi pertumbuhan dan perkembangan peserta didik. Sayangnya, kepercayaan dan nilai mereka sering berbenturan dengan iklim arus ekonomi dan disetir oleh komunitas yang berkeinginan agar sistem pendidikan meng-*copy* praktek-praktek bisnis untuk meningkatkan efisiensi dan menurunkan biaya. Walau bagaimanapun, pengimplementasian TQM dalam pendidikan tinggi membutuhkan bangunan keterhubungan yang erat dengan *customer*. Pendidikan tinggi harus menitikberatkan pada pelayanan yang secara potensial dapat memecahkan banyak permasalahan yang penting dalam masyarakat. Untuk itu juga praktisi pendidikan tinggi harus mengembangkan dan memperbaiki cara mengajar. Jika arus sistem pendidikan tinggi ditujukan untuk menyelamatkan krisis, maka sistem pendidikan tinggi harus mencapai klimaksnya pada *matching* antara lulusan dan tantangan bisnis.



Gambar 1 Penerapan Filosofi Deming dalam sistem Pendidikan Tinggi Modern [8]



**Gambar 2** Roda Deming dalam Sistem Pendidikan Tinggi

Mahasiswa memiliki permasalahan yang berbeda-beda dan sayangnya kampus memiliki keterbatasan sumberdaya. Untuk mencoba memecahkan seluruh permasalahan mahasiswa, pengajar harus memfokuskan diri pada pemecahan masalah secara tepat. Mengidentifikasi permasalahan secara tepat adalah tantangan utama para pengajar dan administrator. Yang jelas, masyarakat tidak ingin terus menerus membeli sistem pendidikan tinggi yang sama yang sebenarnya sudah usang. Masyarakat mengharapkan praktisi pendidikan tinggi menjadi pemimpin dalam pengembangan program yang mampu mengantar mahasiswa ke tangga keberhasilan.

### **2.3 Permasalahan dalam Penerapan *Total Quality Management* di Perguruan Tinggi**

Sekali lagi perlu dikemukakan bahwa TQM bertujuan meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi keluhan pelanggan, meningkatkan keefektifan organisasi dan memelihara daya saing. Untuk itu perlu diciptakan kondisi-kondisi seperti kesempatan berbicara bagi setiap orang, hambatan-hambatan psikologis harus dihilangkan, dan 'bahasa' harus disamakan. Demikian pula halnya dengan penerapan

TQM dalam perguruan tinggi juga dikenal istilah pelanggan yang akan berarti luas mahasiswa, pengguna lulusan, serta masyarakat luas (orangtua mahasiswa, masyarakat sekitar, pemerintah, dan lain-lain). Jadi, pelanggan dalam perguruan tinggi mempunyai batasan yang sangat lebar yang masing-masing memiliki kebutuhan yang berbeda dan menuntut untuk dipenuhi.

Dalam perguruan tinggi, pelanggan utama adalah mahasiswa yang mempunyai kemungkinan salah/tidak *qualified*. Sebagai pelanggan yang berkonotasi 'Raja' dalam mitologi tentu tidak akan/tidak mungkin salah sehingga produsen harus selalu mengikuti kembali bagaimana pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa. Hal ini tidak mudah karena harus mempertemukan dua pihak yang sama-sama memiliki harapan. Pelanggan bertanggungjawab mengidentifikasi kebutuhannya, dan perguruan tinggi bertanggungjawab menerjemahkan kebutuhan pelanggan mereka. Sayangnya, konsep ini belum banyak dipakai oleh dunia perguruan tinggi.

Mengimplementasikan TQM harus mulai dari sisi pelayanan untuk pengembangan awal, baru kemudian kemasalah lain yang lebih sukar yang membutuhkan komitmen seluruh anggota perguruan tinggi. Yang penting adalah jalankan yang bisa dikerjakan, lihat hasilnya belakangan, kemudian lakukan evaluasi untuk menyempurnakan. Sebab buka dipikir-pikir dahulu, pesimisme akan selalu berkembang dan bisa-bisa TQM tidak lagi menjadi solusi ampuh bagi peningkatan daya saing melainkan sekedar imajinasi belaka.

Kesemuanya itu membutuhkan semangat juang dalam *team*, seorang *champion* untuk menjalankan dan dukungan top manajemen. Kalau hal-hal itu tidak terpenuhi, maka transformasi kualitas tidak akan bertahan lama dan akan berakhir dengan kegagalan. Bagaimanapun, tidak semua orang menginginkan perubahan, mereka inilah yang resisten terhadap perubahan dan lebih menyukai kemapanan karena memiliki *intensif* dan ingin mempertahankan *status quo*.

Di Indonesia, kebijaksanaan pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi ditempuh dengan berbagai cara, yaitu dilakukan dengan meningkatkan mutu tenaga akademik secara berkelanjutan, penataan program studi, peningkatan proporsi mahasiswa bidang *sains* dan keteknikan, pengembangan kurikulum yang fleksibel dan terkendali, peningkatan mutu penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, pengadaan sarana/prasarana dan fasilitas penunjang, peningkatan kerjasama dengan pemerintah daerah, dunia usaha, kalangan industri dan lembaga dalam dan luar negeri [1]. Sehubungan dengan adanya usaha perbaikan mutu tersebut, telah ditetapkan indikator kinerja (Propenas, 2000), yang antara lain mencakup program studi sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional, peningkatan mutu dosen S2/S3, kurikulum yang sempurna sesuai dengan kebutuhan pembangunan, peningkatan mutu penelitian, dan peningkatan hasil penelitian yang berdayaguna untuk masyarakat dan kalangan bisnis.

Selain itu, peningkatan mutu juga dilakukan pada usaha peningkatan mutu proses pendidikan. Laporan Dirjen Dikti (2000) [1] menyatakan bahwa peningkatan mutu pendidikan melalui optimalisasi proses belajar mengajar serta pengembangan metodologi pendidikan dilakukan dengan pemantapan prinsip manajemen terpadu. Peningkatan mutu dosen dan tenaga penunjang akademik dilakukan melalui peningkatan kesempatan melanjutkan pendidikan, seminar, lokakarya dan sebagainya. Peningkatan mutu dan tenaga peneliti dan pengabdian kepada masyarakat melalui penataran dan seleksi. Peningkatan jumlah dan mutu penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dilakukan melalui sistem kompetitif berjenjang, monitoring, seminar, dan publikasi.

### 3. Hasil dan Analisis

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam rangka usaha perbaikan mutu, evaluasi program yang dilakukan sudah mencakup evaluasi terhadap tujuan-tujuan dari universitas atau tridarma perguruan tinggi. Bahkan adanya pengembangan Dokumen Perencanaan (DP) dan evaluasi diri setiap universitas menunjukkan bahwa alokasi anggaran dilakukan melalui mekanisme *blockgrant* yang berasaskan mutu sebagai acuan. Akan tetapi, sampai sejauh ini, belum bisa disimpulkan bagaimana pencapaian mutu suatu universitas atau mutu sistem pendidikan tinggi secara keseluruhan. Hal ini diduga antara lain karena praktek-praktek TQM yang ada saat ini belum dikembangkan dengan optimal. Misalnya, dari laporan tahunan tidak tampak apakah pernah diadakan revidi terhadap staf akademiknya dan apakah umpan balik dari mahasiswa dan *stakeholders* lainnya sudah dimasukkan sebagai dasar acuan dalam pelaksanaan evaluasi.

Alasan utama lainnya sehingga belum dapat dikatakan praktek TQM yang ada belum dikembangkan secara optimal adalah karena prinsip-prinsip TQM yang lain, yaitu penilaian tentang pencapaian mutu tidak dilakukan. Dalam hal ini, Dirjen Dikti belum mengembangkan sistem maupun kriteria khusus yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi termasuk penilaian mengenai mutu. Sampai saat ini belum ada laporan dari Dirjen Dikti yang menyinggung evaluasi mutu kecuali laporan dari BAN mengenai hasil akreditasi. Sementara itu BAN berfungsi untuk mengakreditasi program-

program studi baik universitas negeri atau swasta yang dimaksudkan sebagai salah satu usaha untuk mengontrol mutu pendidikan tinggi.

Fungsi utama BAN adalah untuk menilai dan memberikan akreditasi program studi baik untuk universitas negeri maupun swasta. Penilaian umumnya berfokus pada manajemen program studi yang meliputi kurikulum, staf akademik, mahasiswa, dan kegiatan manajerial lainnya seperti kepegawaian, fasilitas, keuangan, dan *governance*. Melihat kegiatan yang dilakukan oleh BAN, meskipun semuanya ditujukan untuk pencapaian mutu, akan tetapi hasil akreditasi BAN belum dapat dijadikan jaminan tingginya mutu suatu perguruan tinggi. Hal ini antara lain karena BAN hanya melakukan akreditasi sebatas pada pencapaian mutu dari suatu program studi sehingga tidaklah mencerminkan mutu dari suatu universitas secara keseluruhan yang tujuannya mencakup pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.

#### 4. Kesimpulan

Sebagai penutup, dapat ditarik suatu simpulan yang menggambarkan bagaimana penerapan total quality management di perguruan tinggi, yaitu bahwa penerapan TQM di perguruan tinggi lebih sukar dibandingkan dengan di bidang bisnis. Meskipun demikian, pokok pikiran yang terkandung di dalamnya cukup menarik dan perlu dikembangkan. Konsekuensi pelaksanaannya adalah perlu waktu, keuletan, kesabaran serta konsistensi yang tinggi disertai dukungan segenap jajaran di perguruan tinggi baik pimpinan maupun staf. Selain itu, paradigma lama yang selama ini dianut yang lebih menekankan kepentingan produsen perlu direformasi dengan paradigma yang lebih mengarah kepada kepuasan konsumen. Dengan kata lain implementasi TQM di perguruan tinggi mengharuskan suatu transformasi sikap, perilaku dan pemikiran yang mengacu pada kualitas.

Perlunya pelaksanaan TQM secara komprehensif untuk menjamin tercapainya mutu perguruan tinggi, maka kehadiran kebijakan yang spesifik dirasakan sangat penting. Dalam lingkup universitas, komitmen tentang mutu perlu dituangkan dalam visi dan misi dari perguruan tinggi tersebut. Langkah berikutnya adalah perlunya teknikal struktur untuk mengakomodasikan komitmen tersebut. Jika suatu universitas dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk mengontrol mutu, maka universitas/Dirjen Dikti dan Itjen dapat merumuskan mekanisme selanjutnya mengenai quality audit. Di masa datang, dimana pengaruh globalisasi sangat kuat pada perguruan tinggi sehingga orientasi global merupakan kewajiban, pencapaian mutu yang tinggi salah satunya dapat ditempuh dengan mendapatkan akreditasi harus benar-benar harus berorientasi pada konsumen.

Saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan penerapan TQM di Pendidikan Tinggi adalah sebagai berikut:

1. Mengkaji ulang sasaran-sasaran mutu pada setiap universitas yang disesuaikan dengan visi misi universitas.
2. Diperlukan komitmen tentang pencapaian mutu dalam renstra setiap universitas dan memasukan evaluasi tentang mutu dalam laporan tahunan. Hal ini perlu dilakukan untuk memperlihatkan pencapaian mutu perguruan tinggi tersebut dan merupakan salah satu mekanisme untuk meningkatkan akuntabilitas perguruan tinggi.
3. Untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi perlu diselenggarakan quality audit secara rutin dan berkesinambungan baik dari intern maupun dari ekstern.

#### Daftar Pustaka

- [1.] Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Laporan Tahunan Universitas Pajajaran Tahun Anggaran 2000 ( Jakarta: 2001), hlm. 28.
- [2.] Heizer, J., & Render, B., 2006, Manajemen Operasi, Alih Bahasa: Dwianoegrahwati, S & Indra, A., Salemba Empat, Jakarta.
- [3.] Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. Total Quality Manajemen. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.
- [4.] Handoko, H. 2001, Manajemen Personal & Sumberdaya Manusia, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- [5.] CHES. 1993. Identifying and Developing a Quality Ethos in Higher Education: Newsletter No.3. London: Center for Higher Education Studies.
- [6.] Williams, G.L. 1992. Changing Patterns of Finance in Higher Education. Buckingham, U.K: Open University Press.
- [7.] Deming, W.E. 1986. Out of The Crisis. Cambridge, Massachusetts: M.I.T., Center for Advanced Engineering Study.

- [8.] Gaspersz, Vincent. 1997. Manajemen Kualitas untuk Industri Jasa. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [9.] Arcaro, J.S. 1995. Quality in Education : An Implementation Handbook, Delray Beach: St. Lucie Press, Florida.