

## PENERAPAN PENJAMINAN MUTU DI PERGURUAN TINGGI DENGAN PENDEKATAN *TOTAL QUALITY SERVICE*

**Nur Hayati**

Dosen Tetap pada Prodi Manajemen STIE STAN Indonesia Mandiri, Bandung

Jalan Jakarta No.79, Bandung-40272

Email: [nunung\\_20@yahoo.com](mailto:nunung_20@yahoo.com)

**Abstrak:** Perbaikan mutu merupakan salah satu komitmen pemerintah di sektor pendidikan yang dituangkan dalam berbagai dokumen pemerintah seperti GBHN, Repelita, Propenas, dan Renstra. 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. Pengaruh globalisasi tidak dapat mencegah timbulnya orientasi internasional pada perguruan tinggi sehingga cepat atau lambat kebutuhan akan mekanisme yang komprehensif mengenai quality assurance harus dipenuhi. Hal-hal tersebut dapat dipandang sebagai faktor pendorong yang kuat bagi perlunya mekanisme atau sistem yang efektif dan transparan untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu. Makalah ini mengusulkan sebuah paradigma baru untuk jaminan kualitas di Perguruan Tinggi, yaitu *Total Quality Service (TQS)*.

**Kata Kunci:** Quality Assurance; Perguruan Tinggi, Total Quality Management (TQM), Total Quality Service (TQS).

*Abstract: Quality improvement is one of the government's commitment in the education sector as outlined in government documents such as the Guidelines, Repelita, Propenas, and Strategic Plan. The system of accreditation conducted by the National Accreditation Board (BAN) and surveillance system conducted by the Inspectorate General (IG), the Financial and Development Supervisory Agency (BPKP), and the Supreme Audit Agency (BPK), which focuses on the functional supervision, feels less the right to be a assurance that colleges already provide quality education for its students. The impact of globalization can not prevent international orientation in college so that sooner or later will need comprehensive mechanism regarding quality assurance must be met. These things can be seen as a strong motivating factor for the need for a mechanism or an effective and transparent system to ensure the quality of higher education. This article proposes a new paradigm for quality assurance in Higher Education, named Total Quality Service (TQS).*

**Keywords :** *Quality Assurance; Higher Education, Total Quality Management (TQM), Total Quality Service (TQS).*

### **Pendahuluan**

Kualitas adalah tanggung jawab setiap orang dalam organisasi. Orang-orang seperti operator mesin, pekerja perakitan, agen tiket, perawat, dan pelayan adalah pengrajin yang membangun kualitas ke dalam produk dan layanan. Lini pertama supervisor harus memberikan iklim memotivasi karyawan, mengarahkan mereka pada prosedur yang tepat, bekerja sama dengan mereka untuk menemukan masalah, dan membantu dalam menghilangkan sumber kesalahan.

Manajemen menengah harus merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, dan memantau kebijakan mutu. Akhirnya manajemen puncak harus berkomitmen pada sumber daya dan memberikan kepemimpinan yang diperlukan untuk mengatur dan melaksanakan persyaratan dari suatu kebijakan yang dinamis yang berkelanjutan dalam hal kualitas teknis.

Standar Internasional "ISO 9000 Manajemen Mutu Standar" telah dikembangkan dan masih meningkat untuk mendukung organisasi untuk merasionalisasi komunikasi dan daya saing dalam perdagangan internasional nasional, regional dan seluruh dunia. Seluruh sistem memiliki beberapa kontrol yang terintegrasi satu sama lain. Meningkatkan kecepatan dan kualitas arus informasi, dan karakteristik respon adalah rangsangan utama. Dengan kemungkinan teknologi informasi kontemporer, manajemen aliran data berkontribusi terhadap birokrasi dan dokumentasi dari sistem mutu.

Melalui berbagai kebijaksanaan baik yang tertuang dalam GBHN dan Repelita VII, pemerintah telah menunjukkan perlunya perbaikan mutu yang dijabarkan dalam program-program pendidikan tinggi (Dikti, 2000). Hasil evaluasi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti, 2000, P.28) menunjukkan bahwa waktu rata-rata mahasiswa menyelesaikan studinya masih terlalu panjang dibandingkan dengan waktu acara program studi. Sebagai contoh untuk tahun 2006/2007, hanya 47% mahasiswa program DIII dan 51% mahasiswa program S1 yang dapat menyelesaikan studinya seperti yang diharapkan. 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 seefisien dan seefektif mungkin maka kebutuhan sistem *quality assurance* di perguruan tinggi menjadi sangat penting. Hal ini demikian karena *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 (IU, 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. (Ekroman, 2002)

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.

## 1. Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Umum

Prinsip-prinsip manajemen mutu umum adalah sebagai berikut:

a. Prinsip 1 Organisasi Pelanggan

Organisasi tergantung pada pelanggan mereka dan karenanya harus memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan, memenuhi persyaratan pelanggan dan berusaha untuk melebihi harapan pelanggan.

b. Prinsip 2 Kepemimpinan orang

Pemimpin menetapkan kesatuan tujuan, arah, dan lingkungan internal organisasi. Mereka menciptakan lingkungan di mana orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan organisasi.

c. Prinsip 3 Keterlibatan Orang

Orang-orang di semua tingkatan adalah inti dari suatu organisasi dan komitmen penuh mereka memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.

d. Prinsip 4 Orientasi Proses

Sebuah hasil yang diinginkan akan tercapai secara lebih efisien bila sumber daya terkait dan kegiatan dikelola sebagai suatu proses.

e. Prinsip 5 Sistem manajemen

Mengidentifikasi, memahami dan mengelola suatu sistem proses yang saling terkait untuk tujuan tertentu memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi..

f. Prinsip 6 Perbaikan berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan adalah tujuan permanen dari organisasi.

g. Prinsip 7 Faktual pendekatan untuk pengambilan keputusan

Efektif keputusan didasarkan pada analisis logis dan intuitif data dan informasi.

h. Prinsip 8 hubungan pemasok yang saling menguntungkan

Hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan pemasoknya meningkatkan kemampuan kedua organisasi untuk menciptakan nilai.

### 3. Mutu di Perguruan Tinggi.

Menurut Harvey dan Green (1993 dalam Porter, 1994) mutu diartikan sebagai *a relative concept which changed with the context and mean different things to different people*. Hal ini karena pada kenyataannya orang yang sama mungkin akan menerapkan konsep yang berbeda pada saat yang lain. Secara teoritis, ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami arti mutu. Pertama, mutu mencerminkan suatu karakteristik yang dimiliki. Dalam sudut pandang ini, sesuatu yang bermutu dipandang sebagai sesuatu yang *excellence/valuable* dan mutu sama sekali tidak mempunyai apa yang disebut evaluatif sense (Margetson, 1994).

Pada pendekatan kedua yang disebut pendekatan metafisik (*metaphysical belief*), mutu dipandang sebagai sesuatu yang tidak hanya bisa dianalisis secara deskriptif tapi juga dianalisis secara evaluatif atau sesuatu yang bisa diukur. Hal ini karena, dalam memandang mutu bisa dibedakan secara absolut antara fakta-fakta yang dikaitkan dengan analisis secara deskriptif dan nilai-nilai yang dikaitkan dengan analisis secara evaluatif. Lebih lanjut, perbedaan antara *evaluative and descriptive senses* dari mutu diperkuat oleh adanya fenomena yang *continues* dan *discrete*.

Dalam kaitannya dengan QA, tampak bahwa mutu di perguruan tinggi dipandang dengan pendekatan metafisik. Adapun alasan utamanya, yaitu bahwa jika mutu didekati dengan pendekatan deskriptif semata dengan alasan untuk menghindari *-value judgment-* yang sifatnya subjektif dan individual, adalah sangat *absurd*. Hal ini disebabkan karena mutu sangat berkaitan erat dengan nilai itu sendiri.

Lebih lanjut, setelah kita tahu bahwa mutu bisa didekati dengan pendekatan metafisik, untuk mengukurnya, perlu dibuat terlebih dahulu persamaan persepsi tentang apa yang dimaksud dengan mutu di dalam sistem pendidikan tinggi. Pertama, kita bisa melihat mutu sebagai mutu dari pengadaan pendidikan atau mutu pendidikan itu sendiri. Burge dan Tannock dalam Rowley

(1995), mengartikan mutu pendidikan sebagai *the success with which an institution provides educational environments which enable students effectively to achieve worthwhile learning goals including appropriate academic standards.*

Lebih lanjut, the *Higher Educational Council* (HEC) Australia melihat mutu dalam konteks sebagai berikut: *the council sees the focus on outcome, the fitness for purpose, as fundamental to understanding how each of the processes within institutions are organized and evaluated in order to ensure the quality of outcome* (Linke, 1992). Sama seperti Burge dan Tannock, disini prinsip utama adalah bahwa mutu di universitas diukur dengan pendekatan *fitness for purpose*.

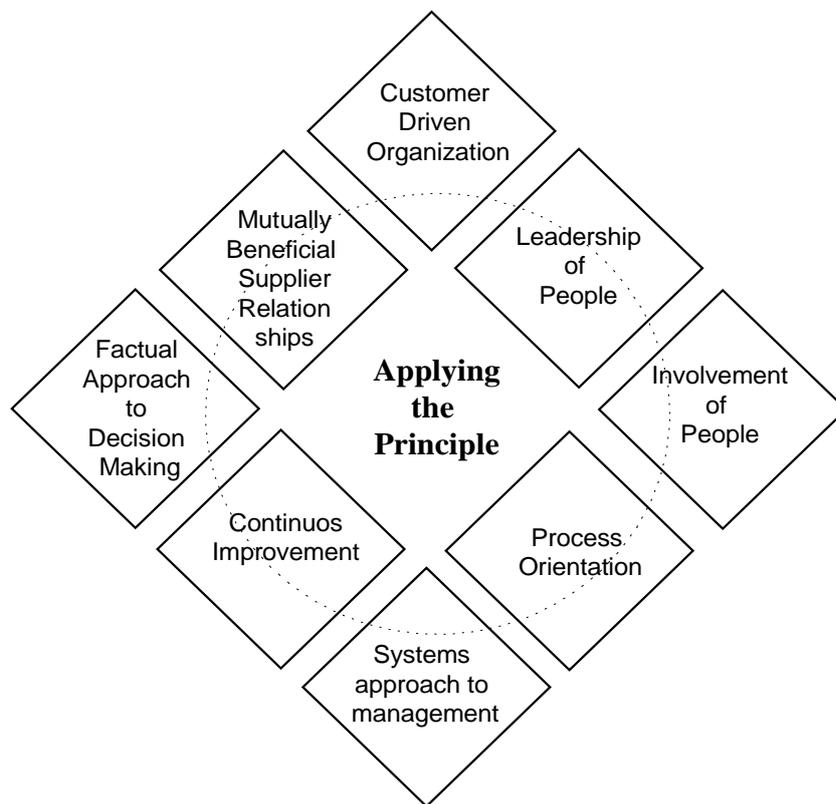
Melihat kedua definisi tersebut perlu dikaji arti dari tujuan, yaitu tujuan siapa, apakah tujuan tersebut sudah tepat dan bagaimana menilai pencapaian tujuan tersebut. Pada umumnya tujuan perguruan tinggi meliputi pengajaran, penelitian, dan pengabdian atau yang dikenal sebagai tridarma perguruan tinggi. Sehubungan dengan hal ini, Porter (1994) mengindikasikan akan adanya kesulitan dalam mengukur mutu perguruan tinggi hanya dengan menggunakan pendekatan *fitness for purpose*. Porter (1994) menambahkan pendekatan lain yang sifatnya *interrelated* dengan pendekatan *fitness for purpose*, yaitu konsep *exceptional* dimana mutu dapat dipandang sebagai *passing a set of requirement or minimum standard*.

Dalam konteks pendidikan internasional, *Global Alliance for Transnational Education* (GATE) mendefinisikan mutu sebagai *as meeting or fulfilling requirements, often referred to as fitness for purpose* (GATE, 1998). Dalam hubungannya dengan pendekatan pemenuhan standar minimum, standar diartikan sebagai *a level or grade of goodness of something, and in an education context may be defined as an explicit level of academic attainment*. Jelaslah, bahwa fungsi standar antara lain *as a means of measurements of the criteria by which quality may be judged* (GATE, 1998).

Dapat disimpulkan bahwa mutu perguruan tinggi diartikan sebagai pencapaian tujuan dari suatu universitas yang umumnya mencakup tri darma perguruan tinggi dan pengukurannya dilakukan dengan pendekatan *exceptional* dimana menurut Porter (1994) memiliki tiga variasi, yaitu:

- 1) mutu sebagai sesuatu yang *distinctive*,
- 2) mutu sebagai sesuatu yang *excellence*, dan
- 3) mutu sebagai sesuatu yang memenuhi batas standar minimum atau *conformance to standard*. (Ekroman, 2001)

Penerapan Penjaminan Mutu tersebut dapat dilihat pada gambar 1 berikut :



**Gambar 1**  
**Applying the Quality Management Principles to the Executive Management Area of Strategic Planning**

#### 4. Mutu dan isu-isu terkait

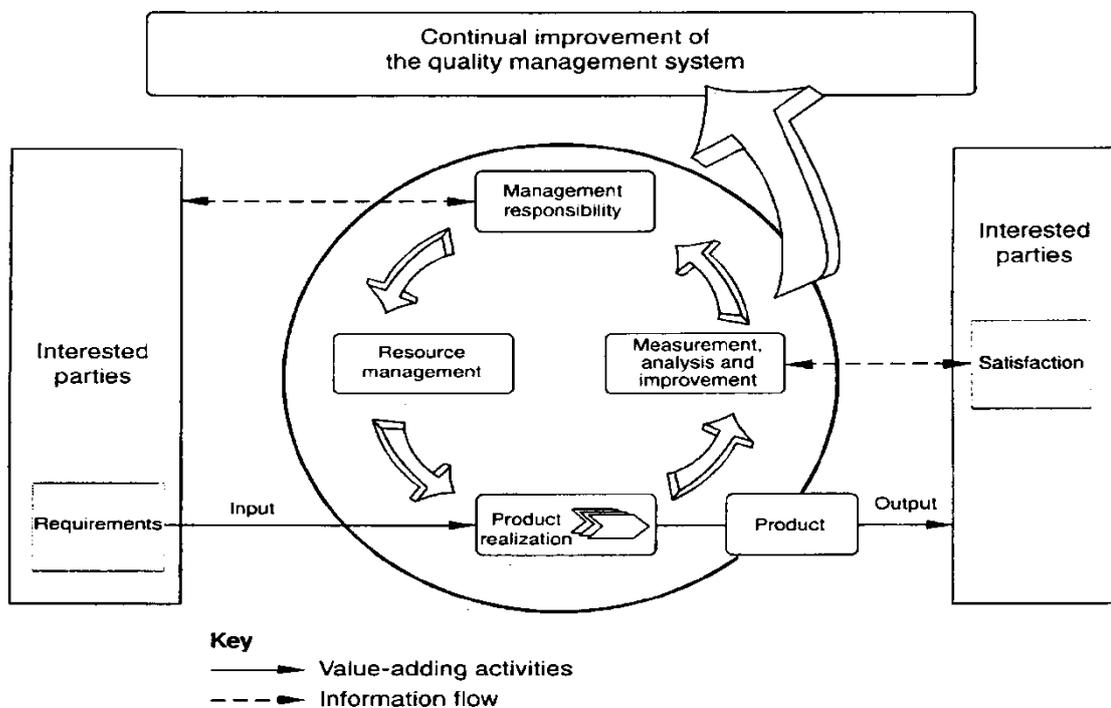
Permasalahan yang diangkat berulang kali sehubungan dengan diskusi tentang kerangka kualifikasi nasional di masa mendatang termasuk:

- Mutu
- Akreditasi
- Akses
- Kemajuan
- Mobilitas
- Pengakuan Internasional

Mutu tidak hanya menjadi isu sentral dalam kaitannya dengan kerangka kerja kualifikasi nasional, menembus semua aspek kualifikasi. Mutu dapat memiliki banyak definisi tergantung pada keadaan dan konteks. Pada intinya, Mutu, dalam kaitannya dengan produk atau layanan, memberikan efek dengan jenis hasil yang paling memuaskan kepada pelanggan dalam hal apa yang ditawarkan kepada pelanggan, dengan memperhatikan biaya dan faktor-faktor lainnya. Lebih mendasar lagi, mutu dapat didefinisikan sebagai keadaan keunggulan.

Definisi di atas menjelaskan bahwa mutu adalah masalah bagi semua orang yang bersangkutan dalam situasi tertentu atau keadaan. Hal ini juga menempatkan tanggung jawab khusus dengan penyedia layanan dan produk - yaitu. pemberian badan dan penyedia pendidikan dan pelatihan. Perlu ditekankan di sini bahwa penyedia pendidikan dan pelatihan mencakup semua sarana yang orang terlibat dalam pembelajaran yang sistematis, yaitu sekolah, perguruan tinggi, pendidikan masyarakat dan pusat pelatihan, pusat pelatihan nasional, pusat-pusat pendidikan terbuka dan jarak jauh, sistem belajar mandiri, dan lain-lain Selain itu, mutu memerlukan kesesuaian dengan standar dan menyeimbangkan keadaan keunggulan yang dibutuhkan dengan tuntutan dan kontribusi dari pengguna jasa dan produk.

Pada gambar 2 berikut ini disajikan model sistem manajemen mutu berbasis pada proses.



**Gambar 2**  
**Model of a Process-based Quality Management System**

### 5. Pendekatan Mutu

Dalam literatur yang luas yang berkaitan dengan kualitas, aspek yang berbeda dari desain sebuah sistem mutu dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- Kontrol mutu meliputi teknik operasional dan kegiatan yang digunakan untuk memenuhi persyaratan mutu dengan mengatur kinerja. Ini adalah proses untuk mempertahankan standar, tidak menciptakan standar.

- Jaminan mutu adalah semua tindakan terencana dan sistematis yang diperlukan untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa suatu produk atau layanan akan memenuhi persyaratan yang ditetapkan untuk mutu. Kegiatan jaminan mutu tidak langsung mengontrol mutu. Sebaliknya, mereka menetapkan sejauh mana mutu akan, sedang atau telah dikendalikan. Mutu juga berfungsi untuk membangun kepercayaan dalam hasil. Proses penjaminan mutu, pada umumnya, melibatkan evaluasi organisasi atau sistem yang memasok produk / layanan terhadap standar yang ditetapkan untuk membangun kemampuan untuk menghasilkan produk / jasa dengan standar tertentu. Tergantung pada keadaan, standar yang dibutuhkan dapat ditentukan dalam organisasi, secara eksternal atau keduanya.
- Peningkatan mutu adalah segala sesuatu yang menyebabkan perubahan yang menguntungkan dalam kinerja mutu. Ini adalah proses mengubah standar melalui seleksi, analisis dan tindakan korektif pada standar atau prosedur.

## **6. Total Quality Management dalam Pendidikan**

Keempat pilar yang mendukung proses TQM dalam suatu organisasi adalah:

- manajemen dengan partisipasi
- manajemen mutu profesional
- partisipasi karyawan dan
- pengakuan.

Sejumlah pilihan strategis yang perlu dilakukan dalam pelaksanaan yang efektif dari TQM dan kesuksesan tergantung pada pilihan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh, strategi TQM seperti model "longgar-ketat" sering dianjurkan sebagai yang paling sesuai dengan budaya organisasi lembaga pendidikan tinggi. Sebuah fitur penting dari pendekatan seperti itu adalah bahwa pelaksanaan dimulai dengan gambaran dari sebuah pernyataan kebijakan mutu. Hal ini juga melibatkan pembentukan kerangka organisasi untuk mengelola dan mendorong keterlibatan semua pihak dalam mencapai kualitas melalui kerja sama tim.

Beberapa contoh yang ada dari pelaksanaan yang efektif dari TQM dalam lembaga-lembaga pendidikan di mana budaya kualitas baru, yang melibatkan semua pemangku kepentingan, menyediakan manajemen internal dengan alat yang mereka butuhkan untuk menjadi sangat efektif.

Perbedaan penting antara sistem ISO dan TQM adalah bahwa ISO khusus untuk jaminan mutu sedangkan TQM (dan EFQM) memfasilitasi masuknya perbaikan dan keunggulan. Dalam hal ini sistem ini meminjamkan diri lebih mudah untuk adaptasi di bidang pendidikan dan

pelatihan, dan sistem kualifikasi dan penghargaan. ISO 9000 dan munculnya Total Quality Management (TQM), dan sistem lain memberikan bukti dari upaya yang sedang dikeluarkan pada pengembangan model jaminan kualitas dan perbaikan. Keseimbangan lain yang harus dicapai adalah bahwa antara proses penjaminan mutu internal dan eksternal.

## 7. Proses Akreditasi

Akreditasi adalah proses jaminan mutu dan perbaikan utama yang terlibat dalam sistem kualifikasi nasional. Ini memiliki banyak variasi, beberapa di antaranya lebih sering diidentifikasi oleh persyaratan tertentu seperti yang dijelaskan di bawah ini.

Akreditasi adalah proses pemberian pengakuan formal dan resmi kredit, status atau otoritas, untuk sebuah organisasi, seorang individu, sebuah prestasi, produk atau jasa berdasarkan standar yang sesuai yang telah terpenuhi. Tujuan keseluruhan akreditasi adalah untuk menjamin konsistensi standar dan kualitas prestasi, dan untuk memfasilitasi perbaikan ke titik keunggulan.

## 8. Total Quality Service (TQS)

Di depan telah diungkapkan bahwa manajemen kualitas total (TQM) merupakan prinsip-prinsip manajemen kualitas yang bersifat universal yang dapat diterapkan pada organisasi yang bersifat manufaktur maupun jasa. Organisasi jasa termasuk perguruan tinggi dapat mengadopsi prinsip-prinsip manajemen kualitas total dalam upaya mencapai kualitas yang berkesinambungan melalui suatu konsep/prinsip-prinsip yang lebih spesifik, yaitu *Total Quality Service* (TQS). Menurut Stamatis (1996), "TQS didefinisikan sebagai sistem manajemen strategic dan integratif yang melibatkan semua manajer dan karyawan, serta menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif. untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan.

TQS berfokus pada lima bidang, yaitu:

### a. Fokus pada pelanggan (*customer focus*)

Identifikasi pelanggan merupakan prioritas utama pelaksanaan TQS. jika pelanggan sudah diketahui, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, dan harapan mereka. Terdapat dua macam pelanggan organisasi, yaitu:

- pelanggan internal dan
- pelanggan eksternal.

Keduanya merupakan kekuatan pendorong aktivitas organisasi. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk yang mereka terima, sedangkan pelanggan internal

berperan dalam menentukan kualitas SDM, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk yang dihasilkan.

b. Keterlibatan total (*total involvement*)

Agar TQS dapat diimplementasikan dengan baik, manajemen harus memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk berperan aktif dalam setiap pengambilan keputusan. Manajemen juga harus memberikan delegasi/ wewenang kepada para karyawan untuk mencari dan menemukan cara melakukan pekerjaan sesuai bidang masing-masing melalui mekanisme kontrol yang terarah. Agar para pekerja mampu menangkap kesempatan ini, banyak ahli menyarankan agar mereka diberi pelatihan dan pendidikan dalam rangka pengembangan kualitas (BAN PT 1998). Pelatihan yang diberikan harus merupakan pelatihan yang dinamis, fleksibel, dan bisa mendorong kreativitas pekerja (Wilson: 1991). Dengan adanya pelatihan, para pekerja akan selalu siap menghadapi berbagai perubahan, komitmen pekerja akan meningkat, dan mereka akan memiliki rasa percaya diri yang mantap.

c. Pengukuran

Salah satu kebutuhan pokok TQS adalah menyusun ukuran dasar, baik internal maupun eksternal bagi organisasi dan pelanggan. Hasil pengukuran kinerja organisasi dan umpan balik dari pelanggan dapat dijadikan sebagai dasar dalam memberi balas jasa kepada para karyawan, serta memberikan isyarat kepada organisasi tentang segala sesuatu yang masih perlu perbaikan.

d. Dukungan sistematis

Keberhasilan implementasi TQS sangat bergantung pada dukungan top manajemen. Manajemen bertanggung jawab dalam mengelola proses kualitas dengan cara Membangun infrastruktur kualitas yang dikaitkan dengan struktur manajemen internal. Menghubungkan kualitas dengan sistem manajemen yang ada, seperti: perencanaan strategik, manajemen kinerja, pengakuan, penghargaan, dan promosi karyawan, serta komunikasi. Manajemen puncak merupakan pendorong proses pengembangan kualitas, penciptaan nilai, tujuan, dan sistem (Ahire, *et al.*:1996). Goetsch dan Davis (1994) menegaskan bahwa komitmen harus diwujudkan paling tidak sepertiga waktu manajemen puncak untuk terlibat langsung dalam usaha implementasi TQM/TQS. Kurangnya komitmen manajemen puncak merupakan salah satu penyebab kegagalan TQM/TQS (Ahire, *et al.*:1996).

## e. Perbaikan berkesinambungan

Proses yang terus menerus disempurnakan merupakan alat kendali bagi organisasi agar kualitas jasa yang diberikan kepada pelanggan dapat mengarah pada kualitas yang optimal. Untuk mendukung perbaikan kualitas yang berkesinambungan, setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab untuk:

- 1) Memandang semua pekerjaan sebagai satu proses;
- 2) Mengantisipasi perubahan kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan;
- 3) Melakukan perbaikan inkremental;
- 4) Mengurangi waktu siklus;
- 5) Mendorong dan dengan senang hati menerima umpan balik, tanpa rasa takut atau khawatir.

Setiap produk yang dihasilkan organisasi selalu melewati tahapan/proses tertentu dalam suatu sistem lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu terus diperbaiki agar selalu mendukung upaya perbaikan kualitas.

Menurut Tjiptono (2000), implementasi TQS akan memberikan beberapa manfaat utama, yaitu:

- 1) meningkatnya indeks kepuasan kualitas yang diukur dengan ukuran apapun,
- 2) meningkatnya produktivitas dan efisiensi,
- 3) meningkatnya laba,
- 4) meningkatnya pangsa pasar,
- 5) meningkatnya moral dan semangat karyawan, serta
- 6) meningkatnya kepuasan pelanggan.

## 9. Penerapan *Total Quality Service* pada Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah input dengan proses transformasi informasi untuk menghasilkan output dengan kualitas yang unggul. Agar mampu menghasilkan *output* (lulusan) dengan kualitas unggul, perguruan tinggi harus selalu memperbaiki komponen-komponen sistem secara berkelanjutan, dimulai dengan:

- menjaring input yang potensial,
- pembaharuan terhadap proses transformasi melalui perbaikan kurikulum,
- pengembangan proses belajar mengajar yang disesuaikan kebutuhan pelanggan, sampai pada

- pengembangan sistem umpan balik pelanggan yang memberikan kemungkinan perguruan tinggi menampung dan mengakomodasikan informasi dari para pengguna jasa perguruan tinggi.

Upaya perbaikan secara terus menerus terhadap sistem yang ada diharapkan menjadikan suatu perguruan tinggi mampu memenuhi tuntutan kualitas. Para pelanggan dan memenuhi karakteristik perguruan tinggi yang mampu bersaing pada pasar jasa pendidikan global. Untuk menjawab tantangan tersebut, penerapan TQS merupakan peralatan strategis bagi perguruan tinggi untuk pencapaian tujuan kualitas berkesinambungan dan mampu membahagiakan/memuaskan pelanggan. Keberhasilan penerapan TQS pada perguruan tinggi memerlukan komitmen seluruh elemen perguruan tinggi dalam menjalankan fungsinya masing-masing. Oleh karena itu langkah awal bagi suatu perguruan tinggi dalam upaya penerapan TQS adalah menyatukan persepsi definisi kualitas dan mensosialisasikannya kepada seluruh dosen dan karyawan. Langkah berikutnya adalah harus mengidentifikasi dengan tepat siapa pelanggan perguruan tinggi.

## 10. Strategi Perguruan Tinggi Dalam Penerapan TQS

Untuk memenuhi tuntutan kualitas dan mampu merespon penerapan TQS, perguruan tinggi harus melaksanakan strategi pendidikan masa depan sebagaimana dirumuskan oleh Solomon (1993) dalam Budiarto (1998), yaitu:

- a. Menjadikan semua partisipan organisasi: dosen, karyawan, dan semua mahasiswa memiliki kepedulian tinggi terhadap kualitas.
- b. Menjadikan semua partisipan organisasi memiliki semangat tinggi untuk meningkatkan kualitas masing-masing secara berkelanjutan.
- c. Menjadikan tuntutan kebutuhan mahasiswa dan pemakai lulusan merupakan pemacu peningkatan kualitas pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.
- d. Menjadikan kualitas sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan perguruan tinggi dalam menghasilkan aliran dana yang berkelanjutan, yang pada gilirannya menjadikan perguruan tinggi memiliki kemampuan tinggi di bidang keuangan, sehingga akan menjadikan organisasi memiliki kemampuan besar untuk mewujudkan misi dan visi organisasi yang telah dirumuskan.

Upaya perbaikan kualitas menurut Lewis dan Smith (1994) terdapat tiga pendekatan yang bisa digunakan perguruan tinggi, yaitu pendekatan akreditasi, pendekatan *outcome assesment*, dan pendekatan sistem terbuka.

1. Pendekatan akreditasi

Pendekatan akreditasi berfokus pada input institusi, seperti prestasi mahasiswa, perangkat akreditasi, fasilitas kampus, dan sumber daya fisik dan non fisik pendukung. Logika yang digunakan dalam pendekatan ini adalah apabila input yang dimiliki berkualitas tinggi, akan dihasilkan output yang berkualitas tinggi juga.

2. Pendekatan *outcome assesment*

Pendekatan *outcome assesment* menekankan pentingnya evaluasi *output* perguruan tinggi, seperti prestasi mahasiswa, dan daya serap lulusan pada dunia kerja, serta pekerjaan/jabatan yang bisa diperoleh di tempat kerja lulusan.

3. Pendekatan sistem terbuka.

Pendekatan sistem terbuka merupakan pendekatan yang melihat kualitas jasa perguruan tinggi sebagai proses perbaikan kualitas total yang memberikan arti terhadap pengembangan sistem jaminan kualitas (*quality assurance system*) yang terintegrasi. Pendekatan ini menekankan kebutuhan akan kualitas pada ketiga komponen sistem, yaitu:

- 1) *input*;
- 2) proses transformasi; dan
- 3) *output*.

Upaya penyempurnaan kualitas harus difokuskan pada ketiga komponen tersebut dengan mempertimbangkan tantangan terhadap perlunya pemenuhan standar kualitas perguruan tinggi dalam persaingan.

Penerapan manajemen kualitas (TQS) pada lembaga-lembaga perguruan tinggi dapat dilakukan melalui beberapa program yang memungkinkan potensi kemanfaatan umum dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Mengerahkan seluruh *civitas academica* sehingga mempunyai peran langsung atau tidak langsung dalam perbaikan seluruh proses serta lingkungan belajar untuk memberikan kualitas lulusan yang baik.
- b. Memperbaiki iklim kerja dan iklim belajar serta kerja sama yang kondusif guna meningkatkan kualitas lulusan dan produktivitas lembaga.
- c. Memberikan kemungkinan lembaga pendidikan tinggi mencapai keuntungan persaingan demi kelangsungan hidup.
- d. Memberikan kemungkinan lembaga pendidikan tinggi menghasilkan kualitas lulusan yang tinggi dengan biaya rendah.
- e. Membuat lembaga pendidikan tinggi lebih menarik, sehingga dapat memperoleh tenaga edukatif, non edukatif, dan mahasiswa yang berpotensi untuk maju.

## **11. Menilai Kendala-kendala Penerapan TQS**

Hasil-hasil penelitian menyangkut kendala-kendala penerapan TQM/TQS yang banyak dipaparkan lebih banyak didasarkan pada pengamatan terhadap pelaksanaan TQM/TQS dan didukung dengan wawancara terhadap para eksekutif perusahaan. Para peneliti terdahulu belum ada yang menyodorkan konsep dan alat yang bisa digunakan untuk menilai kendala-kendala potensial penerapan TQM/TQS.

Ngai dan Cheng (1999) telah melakukan penelitian terhadap para professional manager di Hongkong untuk mengetahui kendala-kendala potensial penerapan TQM. Langkah awal yang dilakukan adalah membuat daftar kendala potensial yang bersumber dari literatur dan dipadu dengan wawancara terhadap para konsultan dan para praktisi bisnis berkualitas. Daftar tersebut kemudian didiskusikan untuk menemukan kendala-kendala potensial penerapan TQM.

Langkah berikutnya adalah pengembangan alat untuk mengukur dan memprakirakan keberadaan kendala-kendala potensial penerapan TQM yang ada pada organisasi yang dinilai menjadi kendala potensial penerapan TQM, dan terangkum ke dalam 4 kelompok, yaitu 1) kendala pekerja dan budaya; 2) kendala infrastruktur; 3) kendala manajerial; dan 4) kendala organisasional.

Model konseptual kendala-kendala potensial penerapan TQM/TQS dari Ngai dan Cheng (1999) dapat dijelaskan sebagai berikut.

### **1) Kendala pekerja dan budaya**

Kendala pekerja dan budaya meliputi kesulitan dalam mengubah budaya kualitas dari pekerja dan manajemen, rasa takut dan resisten terhadap perubahan, kurangnya komitmen dan keterlibatan para pekerja dalam perbaikan kualitas, dan para pekerja kurang memiliki rasa percaya diri dalam program perbaikan kualitas.

### **2) Kendala infrastruktur**

Kendala infrastruktur meliputi:

- kurangnya pemahaman dan pengetahuan para pekerja dan manajemen terhadap sistem manajemen kualitas,
- kurang adanya sistem umpan balik pelanggan konsumen, pelatihan dan pendidikan kualitas yang kurang memadai, dan
- kurangnya keahlian menyangkut manajemen kualitas. Kendala manajerial meliputi kurangnya komitmen top manager, tidak ada visi dan misi yang tepat, tingginya tingkat pergantian eksekutif kunci, dan kurangnya sikap kepemimpinan.

### **3) Kendala organisasional**

Kendala organisasional meliputi:

- jaringan komunikasi internal dan eksternal yang kurang efektif kurangnya kerjasama antar bagian, dan
- penetapan sasaran organisasi yang tidak tepat.

## **Penutup**

Untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi atau setidaknya tidak menurunkan mutu yang ada sekarang ini, perlu mempertimbangkan sejumlah tindakan di dalam sistem penilaian di perguruan tinggi. Tindakan demikian hanya dapat berhasil kalau semua perguruan tinggi mau berpartisipasi di dalam sistem penilaian dan peningkatan mutu pendidikan di perguruan tinggi masing-masing. Beberapa di antaranya sebagai berikut.

Pertama, Standar Nasional Pendidikan yang tercantum di dalam Undang-undang tentang Sistem Pendidikan Nasional hendaknya disusun secara baik sehingga dapat dijadikan acuan yang terandalkan di dalam kendali mutu, baik oleh perguruan tinggi sendiri maupun oleh badan yang mengawasi berbagai perguruan tinggi.

Kedua, setiap perguruan tinggi, seperti halnya perguruan tinggi terkenal di Amerika Serikat, membentuk biro ujian atau layanan ujian di dalam perguruan tinggi masing-masing. Jika dikehendaki, biro atau layanan ini dapat diperluas sehingga mencakup unsur yang digunakan di dalam sistem akreditasi perguruan tinggi. Biro ujian atau layanan ujian di perguruan tinggi dapat menjadi pemantau sistem penilaian di perguruan tinggi masing-masing.

Ketiga, diperlukan suatu sistem penilaian seperti European Credit Transfer System yang berlaku di Uni Eropa. Agar dapat berlaku lintas daerah otonom, usaha ini perlu ditangani oleh organisasi profesi ilmiah atau ikatan sarjana di bidang pendidikan dan bidang ilmu yang tidak dipengaruhi oleh otonomi daerah. Salah satu organisasi demikian adalah Himpunan Evaluasi Pendidikan Indonesia (HEPI) serta organisasi lainnya adalah berbagai ikatan sarjana menurut ilmu yang terkait.

Keempat, program pendidikan Evaluasi Pendidikan perlu dibina untuk dimantapkan dan dikembangkan. Lulusan program pendidikan ini dapat mengisi keperluan akan evaluator atau penilai untuk berbagai pendidikan tinggi di dalam ataupun lintas daerah otonom. Bersama itu, penelitian di bidang evaluasi pendidikan dapat ditingkatkan secara kuantitatif dan kualitatif.

## Daftar Pustaka

- Baldwin, Hon P. MP. 1991. *Higher education: quality and diversity in the 1990s (Policy Statement)*. Canberra: Australia Government Publishing Service.
- Cheng, Yin Cheong, 2001, “*Paradigm Shifts in Quality Improvement in Education : Three Waves for the Future*”
- Ekroman, Sri Soejatminah, 2001, “*Quality Assurance dalam Sistem Pendidikan Tinggi*”, artikel Depdiknas
- Halowell, Schelsinger & Zornitsky, 1996. “*Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction*”, Human Resources Planning, 19, 2; ABI/INFORM Global, p.20
- Henry, Rhonda. “*Quality Assurance: The Australian Government Perspective.*” *Annual Conference of Association of Southeast Asian Institutes of Higher Learning*, Jakarta 9 – 11 December 2003
- Higher Education Council. 1992. *Higher education: achieving quality*. Canberra: Australian Government Publishing Service.
- Hornikova, Adriana, 2002, “*Quality Management and Quality Assurance for Academic Education*”
- Naga, Dali Santun, 2002, “*Pengembangan Sistem Penilaian pada Perguruan Tinggi di Era Otonom*”, disampaikan pada acara Seminar Nasional Rekayasa Sistem Penilaian dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pendidikan, Yogyakarta.
- Ogbodo, Charles M, and Nwaoko Ngozika A, 2007, “*Quality Assurance In Higher Education*”, Ibadan University Press
- Piper, D.W. 1993. *Quality management in universities*. Canberra: Australian Government Publishing Service.
- Rowley, Jennifer. 1995. *A new lecturer's simple guide to quality issues in higher education*, International Journal of Education Management, 9(1), 1995, 24-27.
- Ruben, B.D., ed. 1995. *Quality in higher education*. New Jersey: Transaction Publisher.
- Shahin, Arash. 2005. “*SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps : A Framework for Determining and Prioritizing critical Factors in Delivering Quality Services*”, Department of Management, University of Isfahan, Iran.
- Smith, Helen, Michael Armstrong, and Sally Brown. *Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education*. London: Kogan Page Limited, 1999
- Spinelli and Canavos, 2000. *Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction* , Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; Dec 2000; 41, 6; ABI/INFORM Global p.29
- Subhash C. Mehta *et al.* 2000. *International Journal Of Retail and Distribution Management*.
- Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990. “*Delivering Quality Service*”, New York : The Free Press (Lihat juga Subhash *et al.*, 2000, *International Journal Of Retail and Distribution Management*).