

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI PENDIDIKAN TINGGI

Iin Asikin

Universitas Indraprasta PGRI

Email: iin.gp13@gmail.com

Abstrak

Perguruan Tinggi harus sadar tentang kualitas dan keunggulan, tidak hanya, itu agar kualitas menjadi efektif mereka harus bekerja sama dan membina hubungan baik dengan siswa, guru, sistem, dan pemangku kepentingan. Di banyak negara dan banyak budaya isu manajemen mutu telah tegas dimasukkan dalam agenda institusi pendidikan tinggi untuk beberapa waktu. Meningkatkan kinerja institusi pendidikan tinggi merupakan masalah global di semua negara di dunia. Di antara karakteristik yang paling penting yang membedakan komunitas yang satu dari komunitas lain, adalah kemampuannya untuk mengelola lembaga dan program penting, tidak hanya efektif, tapi cukup inovatif. Setiap keberhasilan pendirinya adalah sukses dalam pengelolaannya, maka pentingnya komitmen manajemen untuk lembaga pendidikan tinggi untuk meningkatkan filosofi perbaikan terus-menerus melalui TQM di universitas yang membutuhkan partisipasi semua untuk menjamin kelangsungan hidup dan kelangsungan perguruan tinggi.

Kata Kunci: Implementasi, TQM, Pendidikan Tinggi

Pendahuluan

Pendidikan tinggi dapat memainkan peran penting dalam rekonstruksi ekonomi dan budaya dan pembangunan bangsa-bangsa. Selama ratusan tahun, universitas dan sistem pendidikan yang efektif adalah faktor perkembangan dan agen perubahan di masyarakat mereka. Manajemen Kualitas Terpadu yang diterapkan di dunia bisnis, telah mengilhami para pakar manajemen pendidikan untuk mengadopsi dan mentransformasikannya kedalam manajemen kualitas terpadu pendidikan. Hal ini disebabkan manajemen kualitas total di dunia bisnis telah terbukti sukses membantu perusahaan untuk bertahan dan mampu bersaing secara global. Namun tidak semua hal-hal dilakukan dalam

manajemen kualitas terpadu dalam dunia bisnis dapat ditransformasikan kedalam Manajemen kualitas terpadu pendidikan. Kita tentu harus bisa memilah-milah yang mana yang dapat di transformasikan dan yang mana yang tidak dapat ditransformasikan.

Begitu juga bagaimana penerapan kualitas yang sebelumnya dikembangkan di dunia industri ternyata bisa diaplikasikan dalam dunia pendidikan. Edward Salis berpendapat penerapan TQM yang sebelumnya digunakan di dunia industri bukan berarti metode bisnis lebih unggul dibandingkan dalam aplikasi pendidikan, lebih dari itu justru dunia bisnis dapat belajar dari metode yang diterapkan di berbagai sekolah, perguruan tinggi dan universitas.¹

Masyarakat dalam mewujudkan sumber daya manusia berkualitas dapat dilakukan melalui sistem dan hasil pendidikan yang berkualitas. Kualitas ini sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan pelanggan, dan dapat dilihat secara kasar dengan meningkatnya jumlah pendaftar, peningkatan kepuasan pelanggan, akuntabilitas yang lebih besar, pelayanan pada pelanggan yang lebih baik, pengurangan biaya, dan sebagainya. Walaupun demikian, ada sisi lain yang harus dilihat dalam menentukan kualitas suatu organisasi pendidikan. Institusi pendidikan tinggi berbeda dengan organisasi bisnis. Kepuasan kebutuhan mahasiswa sebagai pelanggan bukan merupakan bentuk terpenting dari kesempurnaan organisasi pendidikan, melainkan kualitas output dan reputasi riset akademiklah yang merupakan nilai terpenting suatu organisasi pendidikan tinggi.

Suara akademisi dan staf manajerial organisasi pendidikan tinggi memang tidak seragam. Di satu sisi, kualitas harus ditentukan dan diukur melalui standar output. Namun di sisi lain, pengukuran kualitas dalam

¹ Edward Sallis, *TQM in Higher Education, Kogan Page Educational Management Series* (London: Kogan Page, 2008), hlm. 21.

sistem merupakan pedoman dasar bahwa selain output (keahlian dan pengetahuan yang meningkat) juga perlu penilaian proses (pengalaman pembelajaran) yang dapat memberikan ukuran kualitas secara tepat dalam sistem pendidikan tinggi yang kompleks. Dari perspektif pedagogik, kualitas bersifat subyektif. Untuk itu, pengukuran kualitas harus menyeluruh yang didasarkan pada input, pelanggan, dan produk atau jasa secara fundamental.

Kajian Teori

Kualitas (*quality*) adalah “*Quality as a means of creating and sustaining a competitive advantage has been widely adopted by both public and private sector organizations (Frangou)*”². Menurut Patel dalam Jiju Antony, komponen sistem kualitas meliputi: (1) kualitas pelanggan, yaitu apakah kualitas pelayanan mampu memberikan pada pelanggan apa yang mereka inginkan, yang diukur dari penggunaan jasa, misalnya kepuasan pelanggan atau keluhan pelanggan; (2) kualitas profesional, yaitu apakah pelayanan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan yang didefinisikan secara profesional, dan apakah prosedur dan standar profesional tersebut dapat dipercaya untuk menghasilkan produk atau jasa yang diinginkan; (3) kualitas proses, desain, dan operasi proses pelayanan menggunakan sumber daya dengan cara yang paling efisien untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Kualitas yang dicita-citakan ini membutuhkan keterlibatan seluruh pihak dalam organisasi bahkan

² Frangou, A.J. (1997) *ESAS: Towards a Case-Based Intelligent System for Competitive Advantage*. Ph.D. Thesis, University of Portsmouth: UK, November, Frangou, A.J., Yan, W., Antony, J. and Kaye, M.M. (1998) *ESAS: A Case-Based*

menuntut perubahan budaya. Hal inilah yang disebut dengan Total Quality Management (TQM).³

Sementara itu, Abdulraheem M. A. Zabadi mengatakan bahwa dimensi kualitas di pendidikan tinggi, antara lain⁴ :

- a) Kesesuaian tujuan: memenuhi kebutuhan, kebutuhan, atau keinginan pelanggan. Mengevaluasi apakah intensitas kerja yang berhubungan dengan kualitas suatu organisasi sudah memadai.
- b) Nilai Uang: laba atas investasi. Jika hasil yang sama dapat dicapai dengan biaya lebih rendah, atau hasil yang lebih baik dapat dicapai dengan biaya yang sama, maka pelanggan memiliki produk atau layanan yang berkualitas. Kecenderungan pemerintah untuk menuntut akuntabilitas dari pendidikan tinggi mencerminkan pendekatan nilai uang. Semakin banyak siswa membutuhkan nilai uang untuk meningkatkan biaya pendidikan tinggi. Permintaan akan pendidikan tinggi juga dipengaruhi oleh kemampuan pelanggan dalam hal kemampuannya membayar. Di semua negara; Harga merupakan isu penting dalam menentukan untuk memiliki akses terhadap pendidikan tinggi. Dalam konteks ini sebagian besar universitas dan institusi yang didanai publik memainkan peran positif dalam mengendalikan eskalasi biaya dan memberikan pendidikan tinggi kepada orang-orang yang secara ekonomi tidak mampu dengan biaya yang wajar.
- c) Transformasi: proses perubahan dari satu keadaan kualitatif ke negara lain. Dalam istilah pendidikan, ini mengacu pada peningkatan dan pemberdayaan siswa atau pengembangan pengetahuan baru.

³ Patel, A. 1994, Quality Assurance (BS5750) in Social Services Departments. International Journal of Health Care Quality Assurance, 7 (2), 26-32, diakses www.emerald-library.com

⁴Abdulraheem M. A. Zabadi, Impelementing TQM on The Higher Education Institutions, *Journal of finance and economics*, volume 1, issue 1, 2013.

d) Keunggulan: tingkat keunggulan keseluruhan pengalaman pendidikan. Kualitas hidup siswa; kecukupan keuangan universitas atau perguruan tinggi; model pembelajaran yang ditawarkan.

Para ahli manajemen telah banyak mengemukakan pengertian TQM. Di sini dikemukakan beberapa saja sebagai kerangka kajian selanjutnya. Menurut Edward Sallis bahwa *"Total Quality Management is a philosophy and a methodology which assist institutions to manage change and set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures."*⁵ Pendapat di atas menekankan pengertian bahwa manajemen mutu terpadu merupakan suatu filsafat dan metodologi yang membantu berbagai institusi, terutama industri dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda masing-masing untuk menanggapi tekanan-tekanan factor eksternal.

Tjiptono dan Anastasia "TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya."⁶ TQM memfokuskan proses atau sistem pencapaian tujuan organisasi. Dengan dimulai dari proses perbaikan mutu, maka TQM diharapkan dapat mengurangi peluang membuat kesalahan dalam menghasilkan produk, karena produk yang baik adalah harapan para pelanggan. Jadi, rancangan produk diproses sesuai dengan prosedur dan teknik untuk mencapai harapan pelanggan. Penggunaan metode ilmiah dalam menganalisis data diperlukan sekali untuk menyelesaikan masalah dalam peningkatan mutu. Partisipasi semua pegawai digerakkan agar mereka memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi dalam mencapai tujuan kepuasan pelanggan.

⁵ Edward Sallis, *TQM in Higher Education...*, hlm. 13.

⁶Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen* (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 4.

Pembahasan

1. Prinsip-Prinsip Total Quality Management

Menurut Hensler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana ada empat prinsip TQM, yaitu: 1) Kepuasan Pelanggan; 2) respek pada setiap orang; 3) Manajemen berdasarkan fakta; 4) Perbaikan berkesinambungan.⁷

Deming dalam Sallis⁸ lebih luas lagi, menjelaskan tentang prinsip dalam TQM sebagai berikut: 1) Memiliki tekad yang kuat untuk terus-menerus memperbaiki kualitas produk dan jasa; 2) Menggunakan filosofi kerja yang tidak menerima keterlambatan, kesalahan, cacat materi, dan cacat pekerjaan; 3) Menghentikan pemeriksaan kualitas pekerjaan hanya pada akhir proses, ganti dengan adanya proses perbaikan sejak awal sampai akhir guna mendapatkan hasil yang berkualitas; 4) Jangan terkecoh dengan besarnya biaya saja, yang mahal belum tentu baik dan yang murah belum tentu jelek. Utamakan kualitas; 5) Lakukan terus-menerus dan selamanya perbaikan kualitas dari setiap kegiatan; 6) Lembagakan pembinaan dalam bentuk *on the job* bagi semua orang (pimpinan, karyawan, dan lain-lain) agar masing-masing dapat selalu meningkat kualitas; 7) Lembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik (membina, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala, dan lain-lain); 8) Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam organisasi, agar orang dapat bekerja secara efektif dan efisien; 9) Hilangkan segala yang menghambat komunikasi antar bagian dan antar individu dalam organisasi agar mereka dapat bekerja sama dengan baik; 10) Hilangkan slogan dan peringatan untuk bekerja lebih keras kepada para pelaksana, sebab itu hanya akan menimbulkan hubungan yang kurang baik, penyebab rendahnya kualitas dan produktivitas bukan ada

⁷ *Ibid.*

⁸ Edward Sallis, *TQM in Higher Education...*, hlm. 89.

pada pihak pelaksana, tetapi ada pada sistem organisasi; 11) Hilangkan target kerja (quota) bagi pelaksana, dan hilangkan angka-angka tujuan bagi pimpinan; 12) Singkirkan penghalang yang merebut hak para pemimpin dan pelaksana untuk bangga atas hasil kerjanya; 13) Lembagakan program yang kuat untuk pendidikan, pelatihan, dan pengembangan diri bagi semua orang. Tenaga profesional sadar bahwa dirinya harus selalu meningkat kemampuan dirinya; 14) Ciptakan struktur yang memungkinkan semua orang bisa ikut serta dalam usaha memperbaiki kualitas.

2. Pendekatan dalam Implementasi *Total Quality Management* di Pendidikan Tinggi

Selanjutnya, dalam penerapan TQM pada industri jasa pendidikan, menurut Herbert, ada empat pendekatan atau cara yang dapat digunakan, yaitu sebagai berikut.⁹

- (1) Menggunakan filosofi atau prinsip TQM dalam memperbaiki fungsi operasi dan administrasi pada sebuah lembaga pendidikan TQM adalah filosofi perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan yang dapat menyediakan bagi lembaga pendidikan seperangkat alat-alat untuk dapat memenuhi atau melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan yang dalam hal ini adalah pelanggan internal mau-pun eksternal terhadap seluruh kegiatan operasional dan administrasi suatu lembaga pendidikan. Oleh karena itu, prinsip TQM harus diperkenalkan dan diterapkan pada fungsi-fungsi akademis dan non-akademis.

⁹ Herbert, F. J., Dellana, S. A., dan Bass, K. E. 1995. Total Quality Management In Business School: The Faculty Viewpoint, *Sam Advanced Management Journal*, Autumn, 20-34. Dari CD-ROM.

Pelanggan tentu saja menginginkan pelayanan yang diberikan oleh bagian administrasi tepat waktu, cepat, benar, dan memuaskan. TQM sebagai suatu filosofi dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan dalam memberikan pelayanan tersebut. Perbaikan tersebut bukan berupa perubahan total, tetapi perubahan kecil setiap hari dan menyangkut perubahan hingga hal-hal yang kecil dengan menganut prinsip Kaizen yaitu *little better everyday*.

- (2) Memasukkan TQM sebagai salah satu mata kuliah. Kombinasi perubahan lingkungan eksternal dan tekanan dunia. Kombinasi perubahan lingkungan eksternal dan tekanan dunia bisnis membuat TQM menjadi isu yang sangat penting pada suatu lembaga pendidikan. Bila TQM telah digunakan sebagai suatu pendekatan dalam mengelola bisnis jasa pendidikan, maka secara logis juga harus dapat dimasukkan dalam kurikulum, dalam artian pada lembaga pendidikan tersebut terdapat mata kuliah yang khusus berbicara mengenai *Total Quality Management*. Hal ini mendorong lembaga-lembaga pendidikan untuk mengidentifikasi pelanggan primer dan memberikan kesempatan untuk mempelajari prinsip TQM.
- (3) Menggunakan TQM sebagai metode pengajaran di kelas. Hal ini berarti TQM harus dijadikan sebagai inti dari proses pembelajaran.

TQM dapat digunakan sebagai metode pengajaran di kelas dengan beberapa cara, antara lain:

- a. TQM menawarkan pendekatan sistematis untuk perbaikan secara terus-menerus. Hal ini berarti bahwa pendidik tidak bekerja sendiri, tetapi ada partisipasi semua pihak yang terkait seperti peserta didik, orang tua, pendidik, karyawan, dan

orang-orang dalam dunia bisnis yang menggunakan lulusan suatu lembaga pendidikan.

- b. TQM menyediakan seperangkat alat statistik. Alat-alat statistik tersebut digunakan untuk menemukan akar penyebab permasalahan dan mencari cara menghilangkannya.
- c. TQM menginginkan pekerjaan yang bermutu, dalam filosofi TQM, kualitas bukan hanya kualitas produk atau jasa, melainkan yang terpenting adalah kualitas proses. Di sektor pendidikan, proses tersebut adalah proses penyelenggaraan program dan penyediaan jasa pendidikan. Jadi proses tersebut juga harus selalu mengutamakan mutu dengan menomorsatukan kepuasan pelanggan.

3. Penerapan Total Quality Management di Pendidikan Tinggi

TQM bukan pengendalian mutu (*quality control*) yang merupakan pengendalian mutu setelah proses produksi (*after-the-event process*). Namun TQM selalu memusatkan pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan mengadakan pengendalian mutu sejak awal. Hal ini juga berlaku untuk sektor pendidikan. Permasalahan di sektor pendidikan yang dapat diselesaikan dengan TQM antara lain masalah kurikulum, penggunaan sumber daya yang ada secara ekonomis, bagaimana mengendalikan peningkatan biaya, penggunaan teknologi dan pembelajaran, hubungan kerjasama dengan sektor lain, dan yang berhubungan dengan peraturan pemerintah. Untuk dapat menerapkan TQM pada lembaga pendidikan, lebih dahulu ditinjau tujuan utama lembaga pendidikan tersebut menerapkan TQM.

Tujuan utama lembaga pendidikan yang menerapkan filosofi TQM adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi yang baik harus menciptakan dan memelihara kedekatan hubungan dengan pelanggan. Hal ini artinya bahwa program

peningkatan kualitas biasanya fokus pada peningkatan efektivitas operasional. Ini, dan kemampuan untuk memuaskan pelanggan dan pemangku kepentingan, merupakan faktor penting dalam pertempuran untuk keunggulan kompetitif. Kualitas harus disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Kualitas adalah apa yang diinginkan dan diharapkan organisasi yang baik harus menciptakan dan memelihara kedekatan hubungan dengan pelanggan. Kualitas harus disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Kualitas adalah apa yang diinginkan dan diharapkan pelanggan, baik pelanggan internal (yaitu semua pihak yang berada dalam lingkungan pendidikan) maupun eksternal (yaitu semua pihak yang berada di luar lingkungan pendidikan tetapi sangat berpengaruh pada industri jasa pendidikan tersebut, seperti masyarakat), dan bukan apa yang dianggap oleh lembaga pendidikan sebagai yang terbaik.

Total Quality Management (TQM) pada pendidikan tinggi terwujud dalam interaksi antara pengajar dan mahasiswa di kelas, atau dalam penyesuaian dengan standar akreditasi atau penilaian. Sistem yang terstruktur tersebut dapat menciptakan organisasi pembelajar. Sudah saatnya organisasi pendidikan tinggi menerapkan prinsip-prinsip TQM, karena dapat mendatangkan manfaat dari inovasi yang ditemukan melalui praktek-praktek TQM.

Dalam pendekatan holistik, TQM merupakan kerangka kerja yang mendukung manajemen pelayanan. Menurut Ho dan Wearn (1996) serta Woon (2000), kerangka kerja tersebut meliputi: (1) kepemimpinan dan budaya kualitas, (2) komitmen, (3) keterlibatan secara penuh, (4) penggunaan informasi dan analisis, (5) perencanaan strategik, (6) pengembangan sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, (7) kepemilikan terhadap masalah yang dihadapi, (8) manajemen kualitas proses, (9) adanya

pengakuan dan penghargaan, (10) kualitas dan hasil operasi, (11) tindakan pencegahan, (12) kerja tim, dan (13) berfokus pada pelanggan dan kepuasan pelanggan.

Dalam pendidikan tinggi, filosofi TQM ini juga akan membantu meningkatkan moral, mengurangi biaya, memperbaiki performansi organisasi, dan menanggapi kebutuhan pelanggannya. Untuk itulah maka diperlukan efektivitas organisasi, partisipasi karyawan dalam penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan, komunikasi efektif staf senior dan bawahannya, pendidikan dan pelatihan secara luas, desain yang baik dalam mengenal dan memberi penghargaan untuk memotivasi karyawan, visi yang berorientasi kualitas, *benchmarking* sebagai alat dalam *continuous improvement* untuk mewujudkan mahasiswa yang peduli, berpengetahuan, dan dapat melayani masyarakat, serta dukungan dari pimpinan.

Menurut Sharples et al., yang paling penting dapat untuk melaksanakan TQM di lembaga pendidikan adalah Sebagai berikut:¹⁰

- (1) Tanggungjawab dan dukungan (*commitment*). Komitmen yang dimaksud adalah komitmen dari pimpinan lembaga pendidikan yang dikomunikasikan pada semua pihak dalam lembaga pendidikan tersebut. Sehingga timbul komitmen dari semua pihak dalam organisasi atau lembaga pendidikan tersebut.
- (2) Pendidikan dan Pelatihan (*education and training*). Pendidikan dan pelatihan tersebut bukan hanya untuk karyawanpelaksana atau bagian administrasi, melainkan untuk semua pihak atau semua staf, baik staf edukatif maupun non edukatif. Pendidikan dan pelatihan ini ditujukan untuk kesiapan dalam menghadapi perubahan dan perbaikan.

¹⁰ Sharples, K. A., Slusher, M., Swaim, M., How TQM Can Work In Education, Quality Progress, May, 75-78. Dari CD-ROM, 1996.

- (3) Penerapan dan praktek (*application and practice*). Sebagai suatu filosofi, TQM akan memberikan manfaat bila di praktekkan atau dilaksanakan. Tanpa ada pelaksanaan atau praktek tersebut maka filosofi TQM hanya merupakan slogan yang berisi omong kosong belaka.
- (4) Standarisasi dan pengenalan (*standardization and recognition*). Perlu adanya keseragaman dalam penerapan TQM sehingga kualitas jasa yang disampaikan merupakan jasa yang bersifat standar (*robust*). Selain itu, TQM harus diperkenalkan pada seluruh pihak dalam organisasi atau lembaga pendidikan tersebut, sehingga penerapannya dapat seragam.

Karakteristik atau syarat agar TQM dapat diterapkan di sektor atau lembaga pendidikan antara lain, lembaga pendidikan tersebut harus mempunyai hal-hal sebagai berikut:

- (1) Kepemimpinan yang kuat

Filosofi TQM yang telah diubah menjadi TQE atau TQS akan dapat diterapkan bila ada dukungan dan komitmen dari para pimpinan. Pimpinan di suatu lembaga pendidikan meliputi kepala sekolah atau rektor atau direktur program yang harus mendukung penerapan dan pelaksanaan filosofi tersebut. Bahkan filosofi tersebut hanya akan terwujud bila dilaksanakan secara menyeluruh, bukan hanya departemen. Bahkan, para pengajar dan seluruh staf beserta mahasiswa sebagai pelanggan ikut serta terlibat dalam pelaksanaan filosofi tersebut.

- (2) Perbaikan-perbaikan sistem secara berkesinambungan

Sistem merupakan serangkaian proses yang merupakan satu kesatuan dan saling terkait satu sama lain. Sistem pada suatu lembaga pendidikan menyangkut berbagai permasalahan yang sangat luas, mulai dari sistem penerimaan staf pengajar dan

non pengajar sampai pada sistem penerimaan mahasiswa. Dari penerapan visi dan misi suatu lembaga pendidikan hingga penyusunan kurikulum. Semua sistem tersebut tentu saling terkait. Untuk dapat menerapkan filosofi TQE/ TQS, sistem tersebut harus selalu dibenahi, diperbaiki, dan disempurnakan secara berkesinambungan dengan memegang pada pedoman "quality first".

(3) Metode statistic

TQE/TQS yang kita kenal sebagai filosofi manajemen kualitas bukan berarti hanya merupakan slogan atau target yang pencapaiannya tanpa bukti. Oleh karenanya, setiap personil yang ada di atasnya atau yang berpijak pada filosofi tersebut harus berani berbicara berdasarkan data atau fakta. Demikian pula penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, juga belum terbukti tanpa hitungan-hitungan kuantitatif. Jadi, kualitas bukan hanya bersifat kualitatif, tetapi juga bersifat kuantitatif.

(4) Memiliki visi dan nilai bersama

Nilai dan visi yang sama mengandung arti penting dalam mencapai kata sepakat. Sepakat dalam arti sepakat untuk menjadikan kualitas sebagai the way of life dan TQE/TQS sebagai filosofi yang akan merubah budaya yang semula berorientasi pada hasil menjadi berorientasi pada proses yang berkualitas.

(5) Pesan dan perilaku yang konsisten yang perlu disampaikan kepada pelanggan industri jasa, khususnya pendidikan memang sulit dilihat hasilnya. Bagaimana pendidikan yang berkualitas sulit dicari pengukurannya. Hingga saat ini, lembaga pendidikan dikatakan berkualitas apabila lulusannya dapat bekerja di tempat yang enak. Namun harus kita ingat, apakah tempat yang enak itu relevan dengan kemampuan yang dimilikinya? Oleh karena itu,

dalam filosofi TQE/TQS mereka yang nantinya akan lulus dari suatu lembaga pendidikan sebaiknya ditempatkan sebagai pelanggan. Walaupun ada sebagian orang yang menganggapnya sebagai input, tetapi hal ini merupakan anggapan kedua. Sebagai pelanggan, mereka tentu ingin mendapatkan pelayanan yang baik dan memuaskan. Pelayanan yang baik tersebut dapat mereka rumuskan dan mereka minta pada para karyawan dan pengajar sebagai pemberi jasa yang berhubungan secara langsung dengan pelanggan, atau pada pimpinan unit (dekan, ketua jurusan, dan sebagainya) sebagai pemberi jasa yang secara tidak langsung berhubungan dengan pelanggan. Oleh karena itu, pihak pemberi jasa baik yang langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan pelanggan tersebut harus mempunyai satu kata sepakat dan konsisten dengan apa yang menjadi keputusannya.

4. Hambatan-hambatan dalam Pelaksanaan TQM di Pendidikan Tinggi

Kesulitan penerapan TQM pada berbagai institusi pendidikan tinggi disebabkan para staf tidak dapat mengerti bagaimana elemen-elemen kunci TQM seperti *statistical process control*, keterlibatan mahasiswa, kerja tim, dan sebagainya tersebut dapat digunakan dalam perkuliahan di kelas. Hambatan dalam penerapan TQM pada organisasi pendidikan tinggi seringkali berkaitan dengan misi idealis, kurang adanya kesepakatan dalam pengertian dan penerapan kualitas, kebebasan, dan kedewasaan akademik, dan kemampuan administratif. Sebagai gambaran bagaimana TQM ini dilakukan untuk mengetahui apakah TQM sudah dilaksanakan dalam organisasi pendidikan tinggi tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pelanggan eksternal primer, yang dalam hal ini adalah mahasiswa.

Pengenalan pelaksanaan TQM tidak luput dari hambatan-hambatan yang dialami, khususnya untuk sektor pendidikan. Kenyataannya,

pelaksanaan TQM merupakan pekerjaan yang berat dan memerlukan waktu lama untuk mengadakan perubahan budaya untuk *quality improvement*. Oleh karena berbagai kesulitan dan hambatan dalam penerapan TQM tersebut, ada beberapa hal yang penting dan harus diperhatikan dalam menerapkan filosofi tersebut pada lembaga pendidikan.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan sebagai berikut, yaitu:

- 1) Pendidikan tinggi ditantang untuk terus meningkatkan kualitas akademi; meningkatkan partisipasi semua sektor masyarakat; dan oleh serangkaian hubungan kerja sama dan kemitraan baru antara pendidikan tinggi dan semua pemangku kepentingan. Perguruan tinggi dan universitas lebih memprihatinkan daripada yang lain, jadi mereka harus menjadi lebih inovatif yang mengarah ke institusi penciptaan pengetahuan berkualitas, dan menjadi standar yang semakin tinggi oleh banyak kelompok tempat mereka menyediakan program dan layanan.
- 2) Institusi pendidikan tinggi harus lebih dan lebih memperhitungkan persepsi pelanggan, terutama siswa tentang apa yang pernah ditawarkan kepada mereka, dan bukan paradigma lama yang lama, yang seringkali merupakan hasil dari perbandingan yang tidak dipertimbangkan secara individual dan Karakteristik masing-masing institusi. Dengan cara ini, menjadi jelas bahwa perlu menyebarkan praktik manajemen profesional di institusi pendidikan tinggi, yang tidak diragukan lagi menyarankan pemahaman asrama mengenai organisasi penyedia layanan.

- 3) Hasil yang dicapai dari penerapan TQM sering tidak terjadi secara simultan, tergantung pada kepemimpinan di setiap departemen. Selalu dibutuhkan kesabaran dalam mencapai hasil aplikasi TQM. Komitmen dari manajemen puncak ke tingkat yang lebih rendah adalah hal yang sangat penting.

DAFTAR PUSTAKA

- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. *Total Quality Manajemen (Edisi Revisi)*. Yogyakarta: Andi, 2003.
- Abdulraheem M. A. Zabadi. Impelementing TQM on The Higher Education Institutions, *Journal of finance and economics*. Volume 1, issue 1, tahun 2013.
- Frangou, A.J. (1997) ESAS: Towards a Case-Based Intelligent System for Competitive Advantage. *Ph.D. Thesis*. University of Portsmouth: UK, November. Frangou, A.J., Yan, W., Antony, J. and Kaye, M. M. ESAS: A case-based, 1998.
- Herbert, F. J., Dellana, S. A., dan Bass, K. E. (1995). Total Quality Management In Business School: The Faculty Viewpoint. *Sam Advanced Management Journal*. Autumn, 20-34. Dari CD-ROM.
- Patel, A. (1994). Quality Assurance (BS5750) in Social Services Departments. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 7 (2), 26-32. Diakses www.emerald-library.com
- Sallis, E. TQM in Higher Education. Kogan Page Educational Management Series. London: Kogan Page, 2008.
- Sallis, E. *TQM in Higher Education*. Kogan Page Educational Management Series. London: Kogan Page, 2011.
- Sharples, K. A., Slusher, M., Swaim, M. *How TQM Can Work In Education*. *Quality Progress*, May, 75-78. Dari CD-ROM, 1996.