

PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI PERGURUAN TINGGI MELALUI IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Nur Khoiri
Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang

Abstrak:

Penerapan total quality management (TQM) pada perguruan tinggi harus dijalankan atas dasar pengertian dan tanggung jawab bersama untuk mengutamakan efisiensi pendidikan tinggi dan peningkatan kualitas dari proses pendidikan tinggi. Melalui penerapan TQM dalam sistem pendidikan tinggi yang dijalankan secara terus-menerus dan konsisten, maka perguruan tinggi di Indonesia akan mampu memenangkan persaingan global yang amat sangat kompetitif dan memperoleh manfaat (ekonomis maupun nonekonomis) yang dapat dipergunakan untuk pengembangan perguruan tinggi dan peningkatan kesejahteraan personel yang terlibat di perguruan tinggi.

Kata Kunci: *mutu pendidikan, perguruan tinggi, TQM*

Abstract:

The application of total quality management (TQM) in tertiary institutions must be carried out on the basis of mutual understanding and responsibility to prioritize the efficiency of higher education and improve the quality of the higher education process. Through the implementation of TQM in the higher education system which is carried out continuously and consistently, universities in Indonesia will be able to win highly competitive global competition and gain benefits (economic and non-economic) which can be used for higher education development and improving the welfare of personnel involved in college.

Key words: *quality of education, college, TQM*

A. PERGURUAN TINGGI BERMUTU

1. Pendidikan Perguruan Tinggi

Perguruan Tinggi yang dimaksud adalah Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, dan Akademi yang tidak membawa

misi keagamaan secara khusus. Jika diklasifikasikan Perguruan Tinggi Umum dapat dibagi menjadi dua yaitu Perguruan Tinggi Umum yang berciri umum dan Perguruan

Tinggi Umum yang berciri khusus.¹ Perguruan Tinggi Umum yang berciri Khusus selain memiliki misi yang bersifat umum sesuai amanat pembukaan UUD 45, juga mengemban misi khusus (keagamaan). Mahasiswa harus menyelesaikan 160 SKS dengan 8 SKS di antaranya mata kuliah agama.²

Secara sederhana adanya lembaga-lembaga pendidikan Islam khususnya perguruan tinggi umum berciri khusus yang ada pada saat ini pada umumnya belum secara sungguh-sungguh dapat memikirkan tentang upaya menegaskan identitas keislaman dalam proses pendidikan tinggi. Tidak jarang para pengelola perguruan tinggi Islam lupa atau tidak sempat memikirkan secara sungguh-sungguh bahwa institusinya mempunyai misi khusus dan kekhasan yang berbeda dan harus dibedakan dari perguruan tinggi lainnya. Semua perguruan tinggi Islam dituntut untuk mampu meramu sistem pendidikan dan proses pembelajarannya yang sarat dengan nilai-nilai keislaman tanpa mengurangi kemampuan metodologi dan kerja-kerja teknis keilmuan IPTEK. Tegasnya tidak ada identitas yang khas

“keislaman”, yang membedakan lulusan perguruan tinggi Islam dari Universitas Islam yang tidak mendasarkan diri atas Islam.

Ini menyebabkan terjadinya kekaburan atas makna penggunaan nama Universitas atau perguruan tinggi Islam sebab seringkali istilah Islam tidak dikaitkan dengan proses pendidikan dan pembelajarannya yang Islami yang seharusnya tercermin dalam kurikulum dan instrumen-instrumen penunjangnya, melainkan sekedar dikaitkan dengan nama yayasan atau nama Universitas, bahkan ada yang sekedar dikaitkan dengan kemusliman pengelola dan para mahasiswanya.

2. Perguruan Tinggi adalah Industri Jasa

Menurut peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi Bab I, Pasal I, Ayat I pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah pada jenjang yang lebih tinggi dari pada perguruan tinggi di jalur pendidikan sekolah. Dan pada ayat 2 dikatakan bahwa perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Dari ayat dan pasal-pasal selanjutnya dapat dilihat bahwa perguruan tinggi meliputi akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, dan Universitas.

¹ Perguruan Tinggi Umum berciri khusus adalah Universitas Islam Indonesia, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Asy Syafi'iyah, Universitas Islam Bandung. Universitas Islam Malang.

² Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren: Pendidikan Alternatif Masa Depan*, (Jakarta, Gema Insani Press, 1997), Hal. 57-60

Perguruan Tinggi sebagai industri jasa, seperti rumah sakit, hotel dan biro perjalanan, berusaha menghasilkan produk berupa jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Jika merasa puas atas pelayanannya, maka jumlah pelanggan akan terus bertambah dan keuntungan dalam berbagai bentuk akan meningkat. Pertambahan ini akan mengimplikasikan bahwa para pelanggan menghayati dan menikmati pelayanan yang dihasilkan badan-badan usaha jasa tersebut. Dengan kata lain, proses pelayanan dan kepelayanan yang terjadi dalam industri jasa itu mempengaruhi pikiran, perasaan, dan jasmani para pelanggan secara positif. Sebaliknya, apabila pelayanan tidak memuaskan, para pelanggan tentu kecewa dan tidak akan kembali lagi. Pikiran, perasaan, dan jasmani mereka tidak dipengaruhi oleh pelayanan secara positif.³

Dalam hubungan pelayanan dan kepelayanan itu, maka SDM industri jasa sangat menentukan. Di samping keahlian dan keterampilan profesionalnya, sikap dan tata krama terhadap pelanggan juga sangat menentukan. Keadaan yang seperti dikemukakan di atas juga terdapat dalam Perguruan Tinggi. Yang dihasilkan oleh perguruan tinggi pada dasarnya adalah jasa

kependidikan, yang disajikan kepada para pelanggan, terutama para mahasiswa⁴.

Jasa dalam Perguruan tinggi adalah perkuliahan. Apabila perkuliahan memuaskan para mahasiswa, mereka akan tertarik dan rajin menghadirinya. Ini berarti mereka menghayati, menikmati, pikiran, perasaan, dan bahkan jasmani mereka terpengaruh secara positif. Sebaliknya apabila tidak memuaskan, mereka akan merasa bosan dan malas menghadirinya. Pikiran dan perasaan, bahkan jasmani mereka, dipengaruhi secara negatif. Karena kepuasan itu akan menghasilkan banyak keuntungan, antara lain kemampuan mahasiswa terjamin baik dan perguruan tinggi akan terkenal serta menjadi rebutan.⁵ Adapun yang dimaksud jasa kependidikan adalah tingkat akademik dan profesional. Karena itu pendidikan tinggi dipahami sebagai proses produksi dan penyajian jasa pendidikan bertaraf akademik dan profesional.⁶

3. Produk Perguruan Tinggi adalah jasa Kependidikan Tinggi

Produk terbagi menjadi dua jenis: barang dan jasa. Barang adalah benda material yang umumnya dihasilkan oleh pabrik atau yang prinsipnya sama dengan pabrik. Jasa adalah pelayanan.

³ Daulat P. Tampu Bolon, *Perguruan Tinggi Bermutu, Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke- 21*, (Gramedia, Jakarta, 2001), hal.70

⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*,, Hal.28-30

⁵ Daulat P Tampu Bolon, *Perguruan Tinggi Bermutu*, hal. 70,

⁶ *ibid.*, hal. 71

Produk perguruan tinggi yang sepenuhnya adalah jasa kependidikan tinggi terdiri atas jasa kurikuler, dan jasa penelitian, jasa pengabdian pada masyarakat, jasa administrasi, dan jasa ekstrakurikuler. Lulusan perguruan tinggi adalah produk parsial. Kelima jasa di atas tersebut jasa sepenuhnya, karena benar-benar sepenuhnya diproduksi dan disajikan perguruan tinggi. Jasa kurikuler (JK) meliputi antara lain: kurikulum, silabus, rancangan mutu perkuliahan, satuan materi sajian, penyajian materi, evaluasi, praktikum, dan pembimbingan atau pembinaan. Jasa penelitian (JP) terdiri dari dari pembimbingan tentang penelitian, perencanaan, pelaksanaan, dan penyediaan berbagai fasilitas. Jasa Pengabdian pada Masyarakat (JPM) terdiri dari kegiatan untuk membantu masyarakat umum, terutama masyarakat yang ekonominya lemah atau pendidikannya masih rendah, dengan mengaplikasikan ilmu-ilmu keterampilan yang merupakan jasa Kurikuler, Jasa Penelitian. Jasa Administrsai (JA) terdiri dari administrasi akademik dan umum. Jasa Ekstrakurikuler (JE) terdiri dari semua kegiatan pelayanan terhadap mahasiswa baik langsung maupun yang tidak langsung, seperti pengembangan minat mahasiswa, pembinaan kesejahteraan mahasiswa, dan

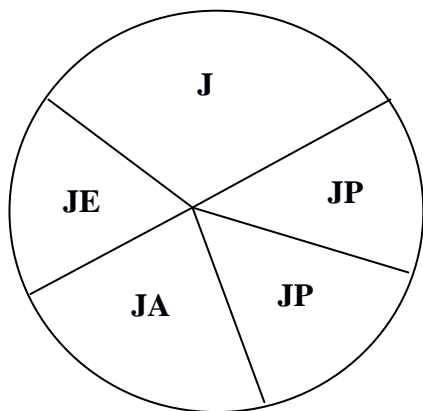
pembimbingan hubungan dengan dunia kerja.⁷

Lulusan dipahami sebagai produk parsial perguruan Tinggi karena, sesungguhnya mahasiswa pada akhirnya lulus bukan hanya karena jasa-jasa perguruan tinggi, melainkan juga karena adanya potensi dan usaha mahasiswa sendiri. Selain itu pengaruh lingkungan, dukungan orang tua, berbagai bacaan dan informasi dari berbagai media juga turut memberikan kontribusi pada keberhasilan mahasiswa. Melalui proses-proses produksi dan penyajian kelima jasa itu, jasa kependidikan ditanamkan serta dibudayakan dalam diri dan kehidupan mahasiswa selama studi, sehingga kemampuan serta keterampilan akademik maupun profesional terus bertumbuh dalam dirinya. Kelima jasa itu pada dasarnya merupakan suatu kebulatan dalam arti keterpaduan untuk membentuk jasa kependidikan tinggi. Kebulatan dan keterpaduan itu dapat dilihat pada gambar berikut ini.⁸

⁷ *Ibid.*, hal. 72

⁸ Gambar di atas ini menggambarkan jasa kependidikan tinggi pada jenjang S I, dengan porsi Jasa Kurikuler yang terbesar. Perlu dikemukakan bahwa pemahaman tentang produktivitas perguruan tinggi perlu disempurnakan. Produktivitas hendaklah didasarkan pada seluruh jasa yang diproduksi dan disajikan oleh perguruan tinggi dalam periode yang ditentukan dan kesesuaian jasa itu dengan kebutuhan para pelanggan perguruan tinggi. Dengan demikian, bukan hanya pada jumlah lulusan (produk parsial dan indeks prestasi saja. *Ibid.*, hal. 72-73

Gambar 1
Jasa Kependidikan Tinggi Perguruan
Tinggi



4. Proses dalam Pendidikan

Ditinjau dari aspek proses, pendidikan dapat dilihat dan dipandang sebagai sebuah “industri” yang menghasilkan produk berupa jasa, sebagaimana perhotelan, kesehatan, pariwisata, dan lain-lain. Jasa pendidikan dihasilkan melalui proses pendidikan. Analogi tersebut didasarkan atas uraian Windham ketika menjelaskan tentang proses pendidikan. Dalam uraiannya Windham menggunakan istilah *production activity* dan *educational production* ketika menjelaskan tentang efektivitas proses dalam pendidikan. Walaupun disadari bahwa kedua istilah tersebut adalah berasal dari dunia industri dengan orientasi dan perhitungan ekonomi, namun penggunaan istilah tersebut bisa juga diterapkan dalam dunia pendidikan. Dengan demikian, dari segi hasil atau produk, lembaga pendidikan dapat dipandang sebagai suatu proses dengan produk berupa jasa. pemahaman ini pula sangat berlaku bagi pendidikan tinggi dalam arti berupa perguruan tinggi yang dikelolanya. Tampubolon

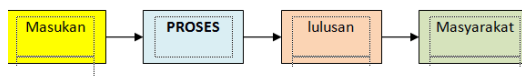
mengungkapkan, pendidikan sebagai sebuah proses industri jasa, maka dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: (a) proses linier, dan (b) proses sirkuler.

Proses linier yaitu berupa model proses manufaktur, di mana ada masukan (*input*) yang diproses dan hasilnya adalah keluaran (*output*) berupa barang yang diharapkan akan laku di dunia pasar. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan, maka *inputnya* adalah calon mahasiswa, yang selanjutnya dididik/diproses di lembaga perguruan tinggi dan hasilnya adalah lulusan atau alumni. Lulusan tersebut diharapkan dapat terjun ke dalam masyarakat untuk bekerja. Dalam proses linier ini hubungan antara kehidupan masyarakat dengan lembaga pendidikan sekolah tidak jelas, bahkan cenderung tidak ada. (Tampubolon, 1995: 65) Perhatikan saja pada tabel berikut di bawah ini:

berikut di bawah ini:

Gambar 1

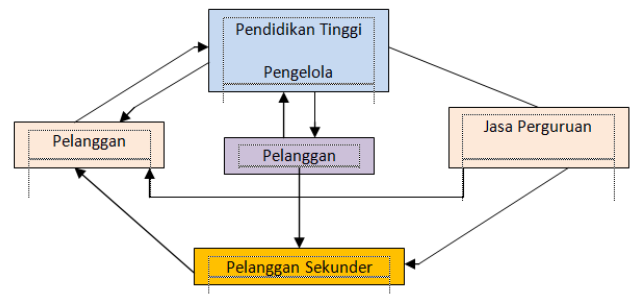
Proses Linier dalam Dunia Pendidikan



Sedangkan dalam proses sirkuler, di mana pendidikan sekolah sebagai pengelola dan pelanggan internal menerima berbagai masukan dalam arti kebutuhan dari para pelanggan, terutama pelanggan tersier. Masukan-masukan tersebut kemudian diproses dan hasilnya adalah jasa pendidikan sekolah (khususnya pendidikan menengah). Jasa yang berwujud pendidikan disajikan dan disampaikan dengan efektif dan efisien

kepada pelanggan eksternal primer yaitu mahasiswa, sehingga mampu dipahami dan dihayati dengan sebenar-benarnya. Lebih lanjut pelanggan eksternal primer yang telah memahami dan menghayati jasa pendidikan menengah tersebut (*output*) “diserahkan” kepada para pelanggan tersier (baik itu dunia kerja atau perguruan tinggi). Kata “diserahkan” mengandung pengertian bahwa sudah ada kesesuaian kualitas lulusan dengan kebutuhan pelanggan tersier. Jasa yang berupa hasil pendidikan terpakai langsung atau diserahkan kepada pelanggan tersier. Lalu kemudian pelanggan tersier memberikan masukan berupa saran-saran dan lain-lain kepada pendidikan menengah berkaitan dengan kualitas jasa pendidikan tersebut. Sebaliknya pendidikan menengah juga tetap berusaha membina hubungan yang baik dengan pelanggan tersier, hal ini dilakukan terutama untuk memahami kebutuhan mereka. Perlu ditambahkan pula bahwa, pelanggan eksternal sekunder (orang tua, pemerintah, dan lain-lain) serta pendidikan menengah dalam konsep proses sirkuler ini juga mempunyai saling hubungan konstruktif. Hubungan antara pelanggan eksternal primer dan sekunder juga ada, dalam arti bahwa pelanggan eksternal sekunder memberi dukungan yaitu berupa biaya, dan lain-lain. Perlu juga dicatat bahwa masukan dari pelanggan eksternal primer kepada pendidikan menengah diperoleh selama penyajian jasa. Berikut ini adalah merupakan tabel proses sirkulasi pengelolaan pendidikan tinggi.

Gambar 2
Proses Sirkulasi Pengelolaan Lembaga Pendidikan



5. Pengembangan Mutu di Perguruan Tinggi

Dalam mengembangkan perguruan tinggi bermutu, ada dua titik permulaan yang perlu diperhatikan: 1) mulai dari nol, dalam arti membangun dari permulaan; 2) memulai dari yang sudah ada. Dalam hal ini (1) semua prinsip paradigma baru dapat direncanakan dan direncanakan serta dilaksanakan sejak permulaan. Dalam hal (2) memang perlu pertimbangan: (a) apakah harus merombak sistim yang sudah ada? (b) apakah prinsip-prinsip dalam paradigma baru dapat diterapkan untuk meningkatkan mutu sistim yang sudah ada secara bertahap dan bergilir? Karena prinsip peningkatan mutu berkelanjutan merupakan salah satu prinsip dalam paradigma baru. Maka jawaban pertanyaan adalah bahwa paradigma baru dapat diterapkan tanpa secara total mengubah sistim yang sudah ada.⁹

⁹ Adapun langkah-langkah yang perlu dipertimbangkan dan diambil antara lain adalah (a). Kesejahteraan semua unsur pengelola perguruan tinggi perlu diperbaiki sehingga dapat memusatkan pikiran dan perasaan, tenaga, dan waktu pada tugas-tugasnya. Jika keuangan belum mampu memperbaiki kesejahteraan, semua

Studi UNESCO mengenai fungsi dan peranan pendidikan tinggi masa depan antara lain menunjukkan unsur-unsur yang perlu mendapat perhatian di dalam usaha meningkatkan kualitas pendidikan tinggi. Usaha-usaha tersebut¹⁰ antara lain:

1. Kaderisasi tenaga dan pimpinan perguruan tinggi. dalam hal ini diperlukan rencana kerja yang baik bagaimana tenaga-tenaga dan pimpinan perguruan tinggi direkrut

unsur perguruan tinggi harus disadarkan untuk bekerja secara mutu. (b). Mesosialisasikan paradigma baru kepada seluruh elemen pengelola perguruan tinggi, terutama kepada unsur-unsur pimpinan, termasuk para dosen. Selain itu juga para mahasiswa paradigma baru ini juga perlu disosialisasikan kepada para mahasiswa. (c) meningkatkan mutu sistim perencanaan dalam menerapkan prinsip perencanaan mutu strategis dan perencanaan mutu teknis, dengan selalu didasarkan pada data kebutuhan para pelanggan yang berdasarkan prinsip keterbukaan. (d). pada setiap unit, terutama unit-unit teknis sepewrti perkuliahan, diadakan penelitian tentang kekurangan-kekurangan yang ada. Data kekurangan ini dianalisis untuk menemukan sebab akar dan merumuskan cara mengatasinya. Jika solusi diperoleh pada waktu proses proses berjalan, maka hal itu diserahkan kepada unsure pengelola bersangkutan agar langsung dilaksanakan. Jika tidak demikian, sebab akar dan solusi dimasukan dalam perencanaan mutu teknis berikutnya. (e). dalam usaha peningkatan kesadaran semua pihak akan mutu , perlu diadakan hari mutu secara periodic, misalnya sekali dalam semester. Kegiatan dalam hari mutu ini misalnya meberikan penghargaan kepada orang yang berkinerja paling bermutu. (f). mengusahakan penyusunan standar mutu jasa-jasa perguruan tinggi dalam semua aspekj secara bertahap. Standarisasi pada mulanya dapat berlaku local, tapi kemudian dikembangkan menjadi nasiopnal, bahkan internasional.

¹⁰ Tilaar, HAR, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*, (Jakarta, Tera Indonesia, 1998), hal. 249-250

dan dipersiapkan untuk melanjutkan kelangsungan hidup suatu pendidikan tinggi yang berkualitas.

2. Bagaimana mengolah sumber-sumber yang ada dalam perguruan tinggi. Sumber-sumber tersebut adalah mahasiswa, dana, dan fasilitas. Dalam hal ini ketegangan yang muncul adalah persoalan kualitas dan kuantitas, apalagi jika persoalan itu terkait dengan masalah biaya. Pengelolaan mahasiswa juga terkait erat dengan tersedianya dana. Salah satu sumber penting lainnya adalah adanya fasilitas belajar dan mengajar yang memadai agar *out put* yang diperoleh adalah *out put* yang memuaskan kualitas yang diinginkan.
3. Administrasi. Unsur administrasi yang biasanya dianaktirikan di dalam pengelolaan suatu perguruan tinggi hendaknya diubah dalam bentuk administrasi dalam arti *to serve*. Kerja-kerja administrasi harus dilaksanakan oleh tenaga-tenaga profesional yang menguasai ilmu pendidikan dan keterampilan di bidang administrasi dan manajemen perguruan tinggi.
4. Kelembagaan. perguruan tinggi merupakan suatu lembaga sosial yang unik, oleh sebab itu ia bukan hanya merupakan suatu lembaga pada umumnya, tetapi juga suatu lembaga ilmiah yang mengawinkan antara kemampuan manajerial dan kemampuan akademik. Kelembagaan perguruan tinggi haruslah menjadi suatu lembaga yang stabil namun dinamis dalam arti cepat menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi besar-besaran dalam dunia ilmu

pengetahuan. Dalam hal ini diperlukan manajemen perguruan tinggi yang kuat, terbuka, dan dinamis. Hubungan-hubungan kerja di dalam kelembagaan perguruan tinggi, misalnya antara yayasan dan kelompok pengelolaan perguruan tinggi haruslah terdapat kerja sama yang aktif dan dinamis di dalam visi yang sama sehingga kepentingan-kepentingan yang bertentangan tidak perlu terjadi.

Seiring dengan internasionalisasi dan globalisasi perguruan tinggi, perhatian banyak ditujukan pada kualitas dan standar kualitas. Banyak negara yang bekerja keras untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi mereka. Namun sebetulnya sangat sulit untuk membandingkan institusi dari negara yangberlainan karena masing-masing mempunyai prioritas, harapan, definisi, dan cara untuk menilai dan mengukur kerja yang berbeda. Salah sata cara penilaian yang sederhana yang dikembangkan oleh *news magazines* atau organisasi media terkenal di beberapa negara. Walaupun demikian, biasanya disetujui bahwa penilaian semacam itu sangat *superficial* dan lebih sering menggunakan indikator *prestise* daripada kualitas. Untuk menilai kualitas suatu institusi diperlukan indikator unjuk kerja yang berhubungan dengan obyek institusi terutama yang berkaitan dengan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.¹¹

¹¹ Boma Wikan Tyoso, *Manajemen Pendidikan di Perguruan Tinggi Kecenderungan dan Isu*, makalah Penataran Evaluasi dan Hasil

Pada masa lampau, tepatnya sebelum Pelita V, kebijakan pendidikan lebih mengarah pada “lajupeningkatan cepat tetapi kualitas rendah”, namun sejak Pelita V kebijakan itu sudah diusahakan untuk berubah ke “laju peningkatan pemerataan rendah tetapi kualitas tinggi”. Memasuki era post industri sekarang ini, tidak ada pilihan lain selain mempercepat keduanya. Dilema antara peningkatan kualitas dan kuantitas pendidikan harus segera dipecahkan.¹²

Imbangan kuantitas dan kualitas akan menentukan corak dan pola pengelolaan perguruan tinggi di era post industrial. Apapun corak dan sistem perguruan tinggi yang dipilih, inti masalah kualitas perguruan tinggi berpusat pada tiga hal:¹³

1. Masukan instrumental (*instrumental in put*) yang terdiri dari mahasiswa, dosen, dan pra sarana pendidikan.
2. Proses pendidikan (*educational process*) yang merupakan interaksi antara ketiga masukan instrumental untuk menghasilkan lulusan.
3. Keluaran pendidikan (*educational in put*) sebagai muara dari proses, yang kualitasnya di samping

Belajar, (Yogyakarta, 18-19 November 1997). Hal. 67

¹² Yaumil CA Achir, *Reformasi Pendidikan sebagai Upaya Memaksimalkan Hasil Pendidikan*, makalah -seminar *Keluar dari Kemelut Pendidikan Nasional*, (Jakarta, Intermasa, 1997), hal. 119.

¹³ Sukadji Ranuwihardjo, *Ekonomi Masyarakat Pada Pendidikan Tinggi di Indonesia*, makalah seminar nasional *Lingkungan Sosial dalam Era otonomi dan Globalisasi*, (Yogyakarta 20 November 1999). Hal. 87

ditentukan oleh proses pendidikan juga sangat dipengaruhi oleh dinamika tuntutan masyarakat yang baik secara langsung maupun tidak langsung, mempengaruhi proses pendidikan.

Menyikapi hal tersebut, maka upaya-upaya peningkatan kualitas perguruan tinggi dapat dilakukan dengan tiga cara,¹⁴ yaitu:

1. Peningkatan kapasitas mahasiswa seyogyanya diarahkan kepada bidang-bidang yang benar-benar relevan.
2. Peningkatan keterkaitan dan kesepadanan (*link and match*) dalam arti kemampuan dan keterampilan, bidang keahlian dan kualifikasi lulusan benar-benar diprioritaskan pada jenjang perguruan tinggi. Untuk itu, kerja sama antara perguruan tinggi dan dunia kerja semestinya semakin di tingkatkan dengan prinsip keuntungan timbal balik.
3. Peningkatan kualitas dosen. Dosen memiliki peran penting dalam memberdayakan mahasiswa. Jika kualitas dosen yang tersedia cukup tinggi maka proses pembelajaran akan berjalan dengan baik dengan bimbingan yang maksimal dan terarah. Sebaliknya jika kualitas dosen sangat rendah, maka bimbingan terhadap mahasiswa tidak berjalan dengan baik dan tidak terarah. Oleh karena itu, di

samping perlu dilakukan proses seleksi dosen yang ketat, perlu juga adanya pemberdayaan terhadap dosen agar supaya kualitas dosen akan terus meningkat seiring dengan tuntutan masyarakat, yang *nota bene* terpengaruh oleh dampak era post industrial.

Jika kualitas perguruan tinggi di Indonesia meningkat, konsekuensinya adalah *out put* yang dikeluarkannya akan baik. dengan kata lain bahwa perguruan tinggi akan melahirkan sumber daya manusia (SDM) unggul dan bermutu. Sumber daya manusia unggul merupakan syarat dan tuntutan dunia kerja di era post industrial. Dengan meningkatnya kualitas perguruan tinggi, maka Indonesia akan dapat mengejar ketertinggalannya di bidang kualitas perguruan tinggi dan SDM dari negeri-negeri lain.

B. KONSEP MUTU

1. Pengertian Mutu

Pengertian mutu atau quality masih mengalami kontradiksi karena di satu sisi bisa diartikan sebagai sebuah konsep yang *absolut* dan di sisi lain juga bisa diartikan sebagai sebuah konsep secara *relative*.¹⁵ Secara *absolut*, mutu dipahami sebagai dasar penilaian untuk kebaikan, kecantikan dan kebenaran. Sesuatu yang *absolut*, biasanya mengarahkan mutu pada kemungkinan

¹⁴ Dedi Supriyadi, *Isu dan Agenda Pendidikan Tinggi di Indonesia*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 1997). Hal. 98

¹⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (London: Hiddies Ltd. 1993), hal. 22-23

standar tinggi yang tidak dapat diungguli. Dalam pemahaman seperti ini, produk-produk dianggap bermutu bila produk tersebut dibuat dengan sempurna dan tidak menghemat biaya.

Secara relatif, pemahaman terhadap mutu tidak hanya sebagai sebuah atribut produk atau layanan, namun lebih sebagai sesuatu yang dianggap berasal dari mutu. Mutu dapat dinilai terus kelanjutannya. Definisi mutu secara relatif mengarah pada dua aspek, yaitu; tindakan *spesifikasi* dan mencari pelanggan yang membutuhkan. Aspek pertama, dinamakan juga sebagai *fitnees for purpose or use*.¹⁶

Definisi tentang mutu sangat beragam dan dilontarkan dengan sudut pandang yang berbeda namun memiliki hakekat yang sama. Di antaranya seperti yang dikemukakan oleh Edwards Deming bahwa mutu adalah “*a predictive degree of uniformity and dependability at a low cost, suited to the market*”. pengertian yang seirama juga dirumuskan oleh Organization for Quality Education–Ontario–Kanada.

Deming kemudian mendefinisikan mutu menurut *konteks*, *persepsi customer*, dan *kebutuhan* serta *kemauan customer*. Menurut Deming mutu memiliki syarat-syarat sebagai berikut:¹⁷

- a. Kepemimpinan puncak tidak hanya berkewajiban untuk menentukan kebutuhan customer sekarang saja,

- tetapi harus juga mengantisipasi kebutuhan customer tahun depan, 5, 10, 15 tahun yang akan datang.
- b. Mutu ditentukan oleh *customer*.
- c. Perlu dikembangkan ukuran-ukuran untuk menilai efektifitas upaya guna memenuhi kebutuhan *customer*, melalui karakteristik mutu.
- d. Kebutuhan dan kemauan *customer* harus diperhitungkan dalam desain produk atau jasa. Konsep ini disebut *quality function deployment (QFD)* dan menuntut informasi dari *customer* dipertimbangkan dalam tahap desain produk atau jasa.
- e. Kepuasan *customer* merupakan syarat yang perlu bagi mutu dan selalu jadi tujuan proses untuk menghasilkan produk atau jasa.
- f. Mutu juga harus dapat menentukan harga produk atau jasa.

Selain itu, mutu juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus menerus sehingga dikenal istilah *Q-MATCH (Quality=Meets Agreed Terms and Changes)*. Dari beberapa definisi tentang mutu ini, pada dasarnya mutu mengacu kepada pengertian pokok sebagai berikut:¹⁸

- a. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik

¹⁶ Edward Sallis, hal. 24.

¹⁷ Deming, W. E. *Out of the Crisis*. (Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts. 1986), hal. 56

¹⁸ Vincent Gaspersz. *Manajemen Kualitas untuk Industri Jasa*. (Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 1997), hal. 5

keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan, dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.

- b. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Dari beberapa definisi mutu di atas, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa :

- a. Mutu meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- b. Mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
- c. Mutu merupakan kondisi yang selalu berubah.

Berkaitan dengan mutu, maka ada istilah kontrol mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*), dan mutu terpadu (*total quality*).¹⁹ Secara historis, kontrol mutu merupakan konsep mutu yang lebih tua, dimana terjadinya penemuan dan pengeluaran komponen-komponen atau produksi akhir yang tidak sampai standar. Kontrol mutu biasanya dinamakan dengan *quality professionals* atau dikenal sebagai pengontrol mutu atau *inspektur*. Inspeksi dan testing merupakan metode umum yang lebih penting dari kontrol mutu dan secara luas digunakan dalam dunia pendidikan.

Jaminan mutu adalah pada saat sebelum, awal dan selama proses terjadi. Adanya jaminan mutu bertujuan untuk menghindari terjadinya kerusakan dan kesalahan dalam produksi atau bebas produksi. Philip B. Crosby menyebutnya

sebagai *zero defects* atau kesalahan nol (Philip B.Crosby, 1986: 1). Dari sinilah, jaminan mutu menuntut adanya tanggung jawab yang tinggi dan kerja keras dalam menjamin mutu produk. Standar mutu diupayakan dipelihara dengan mengikuti prosedur yang sedang turun dalam system jaminan mutu (*quality assurance*).

Total quality (mutu terpadu) merupakan kelanjutan dari jaminan mutu. Adanya *total quality management* adalah menciptakan kultur mutu dimana tujuan setiap anggota adalah untuk kepuasan pelanggan dan struktur organisasi bekerjasama mengikuti hal yang sama. Dalam mutu terpadu ini, pelanggan adalah yang berkuasa. Mutu berusaha mengikuti perubahan yang berkembang, utamanya kebutuhan pelanggan. Maka dengan demikian, kualitas pendidikan bukanlah sesuatu yang berdiri sendiri tetapi merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan dan terkait. Sebagai suatu proses dalam sebuah sistem, bila membicarakan masalah kualitas pendidikan maka tidak akan bisa lepas dari membahas tiga unsur pendidikan sebagai sebuah sistem tersebut, yaitu; *input*, proses, dan *output/outcome*.

C. Total Quality Management (TQM)

Pengertian Total Quality Management

Secara bahasa, TQM terdiri dari tiga unsur, yaitu *total*, *quality*, dan *management*. Kata “total” dalam konsep TQM diartikan sebagai pengintegrasian seluruh staf, penyalur, pelanggan dan *stakeholder* lainnya (*total is the integration of the staff, suppliers, customers and other*

¹⁹ Edwards Sallis, 1993, hal. 26

stakeholders) (Ardiani, 2001: 55). Hal ini berarti semua orang yang ada di dalam organisasi dilibatkan dalam menyelesaikan produk atau melayani pelanggan. Dengan kata lain, “total” dalam konsep TQM ini diartikan bahwa setiap orang berperan dalam menyukseskan seluruh proses pekerjaan atau aktivitas (Paul, 1996: 142).

Unsur yang kedua dari TQM adalah “*Quality*”. *Quality* ini memiliki banyak definisi, baik yang konvensional maupun yang strategik. Secara konvensional, *quality* biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, seperti kinerja (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy of use*), estetika (*aesthetics*), dan sebagainya. Definisi lain dari *quality* yang lebih strategik adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*)²⁰. Dalam konsep TQM, sebuah produk/jasa dapat dikatakan bermutu apabila mampu memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan.

Secara operasional, mutu/kualitas ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pelanggan. Mutu yang pertama disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan yang kedua disebut *quality in perception* (mutu persepsi)²¹.

Dalam *quality in fact*, para produsen menunjukkan bahwa mutu

memiliki sebuah sistem, yang biasa disebut sistem jaminan mutu (*quality assurance system*), yang memungkinkan roda produksi menghasilkan produk-produk yang – secara konsisten– sesuai dengan standard atau spesifikasi tertentu. Dengan demikian sebuah produk dikatakan bermutu selama produk tersebut –secara konsisten– sesuai dengan tuntutan pembuatnya²².

Adapun dalam *quality in perception*, mutu didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan atau melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini yang menentukan atau menilai sebuah produk atau jasa bermutu ataupun tidak adalah para pelanggan. Dengan demikian mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna serta meningkatnya minat pelanggan terhadap produk atau jasa²³.

Berdasarkan beberapa pengertian *quality* di atas, tampak bahwa *quality* hampir selalu berfokus pada pelanggan (*customer focused quality*) sehingga produk-produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Persoalannya adalah bahwa konsep tentang kualitas/mutu ini dapat dikatakan sebagai sebuah konsep yang sangat subyektif dan nisbi. Antara satu orang dengan yang lain akan berbeda standard mutunya. Bahkan seseorang mungkin akan menerapkan standard mutu yang berbeda pada saat yang lain. Hal ini dikarenakan untuk menetapkan kualitas suatu produk atau jasa pada

²⁰ Vincent, *Op.Cit*, hal. 4

²¹ Edward Sallis, *Op.Cit*, hal. 7

²² Edward Sallis, *Ibid*, hal. 54

²³ Edward Sallis, *Ibid*, hal. 56

umumnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang subyektif seperti pengalaman, keperluan, harapan, rasa, dan lain sebagainya (Sugito, 2006: 5).

Namun demikian, bukan berarti mutu/kualitas produksi dan pelayanan tidak ada standardnya, melainkan dapat diukur dengan kriteria sesuai dengan spesifikasi, cocok dengan tujuan pembuatan dan penggunaan, tanpa cacat (*zero defects*) dan selalu baik sejak awal (*right first time and everytime*)²⁴. Oleh karena itu—dalam produksi atau pelayanan—perhatian tidak hanya sebatas perbaikan mutu (*quality improvement*), tetapi yang juga penting adalah mengusahakan adanya mekanisme yang tepat untuk menjamin mutu (*quality assurance*) dan juga mengendalikan mutu (*quality control*).

Unsur yang terakhir adalah *management* yang berarti sistem mengelola dengan menggunakan langkah-langkah seperti merencanakan, mengorganisir, mengendalikan, memimpin, dan lain lain. Pengertian yang lain menyebutkan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Sugiyono, 2006: 6). Namun begitu, ada perbedaan antara manajemen konvensional dengan manajemen dalam konsep TQM. Kalau dalam manajemen konvensional yang dikelola adalah 7 M, yakni *man, money, materials, methods, machine, markets, minute*, maka dalam konsep TQM yang dimanaj adalah *quality* atau mutu dari barang dan/atau

jasa yang dihasilkan. Selain itu, yang perlu juga dipahami bahwa kata “manajemen” dalam konsep TQM ini berlaku untuk setiap orang yang berada dalam organisasi. Dengan kata lain, setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau peranannya, adalah “manajer” bagi tanggung jawabnya masing-masing²⁵.

Dari definisi-definisi tersebut di atas, kiranya *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu dapat didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur kepegawaian di lingkungan suatu perusahaan baik sektor barang (*good product*) maupun sektor jasa (*services*) yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan efektivitas produksi baik di lingkungan industri maupun institusi lainnya.

Definisi yang lain menyebutkan bahwa TQM merupakan satu himpunan prinsip-prinsip, alat-alat, dan prosedur-prosedur yang memberikan tuntunan dalam praktek penyelenggaraan organisasi yang melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mengendalikan dan secara kontinyu meningkatkan bagaimana kerja harus dilakukan dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan (*customer*) mengenai mutu atau kualitas produk atau jasa yang dihasilkan organisasi, dimana penerapannya menuntut pemberlakuan di seluruh organisasi, baik vertikal maupun horizontal.

Menurut Patricia Kovel-Jarboe, TQM adalah suatu filosofi yang menekankan perbaikan berkelanjutan

²⁴ Edward Sallis, *Op.Cit*, hal. 7

²⁵ Edward Sallis, *Ibid*, hal. 74

sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas, dan mengurangi pembiayaan (Ardiani, 2006: 45). Pengertian yang lain menyebutkan bahwa TQM merupakan salah satu cara meningkatkan kinerja terus menerus (*continuously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia²⁶.

Dengan beberapa pengertian tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa TQM adalah sebuah pendekatan praktis –namun juga strategis– dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada terpenuhinya ekspektasi pelanggan dan klien dengan melakukan perbaikan terus menerus serta melibatkan seluruh sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

Meskipun TQM senantiasa meningkatkan kinerja secara terus menerus, namun bukan berarti TQM merupakan beban. TQM juga bukanlah inspeksi. TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan “selalu baik sejak awal”. TQM tidaklah menyediakan kesempatan untuk memeriksa kalau-kalau ada yang salah. Pembicaraan TQM juga bukan mengenai bagaimana cara mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan dan klien. TQM juga bukan sebuah tugas yang hanya dikerjakan manajer senior yang selanjutnya memberikan arahan kepada

para bawahannya.²⁷ Hal ini karena kata “Total” menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan terus menerus dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan (*customer*) mengenai mutu atau kualitas produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Dalam penerapannya, TQM menuntut pemberlakuan di seluruh organisasi, baik vertikal maupun horizontal.

Sepintas lalu, konsep TQM ini tampak *utopis*. Namun sejatinya TQM ini merupakan suatu pendekatan sistematis dan hati-hati untuk mencapai tingkatan kualitas yang tepat dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. TQM ini dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut guna terpenuhinya ekspektasi pelanggan atau klien.

Sebagai sebuah pendekatan, TQM berusaha mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan “kelayakan” jangka pendek menuju tujuan “perbaikan mutu” jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan TQM akan mengalami siklus perbaikan secara terus menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya. Untuk

²⁶ Vincent, *Op.Cit*, hal. 5

²⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited. 1996), hal. 74

menciptakan kultur perbaikan terus menerus (*continuous improvement*), seorang manajer harus mempercayai staffnya dan mendelegasikan keputusan pada tingkatan-tingkatan yang tepat. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan staf sebuah tanggung jawab untuk menyampaikan mutu dalam lingkungan mereka. Staf membutuhkan kebebasan kerja dalam kerangka kerja yang sudah jelas dan tujuan organisasi yang sudah diketahui.²⁸

Total Quality Management merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santoso, 1992: 33). Pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan kini sebenarnya telah, sedang, dan akan terus dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan. Mulai dari peningkatan kualitas pendidikan pra sekolah, dasar, menengah, sampai dengan perguruan tinggi. Salah satu upaya yang kini sedang disosialisasikan dan dianggap tepat adalah melalui Total Quality Management (TQM) atau manajemen mutu terpadu.

²⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page Limited. 1996), hal. 76

Esensi dari TQM adalah suatu filosofi dan menunjuk pada perubahan budaya dalam suatu organisasi (pendidikan), serta dapat menyentuh hati dan pikiran orang menuju mutu yang diidamkan.

Dari sudut pandang bahasa TQM atau *Total Quality Management*, yang didalam bahasa Indonesia sering diterjemahkan sebagai Manajemen Mutu Terpadu atau MMT, terdiri dari 3 (tiga) suku kata:

- Total yang artinya keseluruhan
- Quality atau mutu yaitu bertemunya kinerja dengan harapan atau standar atau derajat kesempurnaan produk atau jasa.
- Manajemen ialah tindakan atau seni atau kebiasaan dalam menangani, mengelola, mengendalikan, dan mengarahkan.

Dari arti ketiga kata tersebut dapat dengan mudah difahami salah satu definisi tentang TQM sebagai berikut: "TQM adalah suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia"²⁹.

Jika definisi di atas dikaitkan dengan pengertian manajemen yang banyak dirujuk oleh penulis di Indonesia yaitu POAC (*Planing, Organizing, Actuating, dan Controlling*) maka akan diperoleh pengertian yang komprehensif tentang TQM yaitu: "Tindakan atau seni merencanakan, mengorganisasikan,

²⁹ Gaspersz, Vincent. *Manajemen Kualitas untuk Industri Jasa*. (Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 1997), hal. 6

menggerakkan, dan mengendalikan seluruh yang secara terus menerus diupayakan memenuhi standar guna menghasilkan produk atau jasa dengan mutu yang dapat memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan.

Pelanggan Perguruan Tinggi dan Kebutuhannya

Pelanggan Perguruan Tinggi

Istilah pelanggan dalam Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata memiliki arti “orang yang membeli sesuatu barang (dan menggunakannya) secara tetap”.³⁰ Sedangkan dalam bahasa Inggris terdapat tiga kata yang mempunyai pengertian mirip berkaitan dengan pemberian dan penerimaan barang atau jasa dari seseorang kepada pihak lain, yaitu “*customer*”, “*client*”, “*patient*”. Dalam oxford advance learners Dictionary of Current English masing-masing kata tersebut yakni “*Customer*” berarti “*person who buys things, especially one who gives his costum*”.³¹ Kata “*Client*” bermakna “*person who gets help or advice from lawyer or any profesional man (customer)*”.³² Dan kata “*patient*” diartikan sebagai “*person who has reveived, is receiving, or is a docter’s list for, medical treatment*”.³³

Dalam pandangan Tampubolon kata pelanggan diartikan sebagai penerima barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhannya, dan

³⁰ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indoneisia, Op.Cit.*, h. 561.

³¹ A S. Hornby, *Oxford Advance Learners Dictionary of Current English*, (London: The English Language Book Society and Oxford University Press, 1987), h. 213.

³² *I b i d.*, h. 155.

³³ *I b i d.*, h. 615.

mempergunakan barang atau jasa itu secara langsung atau tidak langsung, mamahami dan menghayati barang atau jasa itu serta memberikan imbalan sepantasnya kepada pihak yang menyediakan dan menyajikan barang atau jasa itu.³⁴ Berdasarkan langsung tidaknya pengaruh, maka pelanggan perguruan tinggi dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok yaitu; pelanggan primer yaitu; mahasiswa langsung kena pengaruh produk dan berpartisipasi dalam produksi penyajiannya., pelanggan skunder yaitu; orang tua, masyarakat, pemerintah, organisaasi sponsor dan lingkungan, dan pelanggan tersier yaitu; dunia kerja (perusahaan, kewirausahaan, lembaga, oragnisasi, pemerintah dan lain-lain) lembaga pendidikan dan pelatihan lanjutan, dan lingkungan. selain dikelompokkan berdasarkan kepentingan tersebut, pelangggan perguruan tinggi dapat juga dikelompokkan berdasarkan lokasi kedudukan para pelanggan. Lokasi kedudukan yang dimaksud di sini adalah apakah pelanggan tersebut berada dalam perguruan tinggi sebagai pengelola, atau di luar perguruan tinggi yang statusnya bukan pengelola. Dalam posisi ini pelanggan dikelompokkan menjadi: pelanggan internal, pelanggan eksternal primer, skunder, dan tersier.³⁵

Pelanggan eksternal primer adalah penerima dan pengguna langsung jasa yang diberikan oleh perguruan tinggi, yaitu mahasiswa selama masa studinya. Sedangkan Pelanggan eksternal skunder

³⁴ Tampubolon, ., hal. 2.

³⁵ Lihat Edward Sallis, Edwards Sallis, *Total Quality Management In Education*, (London; Koga, 1993), hal. 32.

adalah pihak-pihak yang berkepentingan atas jasa perguruan tinggi, walaupun tidak menerima atau mempergunakannya secara langsung. Seperti orang tua, pemerintah dan lembaga (organisasi) sponsor adalah pelanggan skunder, karena mereka berkepentingan atas jasa perguruan tinggi. Orang tua berkepentingan, karena mereka ingin agar anaknya menjadi orang terpelajar dan mempunyai masa depan yang baik. Pemerintah berkepentingan, karena ingin membantu yang bersangkutan, atau ingin agar yang bersangkutan pandai dan trampil sehingga mampu mendapatkan kehidupan yang layak dan baik

Adapun pelanggan eksternal tersier adalah pihak-pihak yang menerima dan mempergunakan jasa perguruan tinggi secara tidak langsung, yaitu melalui out put Perguruan tinggi – pelanggan eksternal primer yang telah berhasil memahami dan menghayati jasa perguruan tinggi secara keseluruhan. Dunia kerja adalah merupakan pelanggan eksternal tersier yang utama. Dunia kerja meliputi lembaga pemerintah dan swasta, usaha-usaha wiraswasta, baik lokal, nasional, maupun internasional, dan tidak ketinggalan juga Perguruan Tinggi.

Memahami Pelanggan Perguruan Tinggi dan Kebutuhannya

a. Pelanggan eksternal primer

Untuk memahami pelanggan pelanggan eksternal primer, data tentang mahasiswa harus didapatkan, diinventarisasi, dan diarsipkan. Data yang menyangkut latar belakang social budaya, ekonomi, daerah, usia, jenis kelamin, dan pendidikannya. Data ini dapat diperoleh pada waktu

registrasi. Kemudian data kemahasiswaan juga harus meliputi kegiatan akademik (kurikuler, ekstra kurikuler, dan lain-lain. Juga mencakup data kemajuan (keberhasilan dan kelemahan (kegagalan. Perlu alat-alat administrasi yang dapat memuat data itu. Semua data harus diolah sehingga mudah bila diperlukan. Data ini merupakan dasar utama untuk memahami setiap mahasiswa

Kebutuhan pada aspek kognitif terletak pada pengembangan pikiran bernalar (rasional), sehingga mahasiswa mempunyai kemampuan intelektual yang memadai sebagai *output* dari proses belajar mengajar yang telah diikuti. Pada ranah afektif, kebutuhan mahasiswa ada pada pengembangan perasaan, sikap dan perilaku, serta moralitas sebagai bekal untuk hidup bermasyarakat. Sedangkan pada ranah psikomotorik, kebutuhan mahasiswa adalah terdapat pada pengembangan keterampilan fisik dan *interactive skill*.

Dalam implementasinya, ketiga kebutuhan tersebut diinterpretasikan menjadi kurikulum pendidikan yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan secara formal dan berkesinambungan. Di samping dipenuhi melalui pendidikan secara formal, ketiga kebutuhan tersebut juga dipenuhi melalui pendidikan informal dalam keluarga. Dalam pendidikan formal, semua kebutuhan tersebut dapat dipenuhi melalui kegiatan-kegiatan akademik terstruktur, seperti

pembelajaran di kelas, praktikum, dan penguasaan akademik lainnya.

Seiring dengan taksonomi pendidikan yang dikemukakan oleh Bloom, Renhart membagi kebutuhan dasar manusia (mahasiswa) menjadi empat macam,¹ yang kesemuanya sangat perlu dipenuhi melalui jasa pendidikan, yaitu: (a) pengembangan keterampilan berkomunikasi; pengembangan kemampuan berbahasa yang baik dan benar, baik secara lisan maupun tulisan, (b) pengembangan keterampilan kepribadian; pengembangan kemampuan menentukan tujuan kehidupan, dan motivasi kerja untuk mencapai tujuan, (c) pengembangan keterampilan bekerja dalam kelompok; pengembangan kemampuan untuk bekerja sama secara konstruktif dengan orang lain dalam suatu tim untuk mencapai tujuan bersama, dan (d) pengembangan keterampilan kognitif; pengembangan kemampuan berpikir secara rasional, terutama dalam mengatasi problem.

Pendapat Renhart tersebut di atas pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan pendapatnya Bloom di muka. Letak perbedaannya adalah pada kenyataan bahwa pendapat Renhart kelihatan lebih operasional, meskipun secara sekilas kebutuhan tersebut kelihatan lebih bersifat rohaniah, kebutuhan jasmani tidak mau tidak juga terimplikasi, seperti gizi, olah raga, dan lain sebagainya.

¹Gray Rinehart, *Quality Education*, (Wisconsin: ASQC Quality Press, 1993), hal. 27.

b. Pelanggan eksternal skunder

Untuk memahami pelanggan skunder, data tentang pengelola perguruan tinggi (pimpinan, dosen, tenaga penunjang akademik, pegawai administrasi) juga harus ada. Alat-alat administrasi untuk memuat data ini pun perlu disediakan. Selain itu, berbagai informasi tentang pelanggan skunder lainnya juga perlu dikumpulkan dan diarsipkan. Secara khusus, perguruan tinggi perlu mengumpulkan informasi tentang berbagai perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Pelanggan skunder bukan hanya ada di dalam negeri, tetapi juga di luar negeri. Sebagai pelanggan eksternal skunder, semua orang tua ber-harap agar anaknya kelak dapat menjadi orang yang berguna atas ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya, melalui pendidikan yang telah ditempuh. Oleh sebab itu mereka berusaha semaksimal mungkin untuk membiayai pendidikan anaknya. Para orang tua berharap bahwa apabila anaknya berpendidikan yang berkualitas baik, maka karier dan masa depan anaknya akan baik pula. Dengan proses pendidikan yang berkualitas maka akan menghasilkan *output* pendidikan berkualitas pula yang mampu bersaing dalam pasar dunia kerja. Dengan dimenangnya persaingan dalam merebutkan peluang kerja tersebut, maka akan menghasilkan masa depan yang baik bagi anak-anak, sehingga secara otomatis orang tua akan merasa terpuaskan. Kepuasan semacam ini

adalah merupakan kebutuhan orang tua, yang harus diperhatikan perguruan tinggi melalui jasanya. Dalam tahapan awal jasa yang perlu bagi orang tua adalah pemberian informasi tentang perkembangan studi anaknya. Hal ini berarti kerja sama antara perguruan tinggi dengan orang tua mutlak diperlukan karena sesungguhnya hal tersebut adalah merupakan langkah pemenuhan kebutuhan bagi orang tua selaku pelanggan eksternal skunder.

c. Pelanggan eksternal tersier

Sebagaimana dalam pelanggan eksternal primer dan skunder, maka data pelanggan eksternal tersier pun diperlukan. Data tentang dunia kerja pemerintah maupun swasta, termasuk data kewirausahaan, sangat perlu ada di perguruan tinggi karena dunia kerja akan menampung produk perguruan tinggi, terutama lulusannya. Selain itu, dunia usaha khususnya industri selalu memiliki informasi terbaru tentang teknologi yang perlu disajikan pada mahasiswa. Pembaharuan dan peningkatan jasa kurikuler (kurikulum silabus, perkuliahan,) harus didasarkan pada informasi dunia kerja. Semua data tersebut merupakan informasi berguna bagi perguruan tinggi, dalam memahami pelanggan tersiernya. Oleh itu, perguruan tinggi perlu membina dan mengembangkan jaringan kerja sama yang baik dengan dunia kerja (perusahaan, pemerintah, lembaga, penyedia lapangan kerja lainnya) baik di dalam maupun di luar negeri.

Merujuk pada pendapat Edward Sallis, bahwa pelanggan eksternal tersier adalah dunia kerja (perguruan tinggi), maka dari itu secara umum dapat dikatakan bahwa semua lembaga atau organisasi bahkan institusi penyedia lapangan kerja (*employer*) tetap akan memilih tenaga kerja yang berkualitas, yang sesuai dengan kebutuhannya. Agar pelanggan eksternal tersier ini juga tetap terpuaskan dengan jasa yang diberikan oleh pendidikan perguruan tinggi selaku “pemasok” tenaga kerja, maka perguruan tinggi harus mengadakan evaluasi bahkan observasi secara obyektif tentang tingkat kompetensi yang diperlukan oleh seorang tenaga kerja.

Untuk mengetahui tingkat kompetensi yang diperlukan dalam suatu jenis pekerjaan atau jabatan, cara yang lazim digunakan dalam manajemen sumber daya manusia adalah dengan menggunakan mekanisme analisis jabatan (*job analysis*). Karena dengan analisis jabatan akan diketahui; (a) nama jenis jabatan, (b) tugas pokok dan ringkasan jabatan, (c) tanggung jawab, (d) rincian tugas pokok, (e) persyaratan jabatan, (f) pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, (g) kondisi kerja dan sebagainya.²

Jika pendidikan didefinisikan lebih sebagai provider atau serviver, maka harus diketahui siapa yang butuh pendidikan dan siapa yang bisa memberinya kepuasan. Dalam

²Mondy dan Neo, *Human Resource Management*, (Boston: Allyn and Bacon, 1993), hal. 110.

hal ini, bisa dikatakan siapa yang menjadi pelanggan atau customers pendidikan. Pelanggan pendidikan meliputi pelanggan internal yaitu staff, dan pelanggan eksternal yaitu pelajar, orang tua dan masyarakat.

Implementasi TQM pada Perguruan Tinggi

Sebelum TQM didesain untuk perguruan tinggi, maka stakeholders dari perguruan tinggi harus memiliki kesamaan persepsi tentang manajemen kualitas.

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

Penerapan total quality management (TQM) pada perguruan tinggi harus dijalankan atas dasar pengertian dan tanggung jawab bersama untuk mengutamakan efisiensi pendidikan tinggi dan peningkatan kualitas dari proses pendidikan tinggi. Melalui penerapan TQM dalam sistem pendidikan tinggi yang dijalankan secara terus-menerus dan konsisten, maka perguruan tinggi di Indonesia akan mampu memenangkan persaingan global

yang amat sangat kompetitif dan memperoleh manfaat (ekonomis maupun nonekonomis) yang dapat dipergunakan untuk pengembangan perguruan tinggi dan peningkatan kesejahteraan personel yang terlibat di perguruan tinggi

Upaya ini juga akan mengurangi kesenjangan persepsi yang terjadi antara perguruan tinggi dan industri. Untuk itu, perlu direnungkan secara mendalam, mengapa tingkat pengangguran lulusan perguruan tinggi dari waktu ke waktu terus bertambah, sedangkan di satu pihak tenaga kerja asing yang nota bene adalah lulusan perguruan tinggi luar negeri terus berdatangan ke Indonesia dan "merebut" posisi manajemen dalam industri? Hal ini memberikan konsekuensi ekonomi yaitu semakin banyak devisa yang tersedot untuk membayar upah tenaga kerja asing itu!

Solusinya adalah secepatnya menerapkan TQME pada perguruan tinggi, agar lulusan perguruan tinggi mampu bersaing di pasar tenaga kerja global. Patut dicatat bahwa pengetahuan yang dapat diaplikasikan dalam sistem industri akan menjadi sumber daya nasional yang paling efektif untuk membawa bangsa Indonesia menuju kemajuan dan mampu berkompetisi dengan bangsa-bangsa lain di dunia. Lulusan perguruan tinggi perlu dibekali juga dengan beberapa kemampuan tambahan seperti: bekerja sama dan berinteraksi dengan orang lain, berkomunikasi, berpikir berdasarkan logika, solusi masalah dan pembuatan keputusan, melihat sesuatu secara komprehensif dalam konteks sistem, pengendalian diri, dan lain-lain. Untuk hal ini, beberapa mata kuliah seperti manajemen proses,

dasar-dasar teori dan analisis sistem, teori-teori tentang manajemen kualitas, statistical thinking, statistical process control, analisis masalah dan pembuatan keputusan akan sangat bermanfaat apabila diajarkan pada perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrey Nichalls (1983). *Managing Educational Inovation*, Boston: George Allen & UNWIN
- Aris Pongtuluran (2002), *Manajemen Mutu Total Dalam Pendidikan*, Jakarta: Makalah
- Bill Creech (1996), *The Five Pillars of TQM (Terjemahan)*, Jakarta: Binarupa Aksara
- Caveat Vendudor (1997), *Quality Means Survival*, Singapore: Prentice Hill.
- Cortoda W. James (1996), *TQM for Information Systems Management (Terjemahan)*, Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta
- Deming, W. E. 1986. *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.
- David R. Jeffries et all. (1993), *Training for Total Quality Management*, London: Kogan Page Limited
- et. All. (2001), *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat*, Bandung: Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
- Edward Sallis (1993), *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page Limited.
- Gaspersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas untuk Industri Jasa*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Harrington, J. H. and James S. Harrington. 1993. *Total Improvement Management*. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Harvey K. Brelin, et. All. (1997), *Focused Quality (Terjemahan)*, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Presindo.
- Ibrahim Bafadal (2000), *Peluang dan Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Makalah
- Juran M. Joseph (1989), *Juran on Quality By Design*, New York: Mac Millan Company.
- (2000), *Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management)*, Bandung: CV. Andira
- Sallis E. (1993), *Total Quality Management In Education*, London: Hiddies Ltd.
- Stanley J. Spanbauer (1992), *A Quality System for Education*, New York: Quality Press.
- (2010), *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional 2010-2014*, Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- (2003), *Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- (2006), *Panduan Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT) Bidang Akademik*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- , *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan*

- Nasional (2003), Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- , Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Jakarta: Asa Mandiri.
- , Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Jakarta: Asa Mandiri.
- , Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- , Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan, Jakarta.
- Tenner R. Arthen & Irving J De Toro (1994), *Total Quality Management Tree Steps to Continuous Improvement*, Massachussets Wesley Publishing Company.
- Umaedi (1999), *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Vincent Gaspersz (2001), *Total Quality Management (Terjemahan)*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.