

MANAJEMEN MUTU TOTAL (TQM) PADA PENDIDIKAN TINGGI: POTENSI DAN KETERBATASAN

Ahyar Yuniawan

Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Abstract :

Banyak perguruan tinggi yang telah mengajarkan konsep dan filosofi manajemen mutu total (TQM), tetapi kontroversi yang menyangkut aplikasinya dalam pendidikan tampaknya belum disentuh dan cukup memanas. Kontroversi ini menyangkut tentang apakah TQM hanya sekedar antusiasme atau sebuah pergeseran paradigma utama. Apalagi saat ini, masa depan kebanyakan perguruan tinggi (PT) sedang dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal seperti tren-tren demografis, teknologi, perubahan ekonomi, dan kompetisi yang intens di antara PT itu sendiri. Jadi, dapat dikatakan bila pendidikan tinggi saat ini berada dalam tekanan untuk berubah yang tak terhindarkan.

Dari sisi perusahaan, bisnis-bisnis yang mempekerjakan lulusan PT mulai cukup vokal dalam menyampaikan ketidakpuasannya atas kualitas lulusan PT. Sejumlah kesenjangan telah teridentifikasi dalam mutu manajemen pendidikan dan bisnis mengklaim bahwa PT tidak responsif dengan kebutuhan-kebutuhan para pelanggannya. Keluhan yang paling spesifik adalah universitas terlalu menekankan pada keahlian analisis dengan mengorbankan keahlian hubungan manusia.

Ketika masih terjadi perdebatan di antara para akademisi tentang apakah manajemen mutu total hanya sekedar antusiasme atau perubahan paradigma, banyak universitas telah menambahkan mata kuliah TQM di dalam kurikulumnya. Akan tetapi, tampaknya antusiasme penerapan TQM dalam manajemen pendidikan universitas masih rendah.

Mengingat TQM telah diakui sebagai salah satu pendekatan manajemen yang dapat memperbaiki efisiensi dan kinerja, TQM sekarang dipertimbangkan sebagai suatu solusi terhadap masalah-masalah yang dihadapi institusi-institusi pendidikan tinggi. Lagipula, keberhasilan dalam menerapkan TQM dalam manajemen layanan pendidikan tinggi akan menimbulkan dampak pada citra dan reputasi perguruan tinggi tersebut.

Key word :

manajemen mutu total (TQM), tekanan untuk perubahan, mutu lulusan, dan citra dan reputasi perguruan tinggi.

Banyak perguruan tinggi telah yang telah mengajarkan konsep dan filosofi manajemen mutu total (TQM), tetapi kontroversi yang menyangkut aplikasi konsep TQM dalam pendidikan tampaknya cukup memanas. Kontroversi ini menyangkut tentang apakah TQM hanya sekedar entusiasme atau sebuah pergeseran paradigma utama. Beberapa pertanyaan yang menjadi perhatian dalam manajemen perguruan tinggi adalah 1) Mengapa PT harus mengubah cara kerjanya?; 2) Apa saja yang perlu dilibatkan dalam pengaplikasian TQM dalam lingkungan PT, khususnya Fakultas Ekonomi sebagai "Fakultas Bisnis"; 3) Apakah TQM dapat dijalankan?; dan 4) Apakah TQM memang diinginkan?

Terkait dengan mutu pendidikan universitas, jelas tidak diragukan lagi bahwa sebenarnya telah begitu banyak upaya, uang, manusia, dan berbagai sumberdaya dipertaruhkan, termasuk apa yang selama ini diupayakan oleh pemerintah melalui badan akreditasi nasional (BAN) untuk menghasilkan standarisasi mutu pendidikan secara nasional. Tidak diragukan lagi, upaya keras, dana, sumberdaya manusia, dan sumberdaya lainya akan dipertaruhkan. Meski begitu, masih ada lagi beberapa pertanyaan lain yang perlu dijawab, yaitu: 1) Apa yang dimaksud dengan "mutu pendidikan"?; 2) Bagaimana PT memberikan jaminan kepada publik tentang mutu layanan pendidikan yang diberikan?; dan 3) bagaimana PT akan memperbaiki mutunya?

Masa depan kebanyakan PT, saat ini, sedang dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal seperti tren-tren demografis, teknologi, perubahan ekonomi, dan kompetisi yang intens di antara PT itu sendiri (Bonser, 1992; Rubach & Stratton, 1994). Dari sisi perusahaan, bisnis-bisnis yang mempekerjakan lulusan PT mulai cukup vokal dalam menyampaikan ketidakpuasannya atas kualitas lulusan PT dan mengklaim bahwa PT tidak responsive dengan kebutuhan-kebutuhan para pelanggannya. Komplain yang sering muncul adalah PT terlalu menekankan pada *analytical skills* dengan mengorbankan *people skills* (Froiland, 1993). Jadi, diakui atau tidak PT baru mampu mencetak lulusan yang siap dilatih dan dikembangkan oleh industri yang mempekerjakannya dan belum secara definitive mampu menciptakan lulusan yang professional dan memiliki keahlian yang relevan dengan tuntutan industri manufaktur dan jasa.

Lagipula, saat ini mulai dirasakan meningkatnya perhatian pemerintah atas adanya peningkatan biaya-biaya pendidikan untuk PT. Mengingat TQM telah diakui sebagai salah satu pendekatan manajemen yang dapat memperbaiki efisiensi dan kinerja, TQM sekarang dipertimbangkan sebagai suatu solusi terhadap masalah-masalah yang dihadapi institusi-institusi pendidikan tinggi (Feigenbaum, 1994; Froiland, 1993; Ivancevich & Icancevich, 1992).

TQM adalah suatu filosofi manajemen yang dicirikan oleh sejumlah prinsip, praktek, dan teknik. Prinsip mutu total termasuk diantaranya focus pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan kerja tim (*teamwork*). Pendekatan TQM mencoba menciptakan sistem organisasi yang dapat mengantisipasi berbagai perubahan yang mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Dengan pendekatan TQM, sistem organisasi – input, proses, dan output – secara kontinyu diperbaiki untuk memenuhi perubahan-perubahan kebutuhan ini. Karena TQM umumnya dianggap sebagai suatu pendekatan manajemen, maka akan sangat logik bila universitas menjadi badan akademik yang bertanggung jawab untuk mengintegrasikannya ke dalam kurikulum. Terdapat empat area dalam TQM yang dapat diaplikasikan dalam lingkungan pendidikan PT.

Pertama, penggunaan TQM dalam perbaikan operasi dan administrasi universitas. *Kedua*, upaya pengintegrasian TQM dengan kurikulum. *Ketiga*, penggunaan TQM dalam metoda pengajaran di kelas. *Terakhir*, TQM dapat digunakan untuk mengelola aktivitas-aktivitas riset universitas (Hebert *et al.*, 1995).

Keberhasilan dalam menerapkan area-area TQM dalam manajemen layanan pendidikan tinggi akan menimbulkan dampak pada citra dan reputasi perguruan tinggi tersebut. Reputasi yang bagus merupakan asset penting untuk menarik mahasiswa berkualitas untuk masuk ke universitas tertentu dan memiliki mahasiswa yang berkualitas adalah suatu faktor penentu mutu dalam pendidikan tinggi. Dalam pemasaran, peran kritis dari reputasi dan citra suatu institusi dalam keinginan membeli pelanggan telah banyak diakui. Contohnya, reputasi dan citra institusi – keduanya berbeda tetapi diyakini memiliki keterkaitan sosial yang tinggi – sangat penting dalam mengembangkan dan memelihara suatu hubungan loyalitas dengan pelanggan (Barich & Kotler, 1991; Dick & Basu, 1994). Dalam manajemen layanan pendidikan, konsep-konsep ini akan secara ekstensif digunakan sebagai instrumen-instrumen *positioning* dalam mempengaruhi pilihan pelajar (calon mahasiswa) terhadap suatu PT. Bahkan, reputasi dan citra institusi PT akan berpengaruh pada keputusan mahasiswa untuk melakukan studi lanjut pada PT yang sama. Jadi keterkaitan keduanya diyakini sebagai petunjuk adanya legitimasi proses belajar mengajar pada PT. Akan tetapi, berdasarkan Nguyen dan LeBlanc (2001) diketahui bahwa riset di bidang manajemen pendidikan hanya menemukan sedikit bukti yang mendukung hubungan antara reputasi dan citra institusi pendidikan serta pengaruhnya pada loyalitas pelanggan (khususnya mahasiswa), termasuk sedikitnya bukti-bukti upaya pengintegrasian TQM ke dalam kurikulum. Bahkan, riset-riset yang ada baru menunjukkan upaya implementasi pada universitas atau opini dekan tentang TQM di bidang pendidikan.

Sebagai organisasi, PT jelas memiliki banyak perbedaan dalam banyak hal dengan perusahaan di mana kebanyakan lulusan PT akan menjalankan karirnya. Pertanyaannya adalah apakah sedemikian berbeda sehingga revolusi mutu yang terjadi dalam organisasi lain menjadi kurang relevan? Untuk mengeksplorasi pertanyaan ini, pertama, penulis akan

mencoba mengulas struktur dan pola kerja PT, menarik perhatian pada sejumlah masalah yang terkait dengan bekerjanya fungsi-fungsi tradisional di bidang pendidikan. Seksi berikutnya, akan disampaikan tentang implikasi-implikasi pengadopsian perspektif TQM. Didalamnya, penulis mencoba membahas identifikasi pelanggan dan kebutuhan-kebutuhannya, mendiskusikan tentang mutu dalam proses pengajaran dan cara-cara untuk memperbaikinya, dan implikasi system manajemennya. Terakhir, penulis akan mencoba menunjukkan berbagai factor yang mempengaruhi fisibilitas dan kemungkinan diinginkan-nya pendekatan ini.

B. PENDEKATAN TRADISIONAL TERHADAP MUTU

1. Universitas sebagai “birokrasi profesional”

Universitas umumnya diorganisasi secara tradisional sebagai birokrasi profesional berdasarkan tipologi bentuk-bentuk organisasi Mintzberg (1979, dalam Harvey & Langley, 1995). Birokrasi tipe ini khususnya diadaptasikan untuk pekerjaan yang kompleks tetapi stabil dan repetitive. Universitas dicirikan dengan dua mekanisme operasi yang fundamental yaitu 1) *pigeonholing process* yang mempartisi pekerjaan untuk diselesaikan dalam kategori-kategori dan 2) standarisasi keahlian dan pengetahuan yang menjadi prinsip adanya koordinasi.

Teorinya, karena pekerjaannya kompleks, pekerjaan hanya dapat dilaksanakan oleh individu-individu yang sangat terlatih (dalam hal ini: dosen) yang memiliki otonomi yang diperlukan untuk menilai pelaksanaan tugas-tugas mereka. Sebagai contoh, dalam arean pengajaran, proses *pigeonholing* didefinisikan sebagai serangkaian program dan mata kuliah yang dapat ditugaskan untuk dosen dan mahasiswa, memaksimalkan kemampuan pembeda masing-masing dosen dan meminimalkan kebutuhan koordinasi antar *pigeonholes* (Hardy *et al.*, 1984, dalam Harvey & Langley, 1995).

Sedangkan, standarisasi keahlian dan pengetahuan melalui pelatihan dan riset berkelanjutan diharapkan akan menjamin bahwa masing-masing dosen dapat dipercaya menyelesaikan perannya sebagai dosen yang kompeten, menguasai esensi materi dalam disiplinnya dan menggunakan metoda-metoda yang diterima dibidangnya. Teori ini juga

menyiratkan bahwa pekerja professional hanya dapat dievaluasi oleh professional lainnya. Sehingga kendali mutu dalam "universitas tradisional" terjadi terutama melalui berbagai bentuk penilaian kolega (*peer review*), termasuk komite evaluasi, prosedur akreditasi program, dan penilaian output riset. Mekanisme kolegial juga cenderung digunakan untuk berbagai keputusan seperti penerimaan dan PHK civitas akademika, kajian program dan perencanaan strategic.

2. Tugas dosen dan pendekatan tradisional perbaikan proses pengajaran

Fakta menunjukkan bahwa dosen bekerja dengan sejumlah dorongan, seperti pengakuan dari kolega atau komunitasnya, penilaian oleh mahasiswa, harapan-harapan dan pencarian maknanya, finansial, memberi kontribusi bagi komunitasnya, dan termasuk *job security*. Para dosen umumnya terlibat dalam beberapa tingkatan aktivitas: pengajaran, riset, pengabdian masyarakat dan konsultasi. Ketika dunia (bisnis) mengalami perubahan dan pemahaman dosen telah berkembang, dosen seharusnya menyesuaikan cara mengajarnya. Langkah formal yang dapat ditempuh adalah dengan memodifikasi program, mata kuliah dan silabus agar tetap relevan (*pertinent*) dan koheren seperti yang dikehendaki. Berdasarkan tingkat otonomi yang dimiliki, jika proses penyesuaian itu tidak responsive, para dosen wajib mengubah cara mengajarnya secara unilateral (yang hanya mempengaruhi satu kelompok saja). Proses dinamik yang demikian akan meningkatkan pertimbangan tentang problem mutu dalam metoda pendidikan di PT.

3. Mutu dalam pendidikan tinggi

"Mutu" umumnya didefinisikan sebagai "kemampuan suatu produk untuk memenuhi (bahkan bila perlu, melampaui) persyaratan yang ada. Secara alamiah, mutu ditetapkan oleh pelanggan. Lantas, apa produk universitas itu, dan siapakah pelanggannya? Jawabannya tampak nyata: produknya adalah mahasiswa, lebih tepatnya adalah pengetahuan, pengalaman, keahlian, dan kompetensi umum yang diperoleh selama studinya di PT. Sebagai contoh, persyaratan untuk pengetahuan ekonomi mahasiswa ditentukan oleh perusahaan di mana dia akan bekerja termasuk pemerintah (melalui DIKTI dan adanya kualifikasi BAN) dan institusi professional. Mereka ikut

bertanggung jawab untuk menspesifikasi secara detail pengetahuan dan kompetensi fundamental yang harus dimiliki mahasiswa agar bias lulus.

Persyaratan pengetahuan dan kompetensi ini untuk teknik dan medik relatif lebih jelas daripada yang terjadi untuk disiplin ilmu fisika, kimia, ilmu-ilmu social, dan seni. Oleh karena itu, "mutu pendidikan" – terlepas dari jenis disiplin ilmunya – adalah "kemampuan pengetahuan dan kompetensi mahasiswa untuk memuaskan persyaratan tertentu". Persyaratan yang ditetapkan pelanggan, antara lain: pemilik perusahaan, organisasi professional, alumni, pemerintah dan masyarakat secara keseleruhan, kemudian diterjemahkan program-program dan jurusan-jurusan, sebagaimana dalam manufaktur dimana gambaran produk diterjemahkan ke dalam serangkaian persyaratan desain. Untuk menjadi salah universitas unggulan, kalau perlu *world-class university*, PT harus tahu siapa pelanggannya, apa yang mereka inginkan dan mampu memberikan pendidikan yang mencerminkan kebutuhan dunia nyata. Bila hal-hal tersebut dapat dilaksanakan maka lulusannya tidak akan mengalami masalah dalam memperoleh atau menciptakan pekerjaan. Akan tetapi, hal ini "bukanlah suatu keberuntungan", butuh kerja keras untuk mewujudkannya.

4. Masalah mutu di universitas/institut

Universitas dapat menanyakan kembali mengapa bentuk-bentuk tradisional pengendalian mutu dan perbaikan proses seharusnya dilihat tidak memadai dan mengapa kemudian universitas perlu berpaling ke filosofi-filosofi manajemen, seperti TQM, dan teknik-teknik, seperti siklus perbaikan proses, yang didesain untuk berbagai tipe organisasi yang benar-benar berbeda. Analisis masalah yang terkait dengan birokrasi professional adalah bahwa PT cenderung gagal melihat masalah-masalah koordinasi, pembedaan (*discretion*) dan inovasi (Harvey & Langley, 1995).

Koordinasi. Masalah koordinasi awalnya muncul karena standarisasi keahlian dan pengetahuan yang ada merupakan mekanisme koordinasi yang lemah. *Pigeionholing* menyederhanakan pekerjaan dosen tapi menghambat koordinasi. Dosen cenderung tidak terlalu banyak bicara dengan dosen-dosen lain tentang apa yang terjadi pada disiplin masing-masing dan mungkin menganggap saran dari koleganya

tentang isi materi yang diajarkan sebagai campuran yang tidak perlu ada (Harvey & Langley, 1995). Masalah ini dapat menjadi lebih akut ketika isi dalam disiplin individu berubah dengan cepat dan mahasiswa (serta perusahaan) menunjukkan ketidakpuasan dengan program yang ada dan menuntut integrasi yang lebih besar dalam keahlian manajemen.

Pembedaan (*discretion*). Masalah ini muncul karena meskipun telah ada mekanisme penilaian oleh kolega, sangat sulit untuk memberi sanksi kepada dosen yang secara konsisten menunjukkan "kami memperhatikan mahasiswa". Gomez-Meija dan Balkin (1992) telah menunjukkan bahwa dalam praktek, penghasilan dosen cenderung berkorelasi tinggi dengan jumlah publikasi pada jurnal ternama dan hanya sedikit yang berkorelasi dengan kinerja mengajar. Keduanya menyatakan bahwa kriteria riset adalah bagian yang dominan karena reputasi universitas dan kemampuannya menarik dana, mahasiswa, dan fakultas lain yang berkualifikasi terkait dengan produktivitas riset. Fakta menunjukkan bahwa kriteria riset juga disukai karena hilangnya kemungkinan *monitoring* langsung waktu kerja dosen, sehingga menjadi alat yang efektif untuk menjamin bahwa dosen tidak menggunakan waktu senggang untuk mengejar tujuan-tujuan pribadi. Lagipula kriteria/ukuran ini obyektif dan banyak diterima. Sebaliknya, ukuran dalam kinerja mengajar (khususnya evaluasi level kepuasan mahasiswa) seringkali kontroversial dan tidak memiliki legitimasi sebagai indikator-indikator riset (seperti: jumlah artikel yang dipublikasikan, kualitas jurnal, dan *research grants*, dll.)

Inovasi. Masalah inovasi muncul karena perubahan besar sering menuntut kerja sama dan kerja sama ini berarti tergantung pada *anathema* (sesuatu yang belum diuji) pihak lain terhadap seorang profesional yang menghargai otonomi. Lagipula, birokrasi profesional lebih cocok pada situasi yang stabil. Ketika, otonomi dinilai terlalu tinggi, upaya-upaya untuk membuat perubahan besar dapat menimbulkan pertarungan kekuasaan (*power struggles*) yang resolusinya mungkin cenderung menghasilkan sedikit modifikasi terhadap *status quo*.

C. PRINSIP MANAJEMEN MUTU DAN PENDIDIKAN TINGGI

1. Titik awal: mendefinisikan "pelanggan" dan kebutuhannya

Secara normal, identifikasi pelanggan adalah langkah pertama desain dan penyampaian layanan mutu menggunakan filosofi TQM. Universitas secara umum mengalami kesulitan dalam menerima pendapat tentang "pelanggan" (Saunders & Walker, 1991; Kendrick, 1992; Mason, 1992). Bonser (1992) menyatakan bahwa mengaggap mahasiswa sebagai pelanggan adalah konsep yang asing bagi administrasi universitas dan para dosen. Menurutnya, dosen mungkin mengalami kesulitan memperlakukan mahasiswa sebagai pelanggan dan menyimpulkan bahwa pengalaman pendidikan akan berkompromi dengan perspektif ini. Froiland (1993) mendukung pandangan ini dengan memberi catatan bahwa beberapa pandangan radikal telah muncul tentang redefinisi mahasiswa sebagai pelanggan produk akademik dan perusahaan sebagai pelanggan institusi akademik. Hubbard (1994) juga telah memberikan pendekatan pemikiran tentang definisi pelanggan. Pemikiran ini menyimpulkan bahwa mahasiswa dengan dosen adalah "pemasok" yang menghasilkan produk (pengetahuan) untuk pelanggan (perusahaan dan program lanjutan/pasca).

Masyarakat luas, mahasiswa, orang tua, pemerintah, komunitas bisnis, agen pendanaan, dan jurnal-jurnal (dalam setiap disiplin yang membeli hasil riset dosen) dapat mengklaim diri sebagai pelanggan universitas. Untuk menerima satu kelompok dengan mengabaikan lainnya beresiko terjadi *oversimplification*. Sebaliknya, menerima seluruh klaim mungkin membuat universitas lebih mudah menggolongkannya dan memperhatikan kebutuhan mereka yang paling cocok pada saat tertentu, serta dapat menyalahkan ketidaksesuaian pada *trade-offs* dan kebutuhan untuk menetapkan prioritas.

Menurut Potocki dan Brocato (1994) dan Likins (1993) meski sejumlah artikel menghindari isu-isu di atas, namun kebanyakan eksperimen TQM yang dilaporkan mengakui mahasiswa sebagai pelanggan. Walaupun mahasiswa diakui sebagai pelanggan, ternyata masih juga terdapat beberapa keberatan terhadap definisi ini dari beberapa hal yang *legitimate*.

Pertama, terlalu menekankan kepuasan mahasiswa dalam jangka pendek, pemberian ganjaran ekstrinsik (memperoleh gelar – diploma atau S1 – sebagai paspor untuk memasuki karir yang atraktif) kadang-kadang dapat mengesampingkan tujuan utama pendidikan (memperoleh pendidikan terbaik). *Kedua*, mahasiswa tidak dalam posisi mengetahui tentang pengetahuan dan keahlian apa yang harus diperoleh untuk mengoptimalkan kemungkinan karir mereka yang produktif dan bermanfaat.

Apapun yang menjadi perdebatan, pelanggan adalah titik sentral filosofi TQM, dan fakta menunjukkan bahwa universitas ada karena terdapat mahasiswa yang membutuhkan pengetahuan dan keahlian untuk membimbing mereka menuju kehidupan kerja yang sukses. Ketika mempertimbangkan fungsi pengajaran pada universitas, kita perlu yakin bahwa mahasiswa adalah pilihan yang paling nyata untuk didefinisikan sebagai pelanggan. Akan tetapi, menurut Harvey dan Langley (1995), definisi ini harus dikualifikasi dalam tiga cara untuk menjamin bahwa kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang mahasiswa ditekankan sedemikian rupa menurut cara bagaimana kebutuhan mereka didefinisikan dan dievaluasi. *Pertama*, dalam menilai mutu sebuah layanan, PT harus melihat baik hasil yang diproduksi untuk pelanggan maupun proses yang harus dilalui pelanggan untuk menjamin hasilnya. Dalam hal hasil, mutu pendidikan adalah pendidikan yang mempersiapkan para mahasiswa dengan baik untuk karir mendatang mereka. Sedangkan dalam hal proses, proses mutu adalah proses yang mendorong mahasiswa untuk memiliki keseluruhan mutu kehidupan yang baik selama pendidikannya. Dalam pendidikan, mungkin terdapat *trade-off* antara mutu hasil dan mutu proses, tetapi keduanya tak dapat diabaikan. *Kedua*, karena mahasiswa tidak dalam posisi untuk menilai manfaat pengetahuan dan keahlian yang ditransfer, universitas harus punya akuntabilitas terhadap kelompok yang memiliki posisi untuk menilai kinerjanya dalam memperhatikan kebutuhan dasar mahasiswanya. *Ketiga*, kebutuhan mahasiswa sebaiknya dikelompokkan dalam tiga tahap seperti yang dikemukakan oleh Vandermerwe (1992) sebagai siklus aktivitas pelanggan: *prepurchase*, *purchase*, dan *postpurchase*.

Prepurchase melibatkan aktivitas-aktivitas persiapan pendidikan lebih awal hingga penerimaan

bagi calon mahasiswa yang prospektif. Harapannya, mahasiswa yang memiliki minat dan sikap yang sesuai dengan pendidikan yang ditawarkan dapat diperoleh melalui praktek penerimaan yang ketat. Tujuannya adalah memaksimalkan kemungkinan munculnya atmosfer, budaya, dan dinamika kelompok yang produktif dari mahasiswa. Sedangkan *purchase* melibatkan tahun-tahun pendidikan dalam membantu mahasiswa untuk belajar dan memperoleh keahlian di universitas dan *postpurchase* menunjukkan karir mahasiswa yang segera atau kemudian diperoleh, dengan cara mengembangkan dan memperbaiki secara teratur serangkaian asumsi-asumsi mendatang untuk beradaptasi dengan tren-tren ditempat kerja.

2. Analisis tim proses pengajaran

Dalam terminologi TQM, proses yang dilalui mahasiswa untuk mempelajari apa yang mereka butuhkan di masa datang adalah "proses bisnis" yang kritis dalam pendidikan (Edwards, 1991). Diakui bahwa menghadiri pelajaran di kelas adalah komponen penting dalam proses tersebut. Dalam satu minggu, mahasiswa juga perlu melakukan aktivitas-aktivitas penting lainnya seperti membaca teksbook dan artikel, membaca dan menganalisis kasus-kasus secara individual, mendiskusikan kasus-kasus dalam kelompok kecil, mencari informasi di perpustakaan, menulis *paper*, mengerjakan berbagai tugas lapangan, dan berinteraksi dengan berbagai mahasiswa lainnya. Balikan yang teratur dari dosen dalam kegiatan mahasiswa adalah komponen kunci untuk menjaga focus pembelajaran mahasiswa. Dengan demikian, berbagai elemen tersebut dapat mendukung mutu pendidikan (baik dalam sisi hasil dan proses, sebagaimana didefinisikan sebelumnya).

Determinan mutu yang pertama dalam pendidikan tinggi adalah konsep pendidikan yang dimiliki. Konsep ini merupakan program akademik yang disetujui oleh badan akademik resmi – anggotanya berasal baik dari dalam dan luar kampus – yang bertugas menspesifikasi komponen proses layanan. Program ini menunjukkan sasaran pembelajaran umum, isi dan tujuan spesifik tiap mata kuliah, tahapan mata kuliah yang harus dilalui, dll. Untuk setiap mata kuliah, para dosen biasanya menjelaskan lebih rinci, dalam sebuah silabus, aktivitas-aktivitas yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil, cara

pembelajaran dikendalikan, dll. Silabi ini juga perlu disetujui oleh badan akademik yang menekankan proses dengan visi global. Pengembangan konsep pendidikan secara tepat dapat menjadi batu loncatan mutu dalam program pendidikan. Hal ini dikondisikan oleh misi universitas, visi tentang masa depan di antara anggotanya, dan oleh keefektifan, fleksibilitas, dan kecepatan prosesnya dimana proses tersebut diterjemahkan ke dalam suatu proyek pendidikan.

Kemampuan untuk menjalankan program sesuai dengan konsep TQM juga bersifat kritis. Hal ini sangat tergantung pada mutu dan motivasi para dosen, derajat penggunaan konsep TQM oleh dosen, koordinasi yang ada antar dosen, dan pada *monitoring* dan penyesuaian mekanismenya. Di samping itu, kemampuan untuk menarik, memilih, memotivasi dan menjaga mahasiswa berkualitas juga sangat penting termasuk menyediakan dan memelihara mutu fasilitas, peralatan dan layanan pendukung. Seluruh komponen ini harus saling melengkapi dan mendukung satu dengan lainnya untuk menciptakan harmoni dan sinergi secara keseluruhan, termasuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendorong mahasiswa untuk berjuang keras.

Tidak terlepas dari itu, kesuksesan integrasi berarti meningkatkan sumberdaya-sumberdaya kritis yang menghasilkan nilai maksimum per unit sumberdaya yang tersedia. Dalam hal ini, waktu para dosen adalah sumberdaya kritis yang perlu ditingkatkan. Pendekatan generic untuk memperbaiki layanan dalam sector jasa adalah dengan membuat pelanggan bekerja. Maksudnya, untuk memaksimalkan pembelajaran per jam mahasiswa terhadap dosennya, seorang mahasiswa harus tahu apa yang mesti disiapkan untuk dikerjakan, memiliki akses yang mudah atas bahan kuliah, peralatan, dan fasilitas yang digunakan, memiliki akses untuk membantu dan mendukung jaringan mahasiswa, dan dikondisikan untuk kerja keras secara pintar. Melalui kerja keras, mahasiswa dapat menciptakan nilai baik bagi dirinya maupun temannya dengan membuat kelas lebih terstimulasi dan melakukan tekanan secara sehat kepada kinerja dosen. Harapannya, proses pembelajaran yang terintegrasi secara baik, dengan mahasiswa yang tepat, program yang memadai, dan dosen yang tepat akan menciptakan nilai tambah tanpa menimbulkan biaya tambahan pada universitas.

3. *Reengineering* dan perbaikan berkelanjutan

Suatu universitas perlu memperhatikan lagi pertanyaan-pertanyaan: apa yang harus diajarkan?, bagaimana pengajaran diorganisasi? Jawaban idealnya seharusnya adalah sebagai penerjemahan dari visi di antara anggota fakultas. TQM sebenarnya menekankan perlunya sebuah proses yang andal, artinya proses tersebut menghasilkan output yang diinginkan setiap waktu dengan variasi sekecil mungkin (Edosomwan, 1993). Program yang ideal sebaiknya dilihat sebagai rencana permainan yang koheren dan terintegrasi yang dapat dipahami oleh semua pihak yang berkontribusi dalam implementasiannya dan dimonitor secara ketat kesesuaiannya. Tekanan pada kesesuaian dalam pendekatan TQM sering kali sulit diterima oleh para dosen (kecuali ketika diaplikasikan pada dosen lain yang dianggap gagal menjalankan tugas). Pendekatan manajemen mutu dalam pendidikan jelas memerlukan keterlibatan total dan komitmen anggota fakultas. Tetapi, untuk membuat hal ini berjalan, kepemimpinan dekan (pada tingkat fakultas) dan/atau anggota senior fakultas sangat esensial untuk merekonsiliasi berbagai pandangan yang bertentangan, sehingga proses tersebut menyatu secara nyata.

Proses redesain program melibatkan dua perubahan besar yaitu *reengineering* dan perbaikan program (Harvey & Langley, 1995). *Reengineering* ditargetkan untuk menjawab pertanyaan: jika kita memulai suatu universitas baru, apa yang akan kita ajarkan dan bagaimana melakukannya? Pertanyaan ini perlu dikaji ulang secara periodic ketika terdapat indikasi-indikasi adanya gap yang besar antara kebutuhan mahasiswa dan hasil-hasil dan proses pengajaran yang ada. *Reengineering* program merupakan pekerjaan yang memakan biaya dan sangat menuntut keterlibatan anggota fakultas/universitas. Perbaikan program adalah upaya berkelanjutan dengan mana para dosen atau kelompok dosen yang mendeteksi masalah pada program yang ada atau suatu kesempatan untuk mengembangkan proses atau hasilnya diberi kesempatan untuk menganalisis dan menjalankan perubahan yang diperlukan. Literature manajemen mutu cenderung menekankan perlunya pemberdayaan karyawan untuk memperbaiki proses kerjanya. Sebagai pendukung, kiranya konsep "*value chain*" dalam bisnis dapat

digunakan dalam pendidikan juga. Hal ini melibatkan aliansi "upstream" dengan pemasok utama seperti SMU dan aliansi "downstream" dengan bisnis yang mempekerjakan lulusan universitas.

4. Monitoring mutu

Pergerakan mutu mengajarkan bahwa satu-satunya cara untuk mencapai dan memelihara focus pelanggan adalah dengan memonitor mutu dengan ketat. Pertanyaannya: bagaimana mutu diukur dalam suatu pendidikan? Telah banyak diakui, ketika penilaian mutu telah sampai waktunya, keinginan untuk memberikan mahasiswa suatu persiapan yang baik untuk karirnya (mutu hasil) dan suatu mutu kehidupan yang baik selama masa kuliahnya (mutu proses) tidak dianjurkan menggunakan kemudahan pengukuran. Mengingat, mutu layanan adalah masalah persepsi, masalah pengukuran ini juga dibarengi dengan "persepsi siapa yang harus diukur?" Akan tetapi, pengukuran kepuasan kebutuhan-kebutuhan pendidikan dapat memberikan bobot tekanan yang bermanfaat pada sisi lain, seperti: jalur karir dosen, pertimbangan keuangan, tekanan kinerja dalam riset, tuntutan pemerintah dan komunitas bisnis dan tekanan kesesuaian dalam kebijakan universitas/fakultas.

5. Mobilisasi dan pemeliharaan keahlian dosen

Ketersediaan dosen dengan memiliki *skill mix* yang tepat, yang menggunakan konsep pendidikan sebagaimana direfleksikan oleh adanya program unggulan, kesediaan untuk berkoordinasi dan memonitor secara ketat kemajuan mahasiswa dapat menjadi komponen yang kritis bagi mutu pendidikan. Ketika hal ini cukup menantang, bagian yang tersulit adalah memelihara kesesuaian setiap waktu seiring perubahan bisnis, mahasiswa, dan dosen. Selain itu, gambaran umum keadaan *skill mix* saat ini dan identifikasi pola-pola dan tren-tren baru perlu dipersiapkan secara teratur. Mungkin, ketersediaan pasokan informasi seperti akan menjadi input kritis bagi proses kaji ulang suatu program.

Umumnya, cara untuk memonitor produktivitas intelektual dosen adalah melalui sejumlah indeks yang merefleksikan output riset, seperti jumlah dan mutu publikasi dan konferensi, seberapa sering pekerjaannya dikutip, dan jumlah mahasiswa yang dibimbingnya. Akan tetapi, menurut Harvey & Langley

(1995), indikator-indikator akademik ini dapat atau tidak dapat merefleksikan keahlian pengajaran dosen. Studi empiris yang dilakukan oleh Gomez-Meija dan Balkin (1992) menunjukkan bahwa korelasi antara kinerja riset dan kinerja pengajaran adalah positif tetapi tidak tinggi (hanya 0.15). Lagipula, minat akademik dalam isu-isu manajemen seringkali tertinggal dibandingkan dengan minat bisnis, sebagaimana minat dalam TQM. Untuk itu, komitmen terhadap mutu dalam pengajaran berarti upaya menemukan cara-cara untuk menjamin bahwa keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk komponen tugas pengajaran dosen secara kontinyu diperbarui (*updated*). Tidak lepas dari hal ini, pendekatan TQM juga meminta adanya kolaborasi dan kerja tim untuk memperbaiki mutu.

D. MANAJEMEN MUTU DALAM KONTEKS: APAKAH FEASIBLE? DAPATKAH DILAKUKAN?

Kebanyakan dosen universitas diyakini memiliki perhatian tentang mutu pendidikan yang ditawarkan institusinya. Mereka menggunakan banyak waktunya untuk mendesain jurusan dan program, menunjukkan perlunya pemahaman, penguatan dan kewajaran dalam berhubungan dengan mahasiswa, dan mereka memperhatikan citra organisasinya di mata publik. Mereka diperkirakan tidak akan mampu untuk menghentikan getaran dalam dirinya tentang ide penerapan teknik-teknik TQM di tempat kerjanya. Ini terjadi mungkin karena sebagian masalahnya adalah skeptisisme pada entusiasme manajemen dan banyak di antaranya cenderung mengejar kebutuhan jangka pendeknya. Namun demikian, kita percaya bahwa diperkirakan masih ada lebih memikirkan dari sekedar hal-hal jangka pendek tersebut.

1. Fisibilitas

Pendekatan TQM memerlukan perubahan budaya, di mana budaya terdiri dari serangkaian nilai dan keyakinan di antara anggota suatu organisasi. TQM mengimplikasikan penggunaan mekanisme koordinasi yang akan cenderung melampaui otonomi tradisional para dosen. Yang paling nyata, upaya-upaya untuk menjamin kesesuaian pengajaran dengan silabus dapat berarti baik pemantauan dosen secara individu (misalnya: kontrol ujian dan observasi di kelas), dan lebih banyak penggunaan materi standar, dapat membatasi kemampuan dosen untuk membuat

penilaian khusus. Bahkan, integrasi kontribusi individual ke dalam program yang koheren akan memerlukan fleksibilitas yang memadai pada sebagian dosen. Ini dapat dipahami karena umumnya dosen akan setuju bahwa visi bersama adalah sasaran yang diinginkan sepanjang visi personal mereka digunakan sebagai basis persetujuan. Perbedaan disiplin dan ideology dapat membuat penyesuaian mutual menjadi sulit dilakukan.

Dalam berbagai tipe organisasi, TQM memang mengurangi kekuasaan seseorang karena merubah pengawasan langsung menjadi mekanisme kolaboratif terbuka dalam pengambilan keputusan (Grant et al., 1994). Namun, dalam birokrasi profesional di mana pengawasan langsung dalam berbagai hal sangat terbatas, efek TQM dapat cenderung sebaliknya. Dekan atau direktur program berharap membuat perubahan ini mungkin akan menghadapi hambatan-hambatan kuat. Sebagaimana dicatat oleh Hardy et al. (1984), perubahan dalam universitas cenderung terjadi dalam langkah-langkah kecil, bukan lompatan radikal, meskipun perubahan dramatis mungkin akan lebih diterima pada saat krisis.

2. *Desirability*

Sejauh ini kita telah mengupas manfaat-manfaat TQM, dengan asumsi semua manfaat tersebut melampaui biaya yang harus dibayar. Apakah hal ini benar? Harvey dan Langley (1995) menyatakan bahwa dalam upaya untuk mendefinisikan secara eksplisit tentang mutu pendidikan, untuk menangkap maknanya, dan untuk menjamin bahwa mutu pendidikan dihasilkan secara meyakinkan, apakah kita akan mengambil resiko membunuh angsa yang sedang mengerami telur-telur emasnya? Sejumlah alasan menunjukkan bahwa hal ini adalah bahaya yang harus diperhatikan karena hal-hal berikut: TQM cenderung menempatkan batasan-batasan atas otonomi dosen, ukuran-ukuran yang merefleksikan dimensi kontrol TQM (Sitkin et al., 1994) – misalnya keinginan untuk menguatkan kedekatan mata kuliah dengan silabus – dapat menurunkan moral para dosen, membuat mereka tidak termotivasi dengan komponen tugas pengajaran mereka dan mengurangi penyatuan pembelajaran dengan riset dan konsultasi dalam pengajaran mereka. Disadari atau tidak, aturan dan kontrol tidak dapat membuat dosen yang inkompeten

menjadi kompeten, tetapi justru dapat menghambat dosen yang kompeten dalam memberikan layanan pengajaran yang efektif. Lagipula, penekanan kesesuaian secara ekstrim melampaui fleksibilitas dapat menimbulkan hasil-hasil yang tidak diinginkan.

E. SIMPULAN

Kita percaya bahwa hanya sedikit (bahkan, mungkin tidak ada) dosen yang menyangkal pentingnya mutu. Namun, sudah menjadi sifat alamiah organisasi universitas di mana setiap dosen cenderung melihat dirinya sebagai hakim utama atas makna mutu menurut pendapatnya. Dalam lingkungan yang kompetitif sat ini, keterbukaan yang lebih besar diperlukan. Tahapan pembelajaran antara dosen dan mahasiswa adalah *moment of truth* yang secara kolektif menentukan mutu pendidikan. Menghargai *moment of truth* memerlukan kesediaan personel layanan (dalam hal ini: dosen) agar menggunakan kekuasaannya untuk kepentingan pelanggan. Penghargaan ini penting artinya dalam pendidikan tinggi yang nota bene telah mendapatkan sorotan tajam atas mutu proses dan fasilitas belajar mengajar yang diberikan dan, terutama, tingkat mutu kelulusannya.

Oleh karena itu, pendidikan tinggi sebagai sebuah lembaga layanan publik “memerlukan” dan “harus” mampu membangun strategi mutu pendidikan yang memiliki definisi yang jelas dan tepat dalam hal-hal yang bersifat strategik, misalnya: *inilah diri kita*, *inilah yang kita lakukan*, dan *inilah yang kita yakini*. Secara garis besar, membangun strategi pendidikan tinggi yang lebih maju memerlukan sejumlah pilar-pilar diantaranya persepsi tentang pelanggan perguruan tinggi, pernyataan misi dan nilai-nilai yang ada. Sungguh dimengerti bila keterlibatan setiap elemen perguruan tinggi dalam keputusan-keputusan penting untuk pengembangan mutu pendidikan – misalnya dalam bidang pelatihan dan pengembangan, berbagai sumberdaya, kurikulum dan sistem – sangat menentukan. Kesadaran anggota akademik dan administratif perguruan tinggi akan layanan pendidikan sebagai suatu area yang dapat memberikan dampak pemasaran (dalam hal ini adalah citra dan reputasi) bagi perguruan tinggi akan membantu setiap langkah dan komitmen organisasi untuk mencari “posisi” lembaganya di antara lembaga pendidikan tinggi sejenis.

Tujuan program mutu ini adalah untuk memobilisasi penghargaan akan *moment of truth* untuk memfokuskan (atau *refocus*) proses pendidikan untuk pelanggan dan mencurahkan energi baru untuk mengejar perbaikan prosesnya. Hal ini didasarkan kenyataan bahwa perguruan tinggi adalah unit akademik yang bertanggung jawab untuk mengintegrasikan pendekatan manajemen mutu total ini ke dalam kurikulum. Untuk itu, tugas pemimpin menjadi sangat menantang dan dapat menjadi tidak mungkin tanpa kesediaan para *stakeholder* kunci untuk memulai suatu perjalanan mutu pendidikan dengan menggunakan jalur yang mengkapitalisasi potensi kekuatan-kekuatan internal universitas daripada perjalanan yang mendasarkan lingkungan dan budaya yang mungkin seluruhnya asing. Sudah menjadi tugas kita untuk mencoba membangun hubungan yang mengikat seluruh anggota organisasi, menciptakan pengetahuan, dan secara konstan memperbaiki kemampuan organisasi untuk menjadikan pengetahuan dapat diaplikasikan ke dalam tindakan, sehingga menciptakan nilai untuk para pelanggan perguruan tinggi, khususnya bagi bisnis dan mahasiswa. Agaknya kerja keras untuk mewujudkannya harus menjadi komitmen bersama setiap anggota civitas akademika perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Barich, H. & Kotter, P. 1991. "A framework for marketing image management". *Sloan Management Review*, 32(2), pp. 94-104.
- Bonser, C. F. 1992. "Total Quality Education?" *Public Administrative Review*, 52(5), pp. 504-512.
- Dick, A. & Basu, K. 1994. "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), pp. 99-113.
- Edosomwan, P. R., Safayeni, F. & Purdy, L. 1993. "Integrated manufacturing: redesign the organization before implementing flexible technology". *Sloan Management Review*, 34, pp. 47-56.
- Edwards, D. 1991. "TQM in higher education". *Management Services*, pp. 18-20.
- Feigenbaum, A. V. 1994. "Quality education and America's competitiveness". *Quality Progress*, 27(9), pp. 83-84.
- Froiland, P. 1993. "TQM invade business school". *Training*, July, pp. 52-56.
- Gomes-Mejia, L. R. & Balkin, D. B. 1992. "Determinants of faculty pay: an agency theory perspective". *Academy of Management Journal*, 35, pp. 921-955.
- Grant, R. M., Shani, R. & Krishnan, R. 1994. "TQM's challenge to management theory and practice". *Sloan Management Review*, 35, pp. 25-35.
- Harvey, J. & Langley, A. 1995. "Applying quality principles in business school: potential and limitations". *Canadian Journal of Administrative Science*, 12(2), pp. 128-140.
- Hebert, F. J. Dellana, S. A., & Bass, K. E. 1995. "Total quality management in the business school: the faculty viewpoint". *SAM Advanced Management Journal*, Autumn, pp. 20-31.
- Hubbard, D. L. 1994. "Can higher education can learn from factories?" *Quality Progress*, May, pp. 93-97.
- Ivancevich, D. M. & Ivancevich, S. H. 1992. "TQM in the classroom". *Management Accounting*, October, pp. 14-15.
- Kendrick, J. J. 1993. "Universities, corporations, & report progress in integrating total quality into curriculums". *Quality Progress*, 33, pp. 13.
- Likins, P. 1993. "Leadership, change, and TQM: the Lehigh University case". *Public Administration Quarterly*, Spring, pp. 19-29.
- Mason, J. C. 1992. "Business school: striving to meet customer demand". *Management Review*, 79, pp. 114.
- Nguyen, N. & LeBlanc, G. 2001. "Image and reputation of higher education institutions in student's retention decisions". *The International Journal of Educational Management*, 15(6), pp. 303-311.
- Rubbach, L. & Stratton, B. 1994. "Teaming up to improve US education". *Quality Progress*, pp. 65-68.
- Saunders, L. W. & Walker, M. 1991. "TQM in tertiary education". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8, pp. 91-102.
- Vandermerwe, S. 1992. "The market power is in the service because the value is in the results", In C. H. Lovelock (Ed), *Managing services* (2nd Ed), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.