

# MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI BERBASIS PADA TOTAL QUALITY MANAJEMEN

Oleh : Sevie Istiana Putri dan Hujair AH. Sanaky

## A. Pendahuluan

Pendidikan tinggi hendaknya diselenggarakan dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen yang fleksibel dan dinamis agar memungkinkan setiap perguruan tinggi untuk berkembang sesuai dengan potensinya masing-masing dan tuntutan eksternal yang dihadapinya.<sup>1</sup> Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat/seni, dan profesi. Luther Gulick mengatakan manajemen sebagai ilmu, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Follet, mengatakan sebagai kiat/seni, karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Disisi lain manajemen, dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode untuk mencapai tujuan tertentu yang telah dirumuskan sebelumnya.<sup>3</sup>

Shrode Dan Voich [1974], yang dikutip Nanang Fattah,<sup>4</sup> menyatakan bahwa tujuan utama manajemen adalah produktivitas dan kepuasan. Tujuan ini tidak tunggal bahkan jamak atau rangkap, seperti peningkatan mutu pendidikan. Lebih lanjut, Nanang Fattah (1999:13) menyebutkan bahwa kegiatan manajerial meliputi banyak aspek, namun aspek utama dan esensial yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling). George R. Terry dan Stephen G. Franklin dalam buku mereka yang berjudul "Principles of Management" juga menekankan empat macam bagian dari proses manajemen (fungsi manajemen) yang disingkat dengan kata-kata POAC: planning, organizing, actuating, dan controlling. (Karhi Nisjar, 1997:10).

Manajemen dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisasi dalam semua tipe organisasi. Dalam praktek, manajemen dibutuhkan dimana saja orang-orang bekerja bersama (organisasi) untuk mencapai suatu tujuan bersama (Hani Handoko, 2003: 3). Setiap organisasi selalu membutuhkan manajemen karena tanpa manajemen yang efektif tak akan ada usaha yang

---

<sup>1</sup> Suyanto dan Djihad Hisyam. 2000. Refleksi Dan Reformasi Pendidikan Di Indonesia Memasuki Milenium III. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, hlm. 11.

<sup>3</sup> Nanang Fattah, 1999, Landasan Manajemen Pendidikan. Bandung: Remaja RosdaKarya, hlm.1.

<sup>4</sup> Ibid, hlm. 15

berhasil cukup lama. Manajemen akan memberikan efektivitas pada usaha manusia (Pandji Anoraga, 1997:109).

Dunia pendidikan juga tidak dapat terlepas dari sistem manajemen ini. Pada pendidikan terdapat beberapa kelemahan mendasar dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, dan kelemahan mendasar itu antara lain yaitu bidang manajemen yang mencakup dimensi proses dan substansi. Pada tataran proses, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi belum dilakukan dengan prosedur kerja yang ketat. Pada tataran substantif, seperti personalia, keuangan, sarana dan prasarana, instrumen pembelajaran, layanan bantu, layanan perpustakaan, dan sebagainya, tidak hanya substansinya belum komprehensif, melainkan kriteria keberhasilan untuk masing-masingnya belum ditetapkan secara taat asas (Sudarwan Danim, 2003: 6).

Agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya benchmarking/titik acuan standar/patokan). Kebanyakan PT di Indonesia belum menggunakan Sistem Manajemen Mutu. Sistem manajemen mutu yang tepat perlu di kembangkan. Dalam manajemen mutu, sudah ada tiga sistem yang berkembang, yaitu : [1] Pengawasan Mutu (PM), [2] Jaminan Mutu (JM) dan [3] Manajemen Mutu Terpadu (MMT) (Daulat Tampubolon, 2001:111).

Berdasarkan pengamatan peneliti, ada beberapa perguruan tinggi di Indonesia yang telah menerapkan sistem manajemen mutu antara lain Bina Nusantara (BiNus) Jakarta, Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta, dan Universitas Gajah Mada (UGM) Yogyakarta. Universitas Islam Indonesia telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) dengan membentuk Badan Kendali Mutu dan Pengembangan Pendidikan (BKMP). BKMP dibentuk pada tanggal 1 Maret 1999. Badan inilah yang ditugasi mengawal penerapan SMM di lingkungan UII. Sistem Manajemen Mutu UII diorientasikan pada peningkatan mutu proses dan mutu pelayanan pendidikan dengan mengacu pada ISO 9000. Secara garis besar ada dua kegiatan yang dilaksanakan oleh BKMP. Pertama, menyiapkan, menerapkan, mengendalikan dan mengevaluasi SMM di lingkungan UII. Kedua, menyelenggarakan pembangunan, penelitian, desain teknologi pendidikan, pengajaran, budaya, organisasi dan nilai-nilai Islami.

Ada dua tujuan yang ingin dicapai dengan didirikan BKMP UII. Pertama, secara umum lembaga ini didirikan bertujuan untuk pengembangan SMM di lingkungan UII baik secara konseptual maupun secara praktis (aplikatif). Sehingga bentuk kegiatan BKMP lebih ditekankan pada pembangunan, penerapan, pengembangan dan penelitian SMM di bidang akademik. Kedua, dari hasil-hasil penelitian tersebut diharapkan BKMP

dapat membangun SMM UII yang sesuai dengan kriteria ISO 9000. Adapun tujuan khusus BKMP UII sebagai berikut:

- a. Memastikan bahwa sistem mutu ditetapkan, diterapkan, dipelihara dan dikembangkan secara berkesinambungan di lingkungan UII sesuai dengan standar ISO 9000.
- b. Mengatur, melaksanakan dan memverifikasi kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan sistem mutu yang telah ditetapkan dan didokumentasikan.
- c. Mengambil tindakan untuk mencegah terulangnya ketidaksesuaian yang berhubungan dengan produk, proses dan sistem mutu yang terjadi di lingkungan UII.
- d. Mengendalikan proses lebih lanjut, penyerahan atau instalasi dari produk yang tidak sesuai sampai penyimpangan atau kondisi yang tidak memuaskan tersebut telah diperbaiki.
- e. Melakukan pengukuran-pengukuran kinerja mutu (sasaran mutu, rencana mutu dan kepuasan pelanggan) di lingkungan UII.
- f. Melakukan audit mutu internal dan verifikasi sistem mutu yang diterapkan di lingkungan UII.
- g. Meninjau efektivitas dan peningkatan proses perbaikan sistem mutu di lingkungan UII.
- h. Melaksanakan pelatihan pelaksanaan sistem manajemen mutu pada semua unit di lingkungan UII.
- i. Melakukan pengelolaan dokumen sistem manajemen mutu UII.
- j. Melakukan kajian penelitian dan penyusunan desain pengembangan pendidikan di UII.
- k. Melaporkan kinerja sistem mutu dan pengembangan kepada Rektorat untuk review dan sebagai dasar peningkatan sistem mutu dan sistem pendidikan di UII.

Agar dapat sukses, setiap PT perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. (Fandy Tjiptono, 2003:15)

Melakukan monitoring dan evaluasi untuk meyakinkan apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan, dan sejauhmana pencapaiannya. Tujuan dan kegiatan monitoring dan evaluasi adalah untuk meneliti efektivitas dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Evaluasi tidak selalu bermanfaat dalam kasus-kasus tertentu, oleh karenanya selain hasil evaluasi juga diperlukan informasi lain yang akan digunakan untuk pembuatan keputusan selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan program dimasa mendatang. Aktivitas tersebut terus menerus

dilakukan sehingga merupakan suatu proses peningkatan mutu yang berkelanjutan (Continuous Quality Improvement).

## B. Tinjauan Tentang Manajemen

Istilah manajemen berhubungan dengan usaha untuk tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber daya yang tersedia dalam organisasi dengan cara yang sebaik mungkin. Setiap organisasi selalu membutuhkan manajemen karena tanpa manajemen yang efektif tak akan ada usaha yang berhasil cukup lama. Manajemen akan memberikan efektivitas pada usaha manusia (Anoraga, 1997 : 109).

Untuk memperjelas arti manajemen, dibawah ini kutipan pendapat beberapa pakar dibidang manajemen, pendapat yang satu dapat berbeda dengan yang lain walaupun terdapat unsur kesamaannya. Dari perbedaan-perbedaan pendapat (yang disebabkan karena perbedaan dalam menentukan titik berat sudut pandang) serta kesamaan-kesamaan itu diharapkan dapat diperoleh pandangan yang jelas dan menyeluruh tentang manajemen.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat/seni dan profesi. Menurut John F. Mee 1962 (dalam Anoraga, 1997 : 109) menyatakan bahwa manajemen adalah “ Management is the art of securing maximum result with minimum of efforts as to secure maximum prosperity and happiness for both employer and employee and give the public the best possible service” ( Manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal baik bagi pimpinan maupun para pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat). Sedangkan menurut George F. Terry (1966, dalam Anoraga, 1997 : 109) “ Management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating, controlling, utilizing in each both science and art and follow in order to accomplish predetermined objectives” (Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang masing-masing bidang tersebut digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula). Hal yang sama diungkapkan oleh Skinner dan Ivancevich (1992, dalam Anoraga, 1997: 110) menyatakan bahwa manajemen adalah “Management will be defined as the application of planning, organizing, staffing, directing, and controlling functions in the most efficient manner possible to accomplish objectives” (Manajemen dapat didefinisikan sebagai penggunaan perencanaan, pengorganisasian, pengerjaan, pengarahan, dan fungsi pengendalian dalam cara yang paling efisien untuk mencapai sasaran). Kemudian Mary Parker Follet (dalam Handoko, 2001 : 8) menyatakan bahwa definisi manajemen

sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

Jadi, dari kesimpulan pengertian diatas dapat ditarik dari kesamaan-kesamaan yang terdapat dalam definisi diatas adalah bahwa:

- 1) Manajemen selalu diterapkan dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia dan tidak terdapat suatu usaha seseorang tertentu.
- 2) Dalam pengertian manajemen selalu terkandung adanya sesuatu tujuan tertentu yang akan dicapai oleh kelompok yang bersangkutan. Maka, secara singkat dapat dikatakan bahwa manajemen adalah persoalan mencapai suatu tujuan tertentu dengan suatu kelompok orang.

Menurut Skinner (1992, dalam Anoraga, 1997: 114) merumuskan bahwa fungsi manajemen meliputi : [1] perencanaan (planning), [2] pengorganisasian (organizing), [3] pengerjaan (staffing), [4] pengarahan (directing), [5] pengendalian (controlling). Sedangkan menurut Stephen P. Robbin (1993, dalam Anoraga, 1997: 115) merumuskan bahwa fungsi manajemen meliputi: [1] perencanaan (planning), [2] pengorganisasian (organizing), [3] memimpin (leading), dan [4] pengendalian (controlling). Hal yang senada juga diungkapkan oleh Fattah (1999 : 13) menyebutkan bahwa kegiatan manajerial meliputi banyak aspek, namun aspek utama dan esensial yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating) dan pengawasan (controlling).

Perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap berikut ini : Tahap pertama, adalah menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif. Tahap kedua, merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi. Tahap ketiga, mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan,

antisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi diwaktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan. Tahap keempat, adalah mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternative-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada (Handoko, 2001: 79).

Mencermati pandangan di atas, maka ada 2 alasan dasar perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai: Pertama, “protective benevits” yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan. Kedua, positive benevits dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi (Handoko 2001 : 80). Lebih lanjut Menurut Handoko (2001 : 81), mengatakan bahwa perencanaan mempunyai banyak manfaat. Sebagai contoh, perencanaan : [1] Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan, [2] Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama, [3] Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas [4] Membantu menempatkan tanggung jawab lebih tepat, [5] Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi, [6] Memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi, [7] Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah difahami, [8] Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti [9] Menghemat waktu usaha dan dana.

Dalam perencanaan mutu menurut Juran (dalam Tampubolon, 2001:52) menyatakan bahwa dalam mengembangkan sistem manajemen yang disebut Manajemen Mutu Strategis (Strategic Quality Management), yang terdiri dari tiga tingkatan antara lain, yaitu: [1] Manajemen puncak bertanggung jawab menetapkan kebijakan mutu strategis. Kebijakan mutu strategis meliputi visi, misi, prinsip, dan langkah-langkah strategis. [2] Manajemen menengah dan bawah bertanggung jawab menetapkan kebijakan mutu teknis berdasarkan kebijakan mutu strategis. Kebijakan mutu teknis meliputi langkah-langkah teknis dasar untuk peningkatan mutu. [3] Para karyawan bertanggung jawab atas pengendalian mutu dalam proses pelaksanaan. Setiap karyawan harus memahami dan menuruti secara konsisten semua langkah (prosedur) teknis yang telah ditentukan untuk peningkatan mutu.

Pengorganisasian, menurut Fattah (1999 : 71) bahwa istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum, yaitu: Pertama, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan. Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif. Sedangkan

organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Chester I. Barnard (dalam Fattah, 1999 : 71) menyatakan bahwa organisasi mengandung tiga elemen, yaitu: 1) kemampuan untuk bekerja sama; 2) tujuan yang ingin dicapai dan 3) komunikasi. Anoraga (1997:117) mengatakan bahwa ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar diperoleh bentuk struktur organisasi yang efisien, yaitu: [1] Adanya spesialisasi dan pembagian pekerjaan. [2] Adanya pendelegasian wewenang yang jelas [3] Adanya rentang kendali yang sesuai dengan kemampuan supervisi seseorang [4] Adanya proses pendelegasian dan pengintegrasian. [5] Adanya unsur lini dan staff.

Pelaksanaan, fungsi ketiga yaitu tentang pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*), yang dilakukan setelah memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian. Diantara kegiatannya adalah melakukan pengarahan (*commanding*), bimbingan (*directing*) dan komunikasi (*communication*) (Nawawi, 2000:95). Dijelaskan pula bahwa Pengarahan dan bimbingan adalah kegiatan menciptakan, memelihara, menjaga/mempertahankan dan memajukan organisasi melalui setiap personil, baik secara struktural maupun fungsional, agar langkah operasionalnya tidak keluar dari usaha mencapai tujuan organisasi (Nawawi, 2000 : 95).

Kegiatan pengarahan dan bimbingan sebagai perwujudan fungsi pelaksanaan (*actuating*) dalam manajemen memerlukan penciptaan dan pengembangan komunikasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itulah komunikasi (*communication*) ditempatkan sebagai bagian dari fungsi pelaksanaan (*actuating*). Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi yang menjadi salah satu sumber daya untuk menjaga, memelihara, memajukan dan mengembangkan organisasi secara dinamis sesuai dengan tujuannya. Disamping itu komunikasi dapat juga diartikan sebagai proses penyampaian informasi berupa gagasan, pendapat, penjelasan, saran-saran dan lain-lain dari sumbernya kepada dan untuk memperoleh, mempengaruhi atau merubah respon penerima informasi sesuai dengan yang diinginkan sumber informasi (Nawawi, 2000 : 99). Komunikasi memiliki unsur-unsur antara lain : [1] sumber informasi atau Komunikator (*Communicator*) [2] penerima informasi atau Komunikan (*Communicatee*), [3] saluran informasi (*Channel*), [4] pesan atau informasi yang disampaikan (*Message*), [5] respon atau reaksi terhadap informasi (Nawawi, 2000 : 100).

Menurut Nawawi (2000:100) menyatakan bahwa tujuan komunikasi dilingkungan sebuah organisasi adalah untuk mempengaruhi tingkah laku (*behavior*) penerima informasi, yang dinyatakan dengan merubah kegiatan atau tindakannya dari yang tidak mendukung dan tidak ikut serta menjadi mendukung dan ikut serta dalam usaha memajukan dan mengembangkan organisasi, agar tujuannya tercapai secara efektif dan efisien.

Controlling, semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (controlling). Pengawasan atau kontroling adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali (Handoko, 2001 : 25). G.R.Terry dalam buku *Principles of Management* ( dalam Sukarna, 1992:110) mengemukakan bahwa: “ Controlling can be defined as the process; what is being accomplished, that is the performance, evaluating the performance, and if necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is, in conformity with the standard”m Artinya, pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai, yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan; dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standar.

Maka, dalam aktifitas pengawasan, hal-hal yang perlu dilakukan, adalah : [1] mengukur prestasi kerja berdasarkan standar dan metode pengukuran prestasi, [2] menilai penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan melakukan tindakan koreksi, [3] melakukan tinjauan terhadap perencanaan, strategi, dan kebijakan (Anoraga,1997:119).

Henri Fayol dalam buku *General and Industrial management* (dalam Sukarna,1992 : 111) menyatakan bahwa: “ Control consist in vary fying wether everything accurs in conformity with the plan adapten, the instruction issued and principles established. It has for object to point out weak ness and errors in order to reastify then and prevent recurrence. It operate in everythings things, peoples, actions”. Artinya pengawasan ialah pemeriksaan apakah sesuatu yang terjadi sesuai dengan rencana, instruksi yang dikeluarkan dan prinsip-prinsip yang telah ditentukan. Jadi tujuannya adalah untuk menunjukkan kelemahan dan kesalahan agar supaya menjadi benar dan mencegah pengulangan kesalahan. Pengawasan bergerak dalam segala bidang: barang-barang, orang-orang dan tidakan-tindakannya.

William H. newman dalam buku *Administrative Actions* (dalam Sukarna, 1992:111) menyebutkan bahwa: Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup 4 unsur, yaitu 1) penetapan standar pelaksanaan, 2) penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan, 3) pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan, dan 4) pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar (Handoko, 2001: 26). Menurut Handoko (2001:361-362) ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu (1) pengawasan pendahuluan, (2) pengawasan “concurrent”, dan (3) pengawasan umpan balik.

Pengawasan pendahuluan (feedforward control), atau sering disebut steering controls, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi. Pengawasan ini akan efektif hanya bila manajer mampu mendapatkan informasi akurat dan tepat pada waktunya tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang perkembangan terhadap tujuan yang diinginkan.

Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (concurrent control), sering disebut pengawasan “ya-tidak”, screening control atau “berhenti-terus”, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “double-check” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

Pengawasan umpan balik (feedback control), juga dikenal sebagai past-action control, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab dari penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

### C. Tinjauan tentang Kualitas

Kata kualitas masuk ke dalam bahasa Indonesia dari bahasa Inggris, yaitu quality, dan kata ini sesungguhnya berasal dari bahasa Latin, yaitu qualitas yang masuk ke dalam bahasa Inggris melalui bahasa Prancis kuno, yaitu qualite. Dalam kamus-kamus lengkap (kamus komprehensif) bahasa Inggris, kata itu mempunyai banyak arti. Tiga di antaranya: (1) suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda; (2) standar tertinggi sifat kebaikan; dan (3) memiliki sifat kebaikan tertinggi (Tampubolon, 2001:106).

Membicarakan tentang pengertian atau definisi kualitas dapat berbeda makna bagi setiap orang, karena kualitas memiliki banyak kriteria dan sangat tergantung pada konteksnya. Dalam mendefinisikan kualitas, ada lima pakar utama dalam TQM (total quality management) yang saling berbeda pendapat, tetapi maksudnya sama.

Menurut Juran (V. Daniel Hunt, 1993:32 dalam Nasution, 2001:15) menyatakan bahwa kualitas adalah kecocokan penggunaan produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan atau kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi (Yamit, 2004:7). Deming (1982 :176, dalam Nasution, 2001 :16) menyatakan bahwa kualitas adalah

kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen (Yamit, 2004 :7). Menurut Crosby (1979 : 58, dalam Nasution, 2001 : 16) menyatakan bahwa kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan (Yamit, 2004 : 7). **Feigenbaum** (1986 : 7, dalam Nasution, 2001 : 16) kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). **Garvin** (1988, dalam Nasution, 2001 : 16), kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa persamaan, yaitu dalam elemen-elemen adalah : [1] Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. [2] Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. [3] Kualitas merupakan kondisi yang berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang) (Tjiptono, 2003 : 3; Nasution, 2001 : 16).

Berdasarkan elemen-elemen yang dikemukakan di atas, maka Goetsch dan Davis (1994 : 4 ; dalam Tjiptono, 2003 : 4) merumuskan definisi kualitas yang lebih luas cakupannya, adalah: kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Selanjutnya Juran (dalam Tampubolon, 2001:55) membedakan pengertian kualitas, adalah mutu strategis atau Mutu-Besar atau Mutu Makro, yaitu mutu yang bersifat strategis, terutama pada produk yang mengandung sifat kebijakan strategis. Mutu Teknis atau Mutu-Kecil atau Mutu Mikro, yaitu mutu yang bersifat teknis, terutama pada produk yang bersifat teknis. Mutu strategis perguruan tinggi dilihat pada kebijakan-kebijakan strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional, dan berbagai ketetapan MPR serta undang-undang yang dibuat oleh DPR. Pada tingkat rektorat juga ada kebijakan-kebijakan strategis, terlebih-lebih apabila otonomi perguruan tinggi sudah berjalan sepenuhnya. Mutu teknis PT dilihat pada unit-unit teknis, seperti biro administrasi, fakultas, lembaga, dan jurusan (Tampubolon, 2001: 91).

Setelah dipahami definisi kualitas, maka harus diketahui apa saja yang termasuk dalam dimensi kualitas. **Garvin** (1987, dalam Nasution, 2001 : 17-18) mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, yaitu : [1] Kinerja/performa (*performance*) berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk. Menurut Yamit (2004 :10) dan Tjiptono (2003 : 27)

yaitu karakteristik pokok dari produk inti. [2] Features merupakan aspek kedua dari performa yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya, yaitu ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (Tjiptono, 2003 : 27) atau karakteristik pelengkap/tambahan (Yamit, 2004 : 10). [3] Keandalan (reliability) berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu. Dengan demikian, keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk. [4] Konformitas (conformance) berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan. Menurut Yamit (2004 : 10) dan Tjiptono (2003 : 27) yaitu sejauhmana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya. [5] Daya tahan (durability), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan. [6] Kemampuan pelayanan (serviceability) merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan. [7] Estetika (aesthetics) merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subyektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan nindividual. [8] Kualitas yang dipersepsikan (perceived quality), karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (brand name, image).

#### D. Sistem Manajemen Mutu dan Total Quality Management

Perguruan Tinggi adalah suatu sistem, yaitu struktur yang terdiri dari berbagai komponen yang berkaitan erat satu sama lain secara fungsional, sehingga merupakan keterpaduan yang sinergis. Dalam komponen-komponen itu terjadi proses-proses yang sesuai dengan fungsi masing-masing, tetapi tidak eksklusif atau sendiri-sendiri, melainkan saling berkaitan, saling mendukung, dan saling mempengaruhi satu sama lain (Tampubolon, 2001 : 79). Sistem manajemen mutu yang tepat perlu dikembangkan. Menurut Tampubolon (2001:111) dalam manajemen mutu, sudah ada tiga sistem yang berkembang, yaitu : [1] Pengawasan Mutu, [2] Jaminan Mutu, [3] Manajemen Mutu Terpadu.

Total Quality Management dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya, yaitu: Total (keseluruhan); Quality (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa); Management (tindakan, seni, cara menhandel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (customer satisfaction) dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (right first time), melalui perbaikan berkesinambungan (continuous improvement) dan memotivasi karyawan” (Kit Sadgrove, 1995 dalam Yamit, 2004 : 181).

Yamit (2004 : 181) menyatakan bahwa, TQM adalah “sistem manajemen untuk meningkatkan keseluruhan kualitas menuju pencapaian keunggulan bersaing yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh (total) anggota organisasi”. Sedangkan Ishikawa dalam pawitra, (1993:135, dalam Tjiptono,2003:4) Total Quality Management diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992:33 dalam Tjiptono, 2003:4) Tjiptono (2003:4-5) mengemukakan bahwa untuk memudahkan pemahaman, pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya.

Management Mutu Terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Menurut Tjiptono ( 2003 : 4-5) total quality approach hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini: [1] Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal . [2] Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas. [3] Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. [4] Memiliki komitmen jangka panjang. [4] Membutuhkan kerja sama tim (teamwork). [5] Memperbaiki proses secara berkesinambungan. [6] Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. [7] Memberikan kebebasan yang terkendali. [8] Memiliki kesatuan tujuan. [9] Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi (Nasution, 2001:33). Menurut Hensler dan Brunell (dalam Scheuing dan Cristopher , 1993:165-166,dalam Nasution 2001: 33-34), ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu sebagai berikut: [1] Kepuasan Pelanggan, [2] Respek terhadap Setiap Orang, [3] Manajemen Berdasarkan Fakta, dan [4] Perbaikan Berkesinambungan.

Sedangkan Kid Sadgrove (1995, dalam Yamit 2001:182) menyatakan terdapat lima prinsip program TQM agar dapat berhasil dalam penerapannya. Kelima prinsip tersebut dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Fokus pada pelanggan (focus on customer). Fokus pada pelanggan berarti menempatkan pelanggan pada pusat kegiatan dan bukan lagi sebagai perusahaan yang berorientasi pada produksi.

- 2) Mengerjakan secara benar (do it right). Mengerjakan secara benar berarti mengerjakan sekali benar atau menghindari pengerjaan ulang. Untuk itu diperlukan perbaikan secara terus-menerus dan menjadikan kualitas adalah sikap bahwa semua orang harus bertanggung jawab terhadap kualitas.
- 3) Komunikasikan dan latihlah (communicate and educate). Komunikasikan berarti memberi tahu kepada karyawan tentang apa yang sedang terjadi. Untuk itu perlu ada perbaikan saluran komunikasi dan memberikan kemudahan kepada karyawan untuk menyampaikan sesuatu. Latihan dan pendidikan terhadap karyawan perlu dilakukan agar diperoleh karyawan yang terampil dan tanpa berbuat salah.
- 4) Ukur hasil yang dicapai dan catatlah (measure and record). Pencatatan hasil yang dicapai berarti memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk membuat keputusan berdasarkan pada fakta, dan bukan berdasarkan opini. Pengukuran dilakukan untuk menjaga standard an proses agar berada dalam batas toleransi yang telah disepakati.
- 5) Kerjakan secara bersama (do it together). Kerjakan secara bersama berarti manajemen puncak harus berperanserta dan harus diberdayakan. Pemberdayaan karyawan perlu didukung dengan membuat tempat kerja secara nyaman sehingga karyawan terbebas dari rasa khawatir dipecat, takut pada pimpinan dan takut berbuat salah.

a. Kepuasan pelanggan

Tampubolon (2001:74-75) menyatakan pelanggan Perguruan Tinggi (PT) ialah pihak yang dipengaruhi oleh produk PT dan proses-proses yang terjadi dalam produksi dan penyajian produk itu. Pelanggan-pelanggan PT dapat dibagi menjadi:

1. Berdasarkan langsung tidaknya pengaruh:
  - a. Pelanggan Primer: Mahasiswa langsung kena pengaruh produk dan berpartisipasi dalam produksi dan penyajiannya.
  - b. Pelanggan Sekunder: Pengelola PT (terdiri dari pimpinan, tenaga kependidikan, dan pegawai administrasi), orangtua, masyarakat, pemerintah, dan lingkungan.
  - c. Pelanggan Tersier: Dunia kerja (perusahaan, kewirausahaan, lembaga, organisasi, pemerintah, dan lain-lain), lembaga pendidikan dan pelatihan lanjutan, dan lingkungan.
2. Berdasarkan lokasi dan posisi pelanggan terhadap PT:
  - a. Pelanggan Internal : Pengelola PT. Berada di dalam dan merupakan bagian tetap dari PT.
  - b. Pelanggan Eksternal : Berada di luar dan bukan merupakan bagian tetap dari PT. Terdiri atas : [1] Pelanggan Eksternal Primer: Mahasiswa.

Pelanggan Eksternal Sekunder: Orangtua, masyarakat, pemerintah, dan lingkungan. [2] Pelanggan Eksternal Tersier: Dunia kerja, lembaga pendidikan dan pelatihan lanjutan, dan lingkungan.

Tampubolon [2001:155], menyatakan bahwa setiap jenis pelanggan perlu teridentifikasi dengan sebaik-baiknya dan selengkap mungkin. Informasi tentang masing-masing perlu ada di Perguruan Tinggi. Semua kebutuhan pelanggan perlu diketahui semua pengelola PT sesuai dengan tugas unit dan tingkatan manajemen masing-masing. Menurut Tampubolon [2001:164-167], cara-cara mengetahui kebutuhan pelanggan Perguruan Tinggi adalah Cara Mengetahui Kebutuhan Pelanggan Primer :

- 1) Mengadakan observasi tentang pelaksanaan pendidikan pada jenjang sebelumnya secara periodic, khususnya SMU Dan SMK yang merupakan sumber utama calon-calon mahasiswa. Kelemahan dan kekuatan para calon mahasiswa (siswa kelas III) perlu diperhatikan. Tes bakat perlu diadakan. Dalam hubungan ini PT perlu membina kerjasama dengan SMU dan SMK.
- 2) Mengadakan tes kemampuan dalam beberapa mata pelajaran dasar, seperti bahasa dan matematika, sesuai dengan program studi (jurusan) yang dipilih calon. Data kelemahan dan kekuatan dianalisis, dan diarsipkan. Tes dapat juga menjadi seleksi masuk.
- 3) Data-data registrasi dikumpulkan, dianalisis, dan diarsipkan oleh para pegawai administrasi.
- 4) Pada pemeriksaan kertas ujian, dosen perlu mencatat kelemahan dan kekuatan mahasiswa. Kelemahan yang mendasar dianalisis dengan metode sebab akibat (dengan diagram tulang ikan) untuk menemukan sebab. Pada pemeriksaan tugas rumah dan tugas-tugas lain juga demikian.
- 5) Membagikan angket kepada para mahasiswa pada tengah dan akhir semester untuk meminta pendapat mereka tentang perkuliahan dan program lainnya. Data pendapat mereka dikumpulkan dan dianalisis oleh dosen dan pengelola lain.
- 6) Memperhatikan dan mencatat aspirasi para mahasiswa, yang disampaikan secara lisan maupun tulisan, secara pribadi maupun kelompok.

Selain itu, cara mengetahui kebutuhan pelanggan sekunder

- 1) Membina hubungan baik dengan orangtua mahasiswa dan kelompok-kelompok masyarakat. Pada waktu tertentu diadakan jajak pendapat mereka tentang PT. komunikasi dengan orangtua dapat dilakukan dengan selalu mengirimkan hasil-hasil ujian semester mahasiswa bersangkutan.
- 2) Membina hubungan baik dengan pemerintah dan organisasi/sponsor pemberibantuan dari dalam maupun luar negeri. Pada waktu tertentu, pendapat mereka juga perlu dilumpuhkan melalui angket.

- 3) Memperhatikan dan menginventarisasi aspirasi serta saran para anggota pengelola PT. data kelemahan dan kekuatan mereka dalam pelaksanaan tugas juga perlu dikumpulkan melalui tes, angket, dan alat-alat lainnya, termasuk melalui pertemuan-pertemuan formal dan informal.
- 4) Mengadakan analisis jabatan di setiap tingkatan manajemen untuk mengetahui kebutuhan ketenagaan (SDM).
- 5) Mengadakan pameran di kampus dan pelanggan-pelanggan sekunder diundang untuk mengerti pendapat dan saran-saran.

Cara mengetahui kebutuhan pelanggan tersier

- 1) Membina hubungan kerja sama yang baik dengan dunia usaha (perusahaan/industri swasta dan pemerintah, serta badan atau lembaga-lembaga penyedia lapangan kerja) baik di dalam maupun luar negeri. Melalui hubungan itu, meminta dan mengumpulkan informasi tentang kebutuhan tenaga kerja dan perkembangan ilmu dan teknologi.
- 2) Mengumpulkan informasi tentang analisis jabatan diberbagai perusahaan, badan pemerintah, dan lembaga-lembaga lain untuk mengetahui kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan
- 3) Mengumpulkan informasi tentang kewirausahaan.
- 4) Mengundang pihak dunia usaha secara periodik untuk memberikan ceramah ( kuliah umum).
- 5) Mengadakan seminar bersama dengan pihak dunia usaha.
- 6) Pada waktu tertentu mengikutsertaka pihak dunia usaha dalam evaluasi terhadap mahasiswa.
- 7) Mengadakan hubungan dan kerja sama dengan lembaga-lembaga pendidikan/pelatihan lanjutan di dalam maupun luar negeri sehingga dapat saling bertukar informasi dengan lebih baik.

#### b. Respek terhadap setiap orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan [Tjiptono, 2003:14]. Ada hubungan tertentu, khususnya hubungan kemanusiaan, antara PT dan para pelanggannya. Ada kebutuhan pelanggan, dan PT harus berusaha memahami serta memenuhinya. Sebaliknya pelanggan mempunyai kewajiban-kewajiban tertentu terhadap PT. nilai hakiki hubungan itu adalah: [1] Saling membutuhkan, [2] Saling memahami, [3] Saling melayani dengan sebaik-baiknya, [4] Kebersamaan [Tampubolon, 2001 : 75].

Nilai inilah sesungguhnya yang merupakan nilai kependidikan, dalam hal ini kependidikan tinggi, yang sangat mendalam. Keberhasilan PT pada

dasarnya terletak pada tumbuh atau tidaknya nilai hakiki ini dengan sebaik-baiknya.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Menurut Tjiptono (2003 : 14-15) manajemen berdasarkan fakta bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (feeling). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (prioritization) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.

Konsep kedua, variasi (variation) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

Setiap jenis pelanggan perlu teridentifikasi dengan sebaik-baiknya dan selengkap mungkin. Informasi tentang masing-masing perlu ada di PT [Tampubolon (2001 :155-156)]

1) Data Pelanggan Primer

Data tentang mahasiswa harus didapatkan, diinventarisasi, dan diarsipkan. Data terutama menyangkut latar belakang sosial-budaya-ekonomi, daerah, usia, jenis kelamin, dan pendidikannya. Data ini dapat diperoleh pada waktu registrasi. Karena itu, formulir registrasi harus dapat memuat data dimaksud. Kemudian data kemahasiswaan juga harus meliputi kegiatan akademik (kurikuler), ekstrakurikuler, dan lain-lain, juga mencakup data kemajuan (keberhasilan) dan kelemahan (kegagalan). Perlu alat-alat administrasi yang dapat memuat data itu. Semua data harus diolah (dianalisis) sehingga dapat dipergunakan dengan mudah bila diperlukan. Data itu merupakan dasar utama untuk memahami setiap mahasiswa.

2) Data Pelanggan Sekunder

Data tentang pengelola PT (pimpinan, dosen, tenaga penunjang akademik, pegawai administrasi) juga perlu ada. Alat-alat administrasi untuk memuat data itu pun tersedia. Di samping itu, berbagai informasi tentang pelanggan sekunder lainnya juga perlu dikumpulkan dan diarsipkan. Secara khusus, PT perlu mengumpulkan informasi tentang berbagai perubahan yang terjadi dalam masyarakat, khususnya di bidang politik dan ekonomi, serta ilmu dan teknologi. Untuk memperoleh berbagai informasi itu, PT perlu membina dan mengembangkan hubungan, juga kerja sama dengan para pelanggan sekunder tersebut. Pelanggan sekunder bukan hanya ada di dalam negeri, tetapi juga di luar negeri. Misalnya, melalui berbagai kerja

sama, bantuan dari lembaga-lembaga dalam maupun luar negeri dapat diperoleh. Dengan usaha-usaha menjalin hubungan seperti itu, pemahaman tentang para pelanggan sekunder akan semakin baik.

### 3) Data pelanggan tersier

Sebagaimana halnya pelanggan sekunder, data tentang dunia kerja pemerintah maupun swasta, termasuk data kewirausahaan, sangat perlu ada pada PT dan semaksimalnya diusahakan mutakhir (up-to-date). Ini sangat perlu, pertama, karena dunia kerja akan menampung produk PT, terutama lulusan. Kedua, karena dunia usaha, khususnya industri, selalu memiliki informasi terbaru tentang teknologi, bahkan penemuan baru sendiri, yang perlu disajikan PT kepada mahasiswa. Pembaharuan dan peningkatan mutu jasa kurikuler (kurikulum, silabus perkuliahan, dan lain-lain) terutama harus didasarkan pada informasi dari dunia kerja.

Pelanggan tersier, terlebih-lebih dalam era globalisasi, bukan lagi hanya dalam negeri (lokal dan nasional) tetapi juga luar negeri (regional dan global). Karena itu, berbagai informasi tentang dunia kerja di luar negeri juga perlu dikumpulkan oleh PT secara teratur dan mutakhir. Akan halnya data dalam negeri, perubahan sistem politik, khususnya tentang otonomi daerah, sangat perlu mendapat perhatian PT. Di masa depan, apabila otonomi sudah berjalan sepenuhnya, dunia kerja lokal perlu mendapat perhatian khusus PT.

Semua data tersebut akan merupakan informasi yang sangat berguna bagi PT, dalam memahami pelanggan tersiernya. Untuk itu perlu membina dan mengembangkan jaringan kerja sama yang baik dengan dunia kerja (perusahaan, pemerintah, lembaga, dan penyedia lapangan kerja lainnya), baik di dalam maupun luar negeri.

### d. Perbaikan berkesinambungan.

**Kaizen** merupakan konsep Jepang yang berarti perbaikan berkesinambungan (Tjiptono, 2003 : 262). Peningkatan mutu berkelanjutan (continuous quality improvement) adalah usaha yang dilakukan terus-menerus untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi dalam seluruh jasa kependidikan tinggi yang dihasilkannya. Usaha itu harus dilakukan demikian karena tiga hal pokok: (1) kebutuhan pelanggan yang terus berubah sesuai dengan perkembangan zaman; (2) adanya kelemahan atau kesalahan masa lalu yang harus diperbaiki, dan perbaikan itu juga merupakan kebutuhan pelanggan; (3) keterbatasan kemampuan perguruan tinggi. (Tampubolon, 2001: 98)

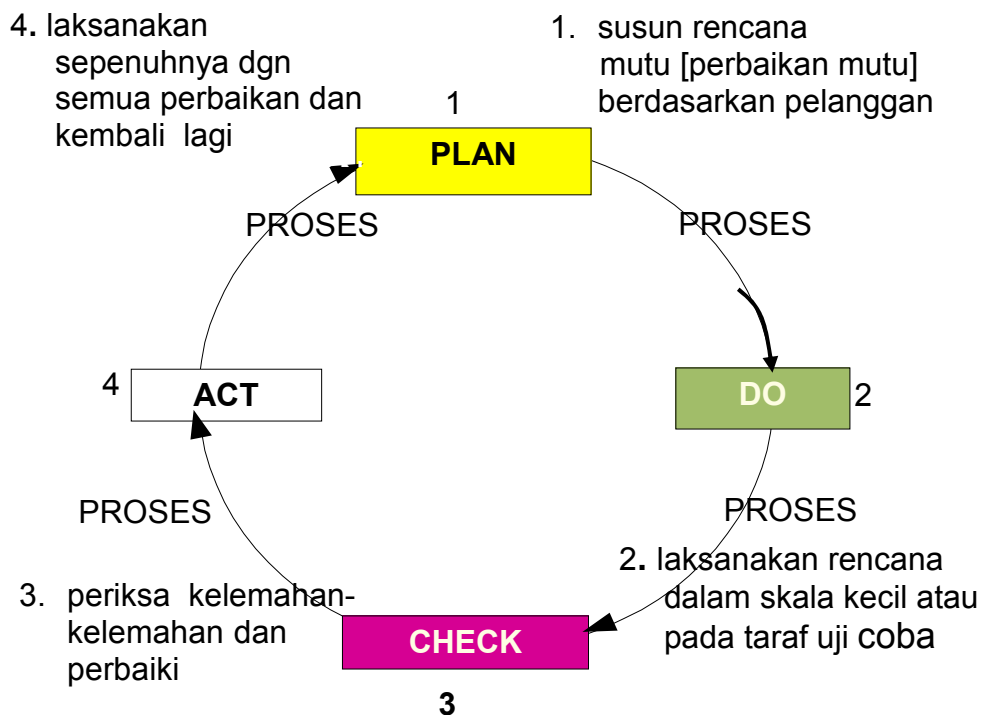
Menurut Tjiptono (2003:262) pelaksanaan perbaikan proses berkesinambungan meliputi:

1. penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan.
2. Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien.
3. Evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses.

Inti dari TQM ialah usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus-menerus memperbaiki mutu pelayanan dan produk perusahaan. Fokusnya semakin diarahkan ke pelanggan. Dalam TQM, kunci strategis yang dipusatkan pada pelanggan ialah pertanyaan “ apakah kualitas itu?” Jawabannya “kualitas berarti memberikan produk dan pelayanan yang konsisten dalam satu usaha tunggal “ (Schuler, 1997:113)

Lingkaran PDCA (Plan-Do-Check-Act) disebut juga lingkaran Deming, karena Deminglah yang menciptakannya. Lingkaran itu menggambarkan proses-proses yang selalu terjadi dalam setiap kegiatan atau kinerja yang bermutu. Lingkaran itu bisa dilihat dalam gambar berikut.

**Diagram 1**  
**Lingkaran PDCA**



Dalam setiap kegiatan atau usaha perbaikan mutu (kinerja bermutu), ada empat langkah yang dilakukan (empat proses) dan keseluruhannya merupakan lingkaran, yaitu;  
(1) Plan (P)

Langkah pertama, menentukan masalah yang akan diatasi atau kelemahan yang akan diperbaiki dan menyusun rencana (solusi) untuk mengatasi masalah itu, yang berarti meningkatkan mutu

(2) Do (D)

Langkah kedua, melaksanakan rencana pada taraf ujicoba dan memperhatikan semua prosesnya.

(3) Check (C)

Langkah ketiga, mengamati atau meneliti apa yang telah dilaksanakan dan menemukan kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki, disamping hal-hal yang sudah benar dilakukan. Berdasarkan kelemahan-kelemahan itu disusun rencana perbaikan untuk dilaksanakan selanjutnya.

(4) Act (A)

Langkah keempat, melaksanakan keseluruhan rencana peningkatan mutu, termasuk perbaikan kelemahan-kelemahan tersebut pada nomor (3). Hasilnya diamati, dan ada tiga kemungkinan:

1. Hasilnya bermutu, sehingga cara bersangkutan dapat dipergunakan dimasa datang.
2. Hasilnya tak bermutu. Ini berarti cara bersangkutan tidak baik dan harus diganti atau diperbaiki lagi di masa datang.
3. Cara bersangkutan mungkin dapat dipakai untuk keadaan yang berbeda (lain).

Dengan demikian, proses sesungguhnya tidak berakhir pada langkah ke (4), tetapi kembali lagi pada langkah pertama dan seterusnya. Proses-proses berupa lingkaran demikianlah yang terjadi dalam peningkatan mutu berkelanjutan (Continuous Quality Improvement).

#### e. Fungsi Manajemen Mutu

Dalam manajemen tradisional umumnya, ada tiga fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Tetapi bagi Juran [dalam Tampubolon, 2001 : 55] ketiga fungsi itu adalah : (1) Perencanaan Mutu (Quality Planning), (2) Pengendalian Mutu (Quality Control), dan (3) Peningkatan Mutu (Quality Improvement). Ketiga fungsi itulah yang disebut Trilogi Juran.

Langkah pertama dalam setiap kegiatan ialah perencanaan mutu, yaitu proses identifikasi kebutuhan pelanggan secara objektif dan setepat mungkin. Penerjemahan kebutuhan itu menjadi program kegiatan dan penyusunan langkah-langkah pelaksanaannya. Yang dimaksud dengan pengendalian mutu pada pokoknya ialah pelaksanaan langkah-langkah (prosedur-prosedur) yang telah direncanakan secara terkendali sehingga semuanya berlangsung sebagaimana mestinya, sehingga mutu produk yang direncanakan tercapai dan terjamin. Selama proses-proses pelaksanaan itu, diadakan juga perbaikan-perbaikan apabila terjadi kesalahan. Dengan begitu,

setiap pelaksana selalu mengecek apakah ada kesalahan pada setiap langkah yang ditempuh. Jika ada, proses dapat dihentikan sementara, dan kesalahan dianalisis untuk menemukan sebab serta solusinya. Kemudian proses diteruskan dengan perbaikan (solusi) yang telah dibuat. Peningkatan mutu pada dasarnya adalah evaluasi untuk menemukan informasi tentang perencanaan dan pengendalian mutu. Juga tentang produk yang dihasilkan, sehingga dapat dilakukan peningkatan (perbaikan) mutu atau terobosan baru dalam usaha peningkatan mutu (Tampubolon, 2001 : 115).

#### Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- . 1993. *Methodologi Research*. Jakarta. PT Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan. 2003. *Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2001. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (Edisi Ketiga)*. Jakarta: Balai Pustaka
- Fattah, Nanang. 1999. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja RosdaKarya.
- J. Lexy Moleong. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja RosdaKarya..
- Nasution.M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 1995. *Administrasi Pendidikan Jakarta*. Gunung Agung.
- Schuler, Randall.S dan Susan E.Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Menghadapi Abad Ke-21)* Jakarta: Erlangga Jilid 1.
- Suyanto dan Djihad Hisyam. 2000. *Refleksi Dan Reformasi Pendidikan Di Indonesia Memasuki Milenium III*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa
- Tampubolon,Daulat.P. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu (Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. Total Quality Manajemen. Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi.

Katalog 2000 Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta: UII Press.

Undang-Undang Republik Indonesia, 2003. Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia. Jakarta

Yamit, Zulian. 2004. Manajemen Kualitas Produk dan Jasa. Yogyakarta: Ekonisia.