

Pengembangan dan Implementasi *Total Quality Management* pada Sistem Layanan Akademik

**Achmad Supriyanto
Zaini Rohmad**

Abstract: The study is intended to create a model for developing and implementing TQM and increasing the quality of academic service system at the State University of Malang. It is an action research involving those directly working in the academic service system. The findings indicate that the model for developing and implementing TQM increases the quality of the academic service system. The effectiveness is indicated by the increased quality of the academic service system as measured by the increase of satisfaction of the clients, the greater ability of the system to meet the need and expectation of the clients, and the greater involvement of individuals and institutions within the academic service system.

Kata kunci: *Total Quality Management*, sistem layanan akademik.

Perkembangan ilmu dan teknologi yang semakin cepat dan canggih terus mengglobal dan berdampak pada hampir semua sistem kehidupan umat manusia di muka bumi (Ibrahim, 2000). Perguruan tinggi sebagai organisasi merupakan salah satu sistem juga tidak dapat menghindari dampak dari kemajuan tersebut. Konsekuensinya, setiap perguruan tinggi dituntut untuk dapat mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi dan memenuhi kapasitas manajemen, yakni bergerak secara lebih efektif atas dasar misinya,

Achmad Supriyanto dan Zaini Rohmad adalah dosen Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) Universitas Negeri Malang.

selalu berusaha memenuhi pelanggan, kegiatannya bersifat proaktif, mengejar daya saing, anggotanya lebih tekun bekerja (*industrious*), anggotanya lebih giat berusaha (*enterprising*), pemimpinnya mau mengerahkan seluruh anggota dengan pemberdayaan (*empowerment*), pemimpinnya mendorong anggota untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan kecakapan supaya mutakhir dan relevan dengan tugas, perencanaannya terpadu, serta pelaksanaan dan pengendaliannya terdesentralisasi (Hardjosoedarmo, 1997:iii).

Perguruan tinggi perlu melakukan transformasi manajemen yang cukup mendasar dan komprehensif. Manajemen yang relevan untuk organisasi dengan karakteristik tersebut adalah *Total Quality Management* (TQM). Hal ini sesuai dengan jiwa dalam rancangan paradigma penataan sistem pendidikan yang ditujukan agar kinerja pendidikan di Indonesia mengacu pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan (Dirjen Dikti, 1996). Peningkatan kualitas pendidikan tinggi, termasuk pada sistem layanan akademik, menjadi salah satu prioritas pembangunan di bidang pendidikan nasional (Depdikbud, 1994; UU No. 2 Tahun 1989). Prioritas ini didasarkan pada kebijakan sebelumnya yang lebih menekankan perluasan dan kesempatan belajar sehingga kualitasnya terabaikan. Tuntutan terhadap kualitas pendidikan tinggi, termasuk pada sistem layanan akademik, semakin kuat sejalan dengan tuntutan perkembangan dan pertumbuhan di setiap sektor layanan pendidikan di era global.

Sallis (1993:26) menyatakan bahwa TQM berkaitan dengan penciptaan budaya kualitas dengan menempatkan tujuan karyawan dan staf untuk menyenangkan konsumen sekaligus didukung oleh organisasi mereka dalam melakukan hal dimaksud. TQM selaras dengan pernyataan bahwa pelanggan adalah raja. TQM merupakan suatu pendekatan manajemen yang memfokuskan pada aspek kualitas dengan cara menciptakan budaya kualitas, mengutamakan kepuasan pelanggan, memperbaiki proses secara berkelanjutan, dan melibatkan setiap anggota dalam rangka menghadapi persaingan global dan eksistensi organisasi pendidikan di masa mendatang. Ketiga hal terakhir dikenal dengan istilah *customer focus*, *improvement process*, dan *total involvement* (Tanner & DeToro, 1992; Yun dkk., 1998). Esensi TQM adalah suatu filosofi yang mengarah pada perubahan budaya dalam suatu organisasi dan menyentuh hati dan pikiran orang menuju kualitas yang diidamkan.

Keberhasilan dalam organisasi yang mengimplementasikan TQM ditunjukkan oleh adanya komitmen yang tinggi dari semua anggota organi-

sasi, organisasi yang mantap, dan motivasi dan disiplin yang tinggi (Gandem, 1999). Keberhasilan TQM juga sangat ditentukan oleh lima pilar penyangganya, yaitu produk, proses, organisasi, kepemimpinan, dan komitmen. Keterkaitan di antara lima pilar tersebut dinyatakan oleh Creech (1996:447) bahwa produk adalah titik fokus untuk tujuan dan pencapaian tujuan organisasi, mutu dalam produk tidak mungkin dicapai tanpa mutu dalam proses. Mutu dalam proses tidak mungkin dicapai tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak berarti tanpa kepemimpinan yang sesuai. Komiten yang kuat dari bawah ke atas adalah pilar pendukung untuk semua yang lain. Setiap pilar tergantung pada keempat yang lain, dan bila salah satu lemah, yang lain juga menjadi lemah.

TQM dapat dikembangkan dan diimplementasikan dalam setiap sistem dengan menggunakan model yang diadopsi dari Tenner dan DeToro (1992:32). Model utamanya memfokuskan pada tujuan, prinsip, dan elemen-elemen dalam TQM. Tujuan utama TQM dalam pendidikan adalah meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan, terus menerus, dan terpadu. Upaya peningkatan kualitas pendidikan yang dimaksudkan tidak sekaligus, melainkan secara bertahap dituju berdasarkan peningkatan kualitas pada setiap komponen pendidikan berdasarkan skala prioritas, yakni sistem layanan akademik. Terdapat beberapa elemen pendukung untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Elemen yang dimaksudkan meliputi kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, penghargaan, dan pengukuran (Tenner & DeToro, 1992:32). Semua elemen tersebut perlu diupayakan dan dikondisikan untuk kepentingan pencapaian tujuan yang diterapkan secara optimal.

Model lain yang dapat juga diadopsi untuk mengembangkan dan mengimplementasikan TQM di perguruan tinggi adalah model Perum Jasa Tirta (Gandem, 1999). Proses pengembangan dan penerapannya diberi nama Sistem Jaminan Mutu (SJM) ISO-9001. Model ini memiliki tiga tahapan: persiapan, pengembangan sistem, dan penerapan sistem. Tahap persiapan dilakukan melalui pembentukan tim, pemilihan model jaminan kualitas, perumusan komitmen manajemen, dan sosialisasi atau pema-syarakatan TQM (SJM ISO-9001). Tahap pengembangan sistem dilakukan melalui peninjauan dan pengembangan sistem yang mencakup penyusunan dokumen, kualitas dan pelatihan, dan sosialisasi prosedur dan instruksi kerja. Tahapan ketiga dilakukan melalui uji coba sistem jaminan kualitas,

pelatihan audit kualitas internal, penerapan sistem, pelaksanaan audit kualitas internal, tindakan koreksi dan pencegahan, dan rapat tinjauan manajemen. Semua proses tersebut dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan. Model inilah yang meneliti adopsi sebagai pijakan dalam pengembangan dan implementasi TQM pada SLA. Alasan yang digunakan antara lain model sudah teruji, relatif simpel, dan relevan dengan situasi dan kondisi yang ada di UM.

Kajian empirik yang berkaitan dengan pengembangan dan implementasi TQM di organisasi masih didominasi oleh kalangan dunia industri, sedangkan di bidang pendidikan (perguruan tinggi) masih relatif jarang. Pertama, hasil penelitian yang ada menunjukkan bahwa implementasi TQM di dunia bisnis sangat sukses (Tjiptono, 1999). Perusahaan yang telah membuktikannya antara lain adalah Xerox, IBM, Allen-Bradley, Motorola, Morriot, Harley-Davidson, Ford, Toyota, Hewlett-Packard, dan Group Astra. Mereka telah memperoleh keberhasilan dalam meningkatkan kinerja, produktivitas, profitabilitas, dan daya saing secara signifikan.

Kedua, temuan yang dilakukan oleh Perum Jasa Tirta pada tahun 1999 menunjukkan bahwa perusahaan ini telah dan sedang mengembangkan dan menerapkan TQM. Perusahaan yang bergerak di bidang layanan jasa pengelolaan air itu melakukan pengembangan dan penerapan TQM dengan nama Sistem Jaminan Mutu ISO-9001. Hasil studi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan ini mengimplementasikan TQM dengan nama Sistem Jaminan Mutu ISO-9001 yang selanjutnya disingkat menjadi SJM ISO-9001.

Ketiga, hasil temuan yang berkaitan dengan implementasi TQM pada bidang pendidikan di perguruan tinggi berdasarkan data yang dikumpulkan oleh *Quality Progress* (QPR) menunjukkan bahwa pada tahun 1992 di Amerika Serikat sudah ada 220 institusi pendidikan tinggi yang menerapkan TQM (Tjiptono, 1999). Kehadiran TQM dapat berdampak pada perubahan manajemen konvensional, termasuk ditemukan enam tantangan dalam menerapkannya, yaitu berkenaan dengan dimensi kualitas, fokus pada pelanggan, kepemimpinan, perbaikan berkesinambungan, manajemen SDM, dan manajemen berdasarkan fakta.

Berdasarkan kajian empirik di atas dapat dikatakan bahwa TQM memiliki berbagai keunggulan dan berdampak sangat positif bagi organisasi, khususnya dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dan menjaga eksistensi organisasi di era kualitas. Implementasi

TQM masih didominasi oleh kalangan dunia usaha dan baru sebagian oleh perguruan tinggi di luar negeri (Amerika Serikat). Mereka mengimplementasikan dan cenderung dapat memenangkan persaingan global, serta berdampak secara signifikan terhadap kualitas sistem layanan jasa pada institusi yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti memfokuskan pada upaya pengembangan dan implementasi TQM untuk meningkatkan kualitas sistem layanan akademik (SLA) di perguruan tinggi. Masalah pokok yang ingin dijawab adalah bagaimana pengembangan dan implementasi TQM dalam layanan akademik di UM. Kajian ini sangat urgen, relevan, dan perlu mendapatkan perhatian dari pihak-pihak yang berkepentingan karena UM sebagai salah satu perguruan tinggi di Indonesia perlu melangkah secara bertahap tetapi pasti menuju sebuah institusi yang berkualitas di era global.

METODE

Penelitian ini menggunakan rancangan *action research* dengan dua siklus. Siklusnya didasarkan pada rancangan penelitian tindakan dari Kemmis dan Taggart (1989) dan Suyanto (1998) yang meliputi perencanaan tindakan, pelaksanaan tindakan, observasi, dan refleksi.

Subjek penelitian adalah mahasiswa, tenaga edukatif, dan tenaga administratif UM. Mereka dipilih secara purposif dengan kriteria mereka terlibat langsung dalam kegiatan sistem layanan akademik di UM. Instrumennya berupa pedoman observasi, wawancara, catatan harian dan lapangan, dan format dokumenter. Semua instrumen digunakan dalam pengumpulan data secara terpadu dan saling melengkapi satu sama lain. Data penelitian dikumpulkan dengan teknik observasi partisipatif penuh, wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan menggunakan instrumen yang telah ditetapkan. Pengumpulan datanya dilakukan pada saat magang penelitian di UPI Bandung dan pelaksanaan penelitian di Universitas Negeri Malang.

Data dianalisis dengan teknik analisis kualitatif. Analisis data dilakukan pada saat dan setelah pengumpulan data dilakukan. Prosesnya meliputi pengerjaan, pengorganisasian, pemecahan dan sintesis data serta mencari pola, pengungkapan hal penting, dan penentuan akhir mengenai apa yang dilaporkan. Teknik yang digunakan adalah analisis komponensial dan tema. Kerangka atau rambu-rambu yang digunakan dalam analisis data penelitian hingga menghasilkan kesimpulan dilakukan berdasarkan

model analisis Nasution (1992:129), yaitu reduksi data, *display data*, dan kesimpulan atau verifikasi.

Kriteria yang digunakan untuk menentukan keberhasilan suatu tindakan dalam penelitian ini adalah: adanya peningkatan kualitas SLA yang didasarkan pada kepuasan pelanggan (mahasiswa, tenaga edukatif, dan tenaga administratif) atas penyelenggaraan layanan akademik sebagai hasil implementasi model TQM; adanya peningkatan kualitas SLA dengan memfokus kepada kebutuhan dan harapan mahasiswa; adanya peningkatan kualitas SLA dengan melibatkan semua komponen yang ada di perguruan tinggi secara terpadu.

HASIL

Perencanaan tindakan diawali dengan melakukan refleksi yang menghasilkan bahwa SLA di UM dijalankan berdasarkan Keputusan Rektor IKIP MALANG Nomor 300/Kep/PT.28.H/Q/1997 tentang Pedoman Akademik IKIP MALANG Edisi Tahun 1997 dan Keputusan Rektor UM Nomor 0100a/PT28.H/Q/2000 tentang Suplemen Pedoman Akademik UM Edisi Tahun 2000. Sistem yang diberlakukan tersebut ternyata belum dapat dilaksanakan secara optimal. Hal ini ditunjukkan oleh adanya berbagai layanan akademik yang belum memenuhi harapan pelanggan secara ideal dengan indikasi antara lain adanya banyak keluhan dari para pelanggan (mahasiswa, staf administratif dan akademik), budaya kualitas pada hampir semua bidang layanan akademik belum optimal, dan fasilitas pendukung belum lengkap.

Ada keluhan dari para pelanggan (mahasiswa, staf administratif dan akademik) tentang layanan akademik. Ada beberapa persoalan yang dihadapi sekaligus perlu mendapatkan penyelesaian. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa kemampuan pemberian layanan akademik lambat, tidak tepat waktu, dan tidak memuaskan sebagaimana ditemukan pada saat penawaran mata kuliah yang relevan, jadwal kuliah sering berubah-ubah, proses perkuliahan kurang kondusif, penilaian tidak fair, nilai mata kuliah yang tercantum dalam Kartu Hasil Studi (KHS) sering tidak lengkap, penyerahan KHS sering terlambat dari jadwal yang ditentukan, penyampaian bimbingan Kartu Rencana Studi (KRS) kurang terorganisir, mahasiswa *droup out* masih relatif tinggi. Kondisi tersebut berdampak pada ketidakpuasan mahasiswa dalam menerima layanan akademik. Implikasi-

nya, citra pelanggan UM terhadap SLA tidak baik dan berdampak buruk pada lembaga dalam jangka panjang.

Kedua, budaya kualitas pada hampir semua bidang layanan akademik belum optimal. Hal ini ditandai oleh adanya kemauan dan kesediaan staf dalam membantu mahasiswa masih belum sesuai harapan. Sering ditemukan para mahasiswa harus berlama-lama menunggu staf, dosen ataupun pejabat dengan alasan yang kurang jelas sehingga menimbulkan persepsi kualitas yang jelek dari pelanggan. Masalah berikutnya adalah jaminan lembaga terhadap mahasiswa kurang meyakinkan. Hal tersebut dapat dilihat dari keadaan lembaga yang sering mengabaikan profesionalisme, kompetensi sumber daya manusia yang ada, pengetahuan, dan kurang dapat menjamin kemampuan mahasiswa setelah menjalani proses pendidikan. Masalah lainnya adalah rasa empati dari staf dosen dan akademik terhadap mahasiswa masih rendah. Mereka kurang memahami kondisi mahasiswa, kesulitan mahasiswa dalam menghubungi dosen relatif tinggi karena dosen sering tidak ada di tempat kerja (tidak setiap dosen memiliki ruang kerja), hubungan via telepon atau komunikasi lainnya kadang kurang berkenan, sehingga mahasiswa merasa memiliki masalah nonteknis dan dapat berdampak kurang baik.

Ketiga, fasilitas pendukung belum lengkap. Keadaan fisik lembaga beserta seluruh komponennya kurang menarik mahasiswa. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh fasilitas fisik yang tidak terawat, kondisi ruang kuliah atau perpustakaan yang tidak nyaman (suara dari luar tembus dan terasa panas), tempat parkir yang tidak aman, dan penampilan staf yang tidak menawan.

Berdasarkan berbagai masalah tersebut, persoalan yang mendapatkan prioritas untuk dikenai tindakan pada penelitian tindakan kali ini adalah persoalan pertama, khususnya persoalan yang berkaitan dengan penyelesaian KRS, perkuliahan, dan KHS. Alasannya, persoalan tersebut dihadapi oleh semua pihak terkait dengan SLA, paling banyak dikeluhkan oleh pelanggan, dan sangat kompleks.

Aktivitas pelaksanaan tindakan penelitian ini pada dasarnya melaksanakan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Pelaksanaan tindakan dikenakan pada pihak-pihak yang terkait langsung dengan SLA di UM adalah Pembantu Rektor I, Pembantu Dekan I dari masing-masing fakultas, Kepala BAAKPSI dan staf, Kasubag Pendidikan dari semua fakultas, Kepala UPT Puskom dan staf. Pelaksanaan tindakan dilakukan mulai

pertengahan bulan Nopember 2000 (setelah magang penelitian) sampai dengan 2001. Pelaksanaan tindakan diawali mengadakan pertemuan dengan pihak terkait, mensosialisasikan semua rencana tindakan, memvalidasi permasalahan yang dihadapi (triangulasi), dan mengagendakan prioritas pelaksanaan tindakan pada masalah yang sangat mendesak untuk diselesaikan (KRS, Perkuliahan, KHS).

Peneliti melakukan observasi secara sistemik dan sistematis pada pengembangan dan implementasi TQM untuk meningkatkan kualitas SLA di UM berdasarkan pada agenda yang telah ada dengan hasil tindakan yang ada. Berdasarkan observasi diperoleh hasil sebagai berikut. Pertama, langkah persiapan TQM untuk meningkatkan kualitas SLA dapat dilakukan melalui: (1) sosialisasi TQM di perguruan tinggi dengan hasil mendapatkan respon sangat positif dari pihak-pihak terkait dengan SLA di UM; (2) pembentukan tim TQM dilakukan secara alamiah (tim terdiri dari pihak-pihak yang terkait dengan SLA di UM ditambah peneliti sebagai fasilitator), sehingga tim dapat memahami permasalahan yang ada, bekerja secara lebih efisien dan efektif; (3) perumusan komitmen manajemen telah dilakukan tetapi masih perlu terus disosialisasikan dan disempurnakan; dan (4) pemilihan model jaminan kualitas belum dapat dilaksanakan, yang dapat dilakukan adalah upaya untuk memperbaiki kualitas SLA yang sedang dan akan berlangsung. Kedua, model TQM untuk meningkatkan kualitas SLA dikembangkan melalui peninjauan dan pengembangan sistem yang mencakup penyusunan dokumen mutu dan pelatihan, dan sosialisasi prosedur dan instruksi kerja di UM. Proses pengembangan TQM hingga saat ini masih berlangsung, masih terjadi proses negosiasi yang cukup kompleks dalam membentuk sistem yang dapat diterima oleh pihak-pihak terkait dengan SLA, khususnya kejelasan mekanisme kerja antarunit kerja di UM dengan mengedepankan kualitas secara terpadu. Ketiga, TQM untuk meningkatkan kualitas SLA diimplementasikan melalui rapat tinjauan manajemen, tindakan koreksi dan pencegahan, pelaksanaan audit mutu internal, dan langsung direalisasikan dalam sistem yang sedang berjalan. Proses tersebut telah menunjukkan hasil yang positif, khususnya penanganan KHS. Proses tersebut hingga sekarang terus berlangsung dan mendapat respon yang sangat positif dari pihak terkait. Atas dasar itulah nantinya akan dirumuskan sistem yang terstandar dan langsung dilaksanakan sambil terus memperbaiki hingga diperoleh hasil yang optimal.

Hasil observasi atas pelaksanaan tindakan menunjukkan bahwa apa yang telah dilakukan dalam kaji tindak tersebut mendapat respon sangat positif dari berbagai pihak terkait. Rencana tindakan ada yang sudah terlaksana dan masih berlangsung, dan ada pula yang belum terlaksana (karena masih terjadi proses sosialisasi dan negosiasi lebih lanjut). Tindakan yang sudah terlaksana (dan masih berlangsung) adalah: pembenahan pada sistem yang berjalan (pemrosesan KRS, perkuliahan, dan pemrosesan KHS); mendapat keluhan dari pelanggan (mahasiswa, dosen, dan pelaksana SLA), dan kegiatan tersebut mendapat dukungan dari pimpinan dan para pelaksana yang terkait dengan SLA yang dilakukan tersebut.

Sementara itu, tindakan yang belum terlaksana oleh peneliti dan pihak terkait adalah masih memfokuskan pada agenda yang telah dilakukan, aktivitas dalam SLA belum berlangsung secara terus menerus karena adanya keterbatasan waktu. Permasalahan baru yang timbul selain di atas adalah: mekanisme kerja antarunit yang terkait dengan pemrosesan KRS dan KHS belum jelas, tumpang tindih, dan terjadi tarik menarik kepentingan; ada sebagian dosen yang belum menerima Daftar Nilai Akhir (DNA) sebagai konsekuensi adanya kebijakan lembaga untuk menata ulang Nomor Induk Mahasiswa dan sandi mata kuliah, sehingga berdampak pada keterlambatan penyelesaian KHS sekaligus menambah ketidakpuasan mahasiswa; belum dimilikinya perangkat pendukung (perangkat *hardware* beserta *software* komputer) yang ideal; kurangnya dukungan pimpinan dalam pengadaan perangkat tersebut juga menjadikan masalah penyelesaian KRS dan KHS tak kunjung selesai, sehingga berpengaruh terhadap penurunan kinerja dan motivasi staf SLA; budaya kualitas pihak-pihak terkait dengan SLA mulai tampak meningkat, namun dapat menurun kinerjanya jika pengembangan dan implementasi TQM tersebut tidak berkelanjutan.

Rencana tindakan berikutnya untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan terus mengembangkan dan mengimplementasikan TQM pada SLA di UM. Implementasinya harus sesuai dengan esensi TQM dan dilaksanakan dalam jangka panjang dan berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Pengembangan dan implementasi TQM pada SLA di UM telah menunjukkan bahwa ada sebagian yang sudah dan sedang berlangsung serta ada sebagian yang belum terlaksana. Hasil yang sudah dicapai didasarkan

pada adanya dukungan dari semua pihak yang terkait. TQM sudah mulai dan dimaknai secara tepat oleh pengguna, dan berusaha memenuhi persyaratan minimal, terutama memperbaiki proses yang sedang berlangsung.

Kendala yang timbul dan dihadapi peneliti di lapangan antara lain adalah sebagai berikut. Dalam tahap pengembangan ditemui kendala: pengetahuan atau pemahaman tim terhadap TQM masih kurang, referensi untuk pengembangan TQM pada SLA relatif terbatas, menghadapi kendala menerjemahkan standar kualitas ke dalam TQM yang diterima oleh semua pihak terkait pada SLA di UM, dan komitmen pimpinan dan sebagian anggota untuk meningkatkan kualitas SLA di UM relatif belum membudaya secara optimal.

Dalam tahap implementasi TQM pada SLA di UM timbul keengganan dari sebagian pihak terkait untuk menerima perubahan. Para pegawai khususnya pegawai lama kurang suka menerima perubahan baru karena sudah terbiasa dengan kebiasaan-kebiasaan lama. Mereka belum sepenuhnya menyadari bahwa perubahan baru yang lebih baik akan meningkatkan keefektifan dan efisiensi kerja pegawai. Oleh karena itu, perlu ada motivator untuk meningkatkan semangat kerja pegawai agar selalu maju mengikuti perkembangan yang ada.

Implementasi TQM pada SLA juga kadang dianggap menjadi beban tambahan. Jika pegawai menganggap bahwa sistem yang akan diterapkan merupakan beban tambahan maka mereka perlu selalu diingatkan tujuannya sehingga konsekuensinya bagi pegawai harus senantiasa meningkatkan kemampuan dan pengalamannya guna peningkatan kualitas SLA di UM.

Belum membudayanya kebiasaan mendokumentasikan kegiatan operasional secara tertib dan teratur juga dapat menjadi kendala implementasi TQM pada SLA di UM. Oleh karena itu, perlu adanya kebiasaan untuk membudayakan dan mendokumentasikan segala sesuatu sebagai suatu kebiasaan yang baik bagi pegawai.

Kendala-kendala tersebut harus mendapat perhatian khusus dan perlu dicarikan jalan keluarnya. Beberapa hal yang menjadi kunci keberhasilan dalam suatu pengembangan jaminan kualitas termasuk TQM pada SLA di UM adalah perlunya mengadopsi kunci keberhasilan di organisasi lain. Kunci keberhasilan tersebut antara lain: adanya komitmen yang tinggi dari seluruh jajaran organisasi (dari pemimpin tertinggi sampai pegawai terendah); organisasi yang mantap, karena dengan organisasi yang mantap akan tampak jelas tugas dan tanggung jawab para pegawai; dan motivasi

dan disiplin yang tinggi. Faktor manusialah yang memegang peranan penting dalam mengimplementasikan sistem secara konsisten sehingga diperlukan motivasi dan disiplin yang tinggi (Perum Jasa Tirta, 1998).

Ada beberapa manfaat jika pengembangan dan implementasi TQM pada SLA di UM berhasil. Manfaat tersebut antara lain pelanggan (mahasiswa, dosen, dan tenaga administratif) merasakan puas atas SLA, keluhan dari pelanggan dapat dieliminasi sekecil mungkin, sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal, pelaksanaan kegiatan dalam SLA dapat lebih efisien dan efektif, mendapatkan pengakuan oleh pihak lain (dalam dan luar), dapat menjadi model untuk dikembangkan di unit-unit lain yang belum melaksanakannya di dalam maupun di luar UM, dan hubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) menjadi lebih baik di masa mendatang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Perintisan pembentukan model pengembangan dan implementasi TQM untuk meningkatkan kualitas sistem layanan akademik di UM dilakukan melalui tiga tahap. Tahap persiapan melalui sosialisasi kepada pihak terkait, pembentukan tim yang terintegrasi dengan struktur organisasi, perumusan komitmen manajemen, dan penyempurnaan model jaminan kualitas. Tahap pengembangan melalui peninjauan dan pengembangan sistem yang mencakup penyusunan dokumen mutu dan pelatihan, dan sosialisasi prosedur dan instruksi kerja. Tahap implementasi melalui uji-coba sistem jaminan mutu, pelatihan audit mutu internal, penerapan sistem, pelaksanaan audit mutu internal, tindakan koreksi dan pencegahan, dan rapat tinjauan manajemen. Esensi TQM adalah meningkatkan kualitas sistem layanan akademik di UM secara berkelanjutan dalam jangka panjang. Prinsip yang digunakan TQM mencakup pemfokusan pada kepuasan pelanggan, perbaikan pada proses, dan pelibatan pihak terkait secara total. Berdasarkan hasil penelitian dan esensi TQM tersebut menuntut pengembangan dan implementasi pada sistem layanan akademik di UM harus dipelihara dan dikembangkan secara terus menerus berkelanjutan.

Keberhasilan penelitian tindakan ini ditandai oleh adanya peningkatan kualitas sistem layanan bidang akademik yang didasarkan pada kepuasan pelanggan meningkat, sistem lebih memfokuskan kepada kebutuhan dan

harapan pelanggan, dan melibatkan lebih banyak komponen yang terkait dengan sistem layanan akademik di UM secara sinergis.

Saran

Diperlukan alur penelitian baru untuk menindaklanjuti penelitian ini secara sistemik dan sistematis sehingga model pengembangan dan implementasi TQM untuk SLA di UM dapat diwujudkan secara optimal dan dapat diberlakukan dalam jangka panjang. Perlu dibuat rencana kerja dengan menyusun strategi untuk mengembangkan *critical mass of researcher* di institusi asal (UM). Fokusnya adalah pembentukan model sistem jaminan kualitas pada sistem layanan akademik di UM hingga mencapai titik ideal dan dapat dipertahankan untuk jangka panjang, serta memperluas dan memperdalam pengembangan dan implementasi TQM pada sistem layanan yang lebih luas (bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat).

Diperlukan penelitian lanjutan yang berkaitan dan lebih *advanced* untuk mewujudkan kedua alur tersebut (pertama dan kedua) dengan memfokuskan pada tindakan yang mengarah pada variabel perilaku manusia (pihak terkait) terutama pada pembentukan budaya kualitas secara optimal (keberhasilan sistem dipengaruhi oleh para pelaku dalam sistem itu sendiri daripada variabel nonmanusia yang mendukungnya). Diperlukan pelibatan peneliti lain yang berasal dari dalam ataupun luar institusi dengan disiplin ilmu yang berbeda tetapi tetap sinergis dan relevan dengan fokus materi penelitian.

DAFTAR RUJUKAN

- Cohan, S. & Einiche, W.B. 1994. Project Focused Total Quality Management in The New York City Department of Park and Recreation. *Public Administration Review*, 54: 450-456.
- Creech, B. 1996. *Lima Pilar (Manajemen Mutu Terpadu) TQM: Cara Membuat Total Quality Management Bekerja bagi Anda*. Terjemahan Sindoro, A. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Depdikbud. 1994. *Pembangunan Pendidikan dan Kebudayaan Menjelang Era Tenggat Landas*. Jakarta: Depdikbud.
- Dirjen Dikti. 1996. *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005*. Jakarta: Dikti.

- Gandem, I.B. 1999. *Penerapan Sistem Jaminan Mutu ISO-9001 di Perum Jasa Tirta*. Makalah dalam Seminar dan Lokakarya tentang Implementasi Konsep TQM untuk Memaksimalkan Daya Saing Organisasi pada Era Globalisasi dan Perdagangan Bebas, Malang, 8-10 Pebruari 1999.
- Hackman, J.R. & Wagement, R. 1995. Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issue. *Administrative Science Quarterly*, 40: 309-342.
- Hardjosoedarmo, S. 1997. *Dasar-dasar Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- IKIP MALANG. 1999. *Statistik IKIP MALANG 1998/1999 Data Perkembangan*. Malang: IKIP MALANG.
- Kemmis, S. & McTaggart, R. 1988. *The Action Research Planner*. Victoria: Deakin University.
- Keputusan Rektor IKIP MALANG Nomor 300/Kep/PT28.H/Q/1997 tentang Pedoman Pendidikan IKIP MALANG Edisi 1997. Malang: IKIP MALANG.
- Keputusan Rektor Universitas Negeri Malang Nomor 0100a/PT28.H/Q/2000 tentang Suplemen Pedoman Pendidikan Universitas Negeri Malang Edisi 2000. Malang: UM.
- LP3-Universitas Brawijaya. 1999. *Pengalaman Universitas Brawijaya dalam Mengimplementasikan Konsep TQM*. Makalah Seminar dan Lokakarya tentang Implementasi Konsep TQM untuk Memaksimalkan Daya Saing Organisasi pada Era Globalisasi dan Perdagangan Bebas, Malang, 8-10 Pebruari 1999.
- Mulyanto, A.H. 1999. Mengkaji Aspek Finansial dalam Penerapan ISO-9001 Versi Tahun 2000. *Manajemen Usahawan Indonesia*, 11 (XXVIII): 3-6.
- Nasution, S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Panitia Seminar Menuju Manajemen Perguruan Tinggi yang Efisien. 1994. *Rumusan Hasil Seminar Menuju Manajemen Perguruan Tinggi yang Efisien*. Malang: Universitas Merdeka Malang.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi. Jakarta: Sekretariat Kabinet RI.
- Perum Jasa Tirta. 1998. *Pedoman Mutu (Quality Manual)*. Malang: Perum Jasa Tirta.
- Peters, T. & Waterman, R. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Sallis, E. 1993. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Educational Management Series.
- Suyanto, K.K.E. 1998. *Penelitian Tindakan Kelas: Guru Sebagai Penulis*. Makalah disajikan dalam Pelatihan Penelitian Tindakan Kelas bagi Guru TK, SD, SLTP, SMU, dan Tim Pengembang Sekolah Laboratorium IKIP MALANG. Malang: Lemlit IKIP MALANG.

- Tenner, A.R. & Detoro. 1992. *Total Quality Management: Tree Steeps to Continuous Improvement*. Massachusetts: Addison-Weley Publishing Company.
- Tjiptono, F. & Diana, A. 1996. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, F. 1999. Aplikasi TQM dalam Manajemen Perguruan Tinggi. *Manajemen Usahawan Indonesia*. 11 (27): 7-13.
- Undang-Undang Tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU RI No. 2 Th. 1989) dan Peraturan Pelaksanaannya. 1993. Jakarta: Sinar Grafika.
- Yun, C.Z., Yong, Y.W. & Loh, L. 1998. *The Quest for Global Quality*. Terjemahan Dian Paramesti Bahar. Jakarta: Pustaka Delapratasa.