

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI PERGURUAN TINGGI

Moh Muslim¹

Institut Bisnis Nusantara
Jl. D.I. Panjaitan Kav. 24 Jakarta 13340
(021) 8564932

Dan

Sururin²

Universitas Islam Negeri Jakarta
Jl. Ir. H. Djuanda No.95 Tangerang Selatan 15412
(021) 7401925

ABSTRAK

Total Quality Management merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota. Penerapan *TQM* sangat berkaitan erat dengan kualitas. Dengan demikian *TQM* memberikan landasan bagi manajemen mutu dan merupakan suatu alternatif dalam menjamin kepuasan pelanggan.

Sistem penjaminan mutu merupakan sarana untuk mendorong terwujudnya lulusan yang mempunyai kompetensi tinggi. Kebijakan yang ditetapkan agar lulusan perguruan tinggi terjamin mutunya adalah dengan menetapkan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) pada masing-masing perguruan tinggi. SPMI dipandang sebagai salah satu solusi untuk menjawab berbagai permasalahan pendidikan tinggi di Indonesia. Oleh karena itu SPMI dimaksudkan untuk mengawasi penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh perguruan tinggi itu sendiri secara berkelanjutan.

Kata kunci: TQM, Kaizen dan SPMI.

PENDAHULUAN

"Kemajuan suatu negara untuk mengejar ketertinggalan sangat tergantung pada tiga faktor, yakni **Pendidikan, Kualitas Institusi** dan **Kesediaan Infrastruktur**", demikian penjelasan Sri Mulyani, Menteri Keuangan RI saat menjadi *Keynote Speaker* dalam pembukaan Rapat Kerja Nasional (Rakernas) Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) 2018 yang digelar di Kampus Universitas Sumatera Utara (USU), Medan.

Mutu perguruan tinggi saat ini lebih diarahkan pada kualitas lulusan (*Outcome Base Education*). Untuk mendapatkan lulusan yang memenuhi harapan masyarakat dan mampu memberikan manfaat serta mewarnai kehidupan yang positif dalam masyarakat, maka dibutuhkan proses yang berkualitas, SDM yang handal, pimpinan yang visioner dan mengayomi, manajemen dan organisasi yang kuat, dan fasilitas pendukung lainnya. Kualitas institusi ditentukan oleh manajemen yang ditetapkan dalam pengelolaan perguruan tinggi.

¹ Moh. Muslim dosen IBN, email: mascakmad1963@gmail.com

² Sururin, dosen FITK UIN Jakarta, email: sururin@uinjkt.ac.id

Beragam teori manajemen membahas tentang mutu organisasi, termasuk organisasi yang mengelola pendidikan tinggi. Teori yang banyak menjadi referensi adalah *Total Quality Manajemen* (TQM). Penerapan TQM sangat berkaitan erat dengan kualitas. TQM memberikan landasan bagi manajemen mutu dan merupakan suatu alternatif dalam menjamin kepuasan pelanggan. TQM memberikan suatu struktur (kerangka) dan alat bagi manajemen mutu sehingga pada keseluruhan operasi terdapat upaya yang berkelanjutan yang memusatkan perhatian pada kelompok bidang kualitas. Konsep kualitas yang berorientasi pada kepuasan pelanggan secara terpadu bersamaan dengan biaya kualitas yang rasional harus dibentuk sebagai salah satu tujuan implementasi dari perencanaan bisnis dan produk yang primer serta pengukuran prestasi dari pemasaran, perekayasa, produksi, hubungan industrial, dan fungsi pelayanan dari perusahaan.

Pembahasan dalam tulisan berikut memberikan titik tekan pada TQM di Perguruan tinggi, khususnya yang tertuang dalam SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal). Sebelum membahas SPMI, perlu dipahami filosofi TQM yang saat ini menjadi acuan dalam peningkatan kualitas sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, organisasi di lingkungan pemerintahan, maupun organisasi di lingkungan pendidikan.

PEMBAHASAN

Arus Manajemen Global

Perubahan dunia saat ini memasuki era revolusi industri 4.0 atau revolusi industri dunia keempat dimana teknologi informasi telah menjadi basis dalam kehidupan manusia. Segala hal menjadi tanpa batas (*borderless*) dengan penggunaan daya komputasi dan data yang tidak terbatas (*unlimited*), karena dipengaruhi oleh perkembangan internet dan teknologi digital yang masif sebagai tulang punggung pergerakan dan konektivitas manusia dan mesin.

Memasuki abad ke-21, berbagai jenis organisasi termasuk organisasi bisnis, organisasi di lingkungan pemerintahan, organisasi sosial yang bersifat nirlaba akan menghadapi perubahan dengan variasi, intensitas dan cakupan yang belum pernah dialami sebelumnya. Di masa depan berbagai jenis organisasi tersebut hanya akan berkembang dan maju apabila cepat tanggap terhadap perubahan yang pasti terjadi. Manajer masa kini dan masa depan akan dituntut untuk tidak sekadar bersikap luwes dan beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis, akan tetapi juga mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan dan secara proaktif menyusun berbagai program perubahan yang diperlukan.

Agar tetap eksis, organisasi harus terus berproses dan melakukan inovasi. Tuntutan mewujudkan perubahan dapat timbul dari dua sumber, yaitu dari dalam organisasi dan dari lingkungannya. Dengan ungkapan lain, setiap organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan dan kebutuhan berbagai kelompok dengan siapa organisasi berinteraksi. Berbagai kelompok itu dikenal dengan istilah pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), yaitu para manajer, para karyawan, para pemegang saham, pemasok, pelanggan, serikat pekerja dan pemerintah.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat dewasa ini membawa pengaruh besar bagi perekonomian dunia maupun di Indonesia. Para pelaku bisnis perlu menyadari bahwa dalam situasi persaingan yang sangat kompetitif, mutlak diperlukan strategi yang handal agar produknya memiliki keunggulan. Layanan menjadi salah satu syarat utama bagi kesuksesan Moh. Muslim dan Sururin: "Total Quality Management (TQM) di Perguruan ..." 120

bisnis. Kompetisi global memberikan pilihan kepada konsumen dan mereka semakin sadar biaya dan sadar nilai, dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Hal inilah yang mendasari pemikiran akan perlunya suatu sistem manajemen mutu terpadu seperti *Total Quality Management (TQM)* agar dapat menghasilkan berbagai produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Kualitas produk atau jasa yang dihasilkan harus diimbangi dengan pengeluaran biaya yang seminimal mungkin dan layanan yang seefisien mungkin.

Agar suatu organisasi dapat memiliki keunggulan dalam skala global, maka organisasi tersebut harus mampu melakukan pekerjaan secara lebih baik dalam rangka menghasilkan barang atau jasa berkualitas tinggi dengan harga yang wajar dan bersaing. Dengan kata lain, dalam pasar global yang modern, kunci untuk meningkatkan daya saing adalah kualitas (Journal Management, hal 73).

Terdapat beragam pengertian dari kualitas, namun secara sederhana kualitas dapat diartikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi dan melebihi harapan (Tjiptono dan Diana, 2001 : 4).

Memahami TQM

TQM terdiri dari 3 istilah *Total*, *Quality* dan *Management*. Yang dimaksud dengan total adalah seluruh sistem, yaitu seluruh input, seluruh proses, dan seluruh pelanggan. Pengertian kualitas, sebagaimana tersebut di atas, adalah karakteristik sesuatu yang memenuhi, bahkan melebihi harapan (pelanggan). Sedangkan manajemen adalah proses yang menghasilkan output secara baik dan outcome sesuai dengan kebutuhan pelanggan. (Soewarso H. 2004, hal. 53). Apabila tiga istilah tersebut digabung, menjadi *Total Quality Management* mempunyai pengertian sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2001 : 4). Dalam pengertian lain, TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas serta kepuasan pelanggan (Pawitra, 1993 : 135). Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota. TQM berkaitan dengan penciptaan budaya kualitas yang bertujuan agar karyawan dan staf dapat memuaskan konsumen sekaligus didukung oleh struktur organisasi. (Ramdass & Kruger, 2006:9).

Manajemen kualitas merupakan cara sistematis untuk menjamin bahwa aktifitas yang terjadi sesuai dengan yang direncanakan. Penerapan *TQM* dilaksanakan secara bertahap, karena dipengaruhi oleh banyak factor seperti budaya organisasi yang mendukung, kerjasama tim, lingkungan dan sebagainya. Paradigma baru dalam manajemen kualitas total adalah strategi nilai pelanggan, perbaikan terus menerus dan sistem organisasi (Bounds, dkk., 1994). *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu program manajemen kualitas total yang telah banyak diaplikasikan oleh perusahaan yang peduli terhadap pentingnya kualitas sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kotler (1997) mendefinisikan *TQM* sebagai pendekatan organisasi yang secara terus menerus memperbaiki kualitas secara keseluruhan dalam proses organisasi, produk, dan jasa. Organisasi yang menggunakan TQM berupaya untuk mengadakan perbaikan secara berkelanjutan dalam rangka memenangkan persaingan dalam era global mendatang. Upaya yang dimaksudkan berupa langkah-langkah untuk meningkatkan perbaikan berkelanjutan, seperti :

1. *Customer focus*;
2. *Improvement process*; dan
3. *Total involvement* (Tenner dan DeToro, 2000:32).

Esensi TQM adalah suatu filosofi yang menunjuk pada perubahan budaya dalam suatu organisasi, serta dapat menyentuh hati dan pikiran orang menuju mutu yang diidamkan. Beberapa indikasi keberhasilan organisasi yang mengimplementasikan TQM ditunjukkan melalui:

1. Komitmen yang tinggi dari seluruh jajaran organisasi (pimpinan tertinggi sampai dengan karyawan terendah);
2. Organisasi yang mantap; dan
3. Motivasi dan disiplin yang tinggi (Gandem, 1999:14).

Keberhasilan TQM juga sangat ditentukan oleh lima pilar penyangganya, yaitu:

1. Produk;
2. Proses,
3. Organisasi,
4. Kepemimpinan; dan
5. Komitmen (Creech, 2000:447)

Menurut W. Edward Deming, sebagaimana dijelaskan kembali oleh Soewarso Hardjospedarmo (2004) falsafah dalam TQM merupakan dasar dalam melaksanakan perbaikan kualitas secara kontinu. Di antara butir falsafah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Reaksi berantai untuk perbaikan kualitas
2. Transformasi organisasional
3. Peran esensial pimpinan
4. Menghindari praktek-praktek manajemen yang merugikan
5. Penerapan *System of Profound Knowledge*

Lebih lanjut dijelaskan oleh Soewarsono (2004), bahwa munculnya teori TQM berasal dari pengkajian dan praktek manajemen yang meliputi 10 bidang:

1. Scientific Manajemen
2. Group Dynamics
3. Pelatihan
4. Achievement Motivation
5. Pelibatan Karyawan
6. Sociotechnical System
7. Organization Development
8. Budaya Perusahaan
9. Teori Kepemimpinan Baru, dan
10. Perencanaan Strategis

TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota. 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
5. Membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*)
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
8. Memberikan kebebasan yang terkendali
9. Memiliki kesatuan tujuan
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Fandy Tjiptono, 2000:4)

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa TQM lebih mengedepankan pendekatan ilmiah dalam memperbaiki mutu. Oleh sebab itu penggunaan siklus Plan, Do, Check, Act (PDCA) akan membantu usaha perbaikan dan mendorong perbaikan secara kontinu serta mendorong proses belajar organisasi. Pendekatan ilmiah berbasis data yang update dan akurat. Data yang valid dan update akan membantu proses pengambilan keputusan dan menentukan efektifitas perubahan performance. Data yang ada dapat diolah dan dianalisis dan diinterpretasikan sehingga menjadi bahan pertimbangan yang obyektif dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan data yang akurat dapat disusun perencanaan yang matang, oleh karena perbaikan perencanaan lebih diutamakan dari pada memperbaiki kesalahan. Di samping itu, terus melakukan perbaikan dan berupaya memenuhi kepuasan pelanggan menjadi kata kunci dalam proses TQM.

Kriteria Keberhasilan TQM

Creech (1996) menjelaskan 4 kriteria keberhasilan implementasi TQM, yaitu:

1. TQM harus didasarkan pada kesadaran akan kualitas dan berorientasi pada kualitas dalam aktifitasnya, termasuk setiap proses dan produk.
2. TQM harus memiliki sifat kemanusiaan yang kuat untuk menterjemahkan kualitas pada cara karyawan diperlakukan, diikuti sertakan dan diberi inspirasi.
3. TQM harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberi wewenang di semua tingkat, utamanya di garis depan, sehingga antusias keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan, dan bukan sekedar slogan kosong.
4. TQM mensyaratkan diterapkan secara menyeluruh, sehingga semua prinsip, kebijakan, dan kebiasaan mencapai setiap sisi dan celah organisasi.

Keberhasilan implementasi TQM berkaitan dengan budaya organisasi perusahaan, dimana budaya organisasi berperan untuk menentukan arah organisasi mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengolah dan mengalokasikan sumber daya organisasi untuk menghadapi masalah internal dan eksternal. Dalam memuaskan pelanggannya, sebuah perusahaan harus dapat mencapai efektifitas organisasi dengan menciptakan budaya yang nantinya dapat mencapai tujuan organisasi tersebut. Melalui kesesuaian antara budaya organisasi dengan tujuan organisasi, kepuasan pelanggan dapat tercapai.

Faktor kualitas menjadi hal yang harus benar-benar diperhatikan dalam setiap memberikan jasa layanan. Strategi kebijakan mutu layanan yang diterapkan diharapkan mampu mengefisienkan biaya, sehingga keluhan dari pelanggan nol (*zero defect*) bisa tercapai dan menjadi standar kerja dan kualitas layanan tetap terjaga.

TQM lebih menekankan pada kualitas "*output*", menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya. Agar TQM dapat bekerja baik, perlu diterjemahkan dalam tindakan melalui perencanaan strategik. Perencanaan strategik sebagai proses awal manajemen strategik adalah suatu proses di mana staf penuntun organisasi menggambarkan masa depan organisasinya dan mengembangkan prosedur serta pelaksanaannya untuk mencapai masa depan tersebut. Perencanaan strategik adalah suatu proses dinamik yang harus dapat menggerakkan seluruh bagian organisasi. Pada umumnya, setiap organisasi dapat melakukan perencanaan strategik, tetapi tidak semua organisasi perlu melakukannya. Organisasi dapat melakukan rencana strategik apabila:

1. Dapat menggambarkan masa depannya secara jelas.
2. Dapat merumuskan atau menyimpulkan misinya.
3. Dapat membedakan misinya dengan misi organisasi di atasnya.
4. Dapat mengetahui "*customers*"nya yang penting.
5. Terdapat pimpinan yang menghayati perlunya kualitas dan produktivitas.

Antara TQM dan Kaizen

Dalam perjalanan menuju TQM, hingga kini masih ada pihak yang mempertanyakan konsep tersebut dan menanggapinya secara skeptis. Sebagai contoh, ada yang menanggapi TQM itu sebagai tipu-daya manajemen atau *management gimmick*. Ada pula yang mengatakan bahwa TQM hanyalah suatu metode terakhir manajemen atau *the last fad of management*.

Pada saat yang sama dikembangkan TQM di Jepang. Istilah yang dikembangkan oleh Masaaki Imai disebut dengan Kaizen. Kaizen merupakan istilah bahasa Jepang terhadap konsep *continuous incremental improvement*. Kai berarti perubahan dan Zen berarti baik. Jadi, Kaizen mengandung pengertian melakukan perubahan agar lebih baik secara terus-menerus dan tiada berkesudahan. Aspek perbaikan dalam Kaizen mencakup orang dan proses.

Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus-menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktivitas output. Ini berarti bahwa dalam Kaizen itu diupayakan menuju tujuan yang telah digariskan secara lambat-laun, tetapi secara konsisten, sehingga sesudah suatu kurun waktu tertentu dicapai efek total yang besar dalam hal proses dan hasil karya personal. (Soewarso Hardjosoedarmo, 2004:147), Dalam bahasa lain, Kaizen mengehndaki adanya inovasi, perbaikan mutu dan produktifitas secara terus menerus.

Penghematan menjadi salah satu prinsip dalam penerapan Kaizen. Prinsip Kaizen yang populer adalah *good enough is never good enough*. Sementara sistem nilai pokok Kaizen adalah perbaikan/penyempurnaan yang berkesinambungan yang melibatkan setiap orang dalam organisasi. Unsur-unsur kaizen antara lain:

1. Fokus pada pelanggan
2. Pengendalian kualitas terpadu (*Total Quality Control*)
3. Robotik
4. Gugus kendali kualitas

5. Sistem saran
6. Otomatisasi
7. Disiplin di tempat kerja
8. Pemeliharaan produktivitas terpadu (*Total Productive Maintenance*)
9. Kanban
10. Penyempurnaan kualitas
11. Tepat waktu (*just-in-time*)
12. Tanpa cacat (*zero defect*)
13. Aktivitas kelompok kecil
14. Hubungan kerja sama karyawan-manajemen
15. Pengembangan produk baru

Dalam TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Bagaimanapun cara pelanggan menetapkan kualitas, kualitas selalu dapat diperbaiki secara berkesinambungan. Akan tetapi Kaizen memusatkan perhatian pada penghapusan pemborosan serta proses yang tidak perlu, dan pencegahan hasil yang rusak dengan cara mencanangkan mutu hasil sejak awal prosesnya.

Adapun Kaizen bertujuan mengurangi biaya mutu, yaitu biaya yang dikeluarkan karena tidak melakukan sesuatu secara benar sejak awal proses. Kaizen tidak semata-mata menuntut biaya guna memperbaiki mutu. Kaizen bukan semata-mata inovasi atau investasi. Ia adalah upaya yang serius walaupun kecil, yang dilakukan oleh setiap karyawan guna memperbaiki pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Penerapan asas-asas penyederhanaan kerja dalam perbaikan proses merupakan gambaran penerapan falsafah Kaizen. Penyederhanaan kerja sebenarnya merupakan suatu piranti yang sudah tua usianya, tetapi efektif yang dijalankan oleh para ahli teknik industri. Dewasa ini konsep tersebut dibangkitkan kembali dan disesuaikan dengan falsafah Kaizen. Sesudah menganalisis sistem atau proses yang hendak diperbaiki, asas-asas penyederhanaan kerja di inkorporasikan pada empat langkah yang urut-urutannya perlu diikuti. (Soewarso Hardjosoedarmo, 2004:148-150)

Menghilangkan proses yang tidak perlu merupakan langkah pertama dalam penerapan Kaizen. Proses yang berlangsung benar-benar direncanakan dan dipersiapkan sedemikian rupa, sehingga meminimalisir pemborosan dan akan terjadi penghematan. Selanjutnya dilakukan analisis untuk kemungkinan mengadakan kombinasi, konsolidasi dan melaksanakan langkah-langkah dalam proses menuju hasil. Menambah sumber daya dilakukan sebagai upaya terakhir, karena membutuhkan investasi yang besar.

Plan Do Check dan Action (PDCA)

Proses manajemen mutu mengarahkan seluruh komponen menuju sasaran mutu yang telah ditetapkan. Fokus sasaran mutu tertuju pada kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu, dalam pendidikan tinggi proses pendidikan diarahkan pada *Outcome Base Education*. Proses manajemen mutu tersebut dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan melalui siklus PDCA.

Gambar 1: Siklus PDCA

<http://www.deltaprima.net/konsultan-iso-50001-consultant/>

Plan (Perencanaan)

Perencanaan merupakan proses penentuan tujuan institusi organisasi (perusahaan) dan menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), prosedur (tata cara) pelaksanaan program) dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Perencanaan dapat berfungsi sebagai panduan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perencanaan yang matang akan membantu organisasi dalam pelaksanaan dan mencapai hasil optimal, oleh karena:

1. Perencanaan adalah cara untuk mengantisipasi dan merekam perubahan
2. Perencanaan mengarahkan (*direction*) kepada administrator maupun non administrator
3. Perencanaan bisa menghindari atau paling tidak memperkecil pemborosan dan tumpang tindih pelaksanaan kegiatan.
4. Perencanaan menetapkan standar yang akan dipakai untuk mempermudah pengawasan.

Kegiatan pokok perencanaan yaitu:

1. Menentukan arah tujuan institusi (organisasi/perusahaan) dan target bisnisnya
2. Menyusun strategi untuk mencapai tujuan yang dikehendaki
3. Menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi tersebut
4. Menetapkan standar atau *benchmark* untuk menentukan upaya dalam mencapai tujuan tersebut.

Do (Melaksanakan)

Perencanaan yang telah ditetapkan akan diimplementasikan secara disiplin oleh seluruh unit fungsi terkait. Pelaksanaan yang dimaksud merupakan implemtasi dari proses bisnis sebuah institusi (organisasi/perusahaan), mulai dari pra-proses-pasca (input-proses-output). Sumber daya yang tersedia memiliki peran yang signifikan dalam pelaksanaan perencanaan. Seluruh unit fungsi harus memahami job description dan mempunyai kompetensi dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berwenang bertanggung jawab

pada masing-masing unit. Dibutuhkan komitmen dan ketahanan diri yang kuat dalam melaksanakan perencanaan dan standar yang telah disusun dan ditetapkan. Di samping itu diperlukan time line untuk membantu proses berikutnya.

Check (Mengevaluasi)

Untuk mengetahui apakah proses bisnis yang dijalankan sesuai dengan perencanaan dan standar yang telah ditetapkan, maka harus dilakukan pengecekan, monitoring dan evaluasi. Audit internal akan membantu verifikasi bahwa sistem manajemen mutu yang sudah dilaksanakan. Audit dilakukan untuk memantau dan mengevaluasi proses dan hasil dari pelaksanaan proses bisnis apakah sesuai dengan standar dan terlaksana sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Audit dapat dilakukan dengan cek langsung, wawancara, observasi, dan survey. Hasil dari monitoring dan evaluasi akan dilanjutkan pada proses berikutnya, tindakan perbaikan (tindak lanjut).

Action (Menindaklanjuti)

Hasil monitoring dan evaluasi terhadap hasil sasaran dan proses dibahas dan ditindaklanjuti oleh top manajemen. Apabila tidak sesuai dengan perencanaan dan tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau masih ada yang kurang sempurna, maka dilakukan tindakan perbaikan (action untuk memperbaiki).

Dengan demikian manfaat dari PDCA antara lain :

1. Untuk memudahkan pemetaan wewenang dan tanggung jawab dari sebuah unit organisasi;
2. Untuk menyelesaikan serta mengendalikan suatu permasalahan dengan pola yang runtun dan sistematis;
3. Untuk kegiatan continuous improvement
4. Untuk meningkatkan produktivitas.
5. Sebagai pola kerja dalam perbaikan suatu proses atau sistem di sebuah organisasi

SPMI: TQM di Perguruan Tinggi

Fokus TQM adalah kepuasan pelanggan, maka lulusan (alumni) menjadi fokus dalam TQM di perguruan tinggi. Lulusan perguruan tinggi diharapkan memiliki kompetensi tinggi sehingga dapat memenangkan persaingan dengan lulusan perguruan tinggi lain, khususnya dari luar negeri. Kemandirian merupakan pendekatan terbaik untuk pengelolaan manajemen perguruan tinggi yang sangat kompleks. Kesehatan organisasi diwujudkan untuk mengembangkan kebebasan akademik, inovasi, kreativitas, dan *knowledge sharing*. Sistem penjaminan mutu merupakan sarana untuk mendorong terwujudnya lulusan yang mempunyai kompetensi tinggi. Kebijakan yang ditetapkan agar lulusan perguruan tinggi terjamin mutunya adalah dengan menetapkan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) pada masing-masing perguruan tinggi. Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dipandang sebagai salah satu solusi untuk menjawab berbagai permasalahan pendidikan tinggi di Indonesia. Selain itu, SPMI dianggap mampu untuk menjawab tantangan pendidikan tinggi.

Permenristek Dikti Nomor 62 Tahun 2016 menyebutkan bahwa mutu pendidikan tinggi adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan Standar Pendidikan Tinggi yang terdiri atas Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Standar Pendidikan Tinggi yang Ditetapkan oleh Perguruan

Tinggi. Sedangkan Sistem Penjaminan Mutu Internal yang selanjutnya disingkat SPMI, adalah kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi secara otonom untuk mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan.

Secara umum, pengertian Penjaminan Mutu (*quality assurance*) pendidikan tinggi yaitu:

1. Proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pendidikan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga pelanggan memperoleh kepuasan.
2. Proses untuk menjamin agar mutu lulusan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan/dijanjikan sehingga mutu dapat dipertahankan secara konsisten dan ditingkatkan secara berkelanjutan.

Dengan kata lain, perguruan tinggi dikatakan bermutu apabila mampu menetapkan serta mewujudkan visi kampus melalui pelaksanaan misinya (aspek deduktif), serta mampu memenuhi kebutuhan/memuaskan *stakeholders* (aspek induktif) yaitu kebutuhan mahasiswa, masyarakat, dunia kerja dan profesional. Sehingga, perguruan tinggi harus mampu merencanakan, menjalankan dan mengendalikan suatu proses yang menjamin pencapaian mutu.

SPMI juga dimaksudkan untuk mengawasi penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh perguruan tinggi itu sendiri secara berkelanjutan. Kata *mengawasi* bermakna 'perencanaan', 'pelaksanaan', 'pengendalian', dan 'pengembangan/peningkatan' standar mutu perguruan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan untuk kepuasan *stakeholders*. Dengan demikian PDCA menjadi prinsip dalam implementasi SPMI di perguruan tinggi.

Permenristek Dikti No 62 Tahun 2016 pasal 5 menyebutkan bahwa SPMI memiliki siklus kegiatan yang terdiri dari:

1. Penetapan Standar Pendidikan Tinggi
2. Pelaksanaan Standar Pendidikan Tinggi
3. Evaluasi Pelaksanaan Standar Pendidikan Tinggi
4. Pengendalian Pelaksanaan Standar Pendidikan Tinggi; dan
5. Peningkatan Standar Pendidikan Tinggi.

Siklus manajemen mutu PDCA dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal dibagi dalam 5 tahap yang disingkat menjadi PPEPP. Penetapan Standar Dikti yang ditetapkan perguruan tinggi tersebut merupakan perwujudan dari dua tujuan lain dari SPMI, yaitu untuk pencapaian visi dan pelaksanaan misi perguruan tinggi tersebut, serta pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan (*stakeholders*) perguruan tinggi tersebut.

Untuk mewujudkan itu semua, diperlukan syarat-syarat normatif yang wajib dipenuhi oleh setiap Perguruan Tinggi. Syarat-syarat tersebut tertuang dalam beberapa asas, yaitu:

1. Komitmen
2. Internally driven
3. Tanggungjawab/pengawasan melekat
4. Kepatuhan kepada rencana
5. Evaluasi
6. Peningkatan mutu berkelanjutan

Di samping azas SPMI, perlu juga diperhatikan prinsip SPMI yang sesuai dengan UU Dikti dan Permenristek dikti No. 62 Tahun 2016 Tentang SPM Dikti yaitu:

1. Otonom SPMI dikembangkan dan diimplementasikan secara otonom atau mandiri oleh setiap perguruan tinggi, baik pada aras Unit Pengelola Program

Studi (Jurusan, Departemen, Sekolah, atau bentuk lain) maupun pada aras perguruan tinggi (Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, Polyteknik, Akademi, Akademi Komunitas).

2. Terstandar SPMI menggunakan Standar Dikti yang terdiri atas SN Dikti yang ditetapkan oleh Menteri dan Standar Dikti yang ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi.
3. Akurasi SPMI menggunakan data dan informasi yang akurat pada PD Dikti.
4. Terencana dan Berkelanjutan SPMI diimplementasikan dengan menggunakan 5 (lima) langkah penjaminan mutu, yaitu PPEPP Standar Dikti yang membentuk suatu siklus.
5. Terdokumentasi Setiap langkah PPEPP dalam SPMI harus ditulis dalam suatu dokumen, dan didokumentasikan secara sistematis.

Hal lain yang tidak disebutkan di atas, antara lain tentang tata kelola SPMI, sumber daya implementasi SPMI, serta evaluasi pelaksanaan Standar Dikti ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi.

Sedangkan fungsi SPMI, sebagai salah satu sub sistem dari SPM Dikti, adalah:

- a. menumbuhkan dan mengembangkan budaya mutu perguruan tinggi;
- b. mewujudkan visi dan melaksanakan misi perguruan tinggi;
- c. sarana untuk memperoleh status akreditasi dan peringkat terakreditasi program studi dan perguruan tinggi; dan
- d. memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan perguruan tinggi.

Dari paparan di atas dapat digaris bawahi bahwa implementasi TQM di perguruan tinggi terangkum dalam SPMI.

KESIMPULAN

TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota. Dengan kata lain TQM lebih menekankan pada kualitas "output", hal ini sejalan pengembangan sistem penjaminan mutu yang dikembangkan di perguruan tinggi. Kualitas lulusan menjadi salah satu indikator keberhasilan proses bisnis di perguruan tinggi. Oleh sebab itu, saat ini kurikulum yang berorientasi pada Outcome Base Education.

Proses TQM menggunakan pendekatan siklus PDCA telah dijadikan sebagai model dalam pengembangan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) perguruan tinggi. Siklus PDCA dikembangkan dalam 5 tahap setiap putarannya: penetapan standar, pelaksanaan standar, evaluasi pelaksanaan standar, pengendalian pelaksanaan dan Peningkatan Standar pendidikan tinggi.

Implementasi SPMI (TQM) di perguruan tinggi diharapkan akan menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi tinggi sehingga dapat memenangkan persaingan baik di dalam negeri maupun luar negeri. Dengan perbaikan SPMI diharapkan berdampak pada perbaikan SPME. Antara lain akan meningkatkan status akreditasi BAN PT.

DAFTAR PUSTAKA

- Creech, B. 2000. *Lima Pilar (Manajemen Mutu Terpadu) TQM: Cara membuat Total Quality Management Bekerja bagi Anda*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- David, Fred R & David Forest R. 2016. *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- 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". Tanggal 8-10 Pebruari 1999. Malang: Universitas Brawijaya.
- Kotler, J.P. & Schlesinger, LA. 1979. *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review. 57 (2).
- Nasution, MN. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ramdass, K. & Kruger, D. 2006. *Repositioning Quality Culture in Higher Education*. Pretoria: University of Johannesburg.
- Robbin, Stephen P. & Coulter Mary. 2016. *Manajemen* Jilid I edisi ketigabelas. Jakarta: Erlangga
- Soewarsi Hardjosoedarmo. 2004. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Sondang P. Siagian. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner James A.F. & Freeman R. Edward & Gilbert JR Daniel R. 1996. *Manajemen* Jilid I. Jakarta: Indeks Gramedia.
- Tenner, A. R., & DeToro, I.J. 2000. *Total Quality Management: Three Steeps to Continous Improvement*. Massachuset: Addison-Weley Publishing Company.
- Tjiptono, F. & Diana, D. 2000. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- <https://www.ristekdikti.go.id/pengembangan-ipitek-dan-pendidikan-tinggi-di-era-revolusi-industri>
- <http://lpm.uinjkt.ac.id/wp-content/uploads/2017/08/permenristekdikti-62-2016.pdf>
- <https://www.google.co.id/search?q=pedoman+spmi&oq=pedoman+spmi&aqs=chrome..69i57j35i39.5576j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>