



Jurnal PENGEMBANGAN BISNIS & MANAJEMEN

**IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
PADA PENDIDIKAN (PERGURUAN) TINGGI DI INDONESIA**

Sasli Rais
(1-14)

RELEVANSI NEW NORMAL TAHAP PANDEMI PADA EKONOMI SIRKULAR

Boyke Hatman
(15-29)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PERUMAHAN GRAND WISATA BEKASI**

Djano Lastro
(30-44)

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI PT. SUMBER GUNADIMANIS**

Windarko, ST., MM.
(45-58)

**PENGARUH INDEKS DOW JONES, NASDAQ DAN IHSG TERHADAP RETURN SAHAM
PADA PERUSAHAAN FARMASI SELAMA PANDEMI COVID-19 YANG TERDAFTAR
DI BURSA EFEK INDONESIA**

Ferstmawaty Tondang
(59-71)

**PENGARUH DISIPLIN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN
PT. OTOPARTS TBK. DIVISI SHOP & DRIVE JAKARTA**

Drs. Jatenangan Manalu, SH, SE, MM
(72-85)

**PENGARUH EFEKTIVITAS KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
PT. ALLIANZ LIFE INSURANCE INDONESIA KANTOR CABANG PONDOK INDAH**

Badrian
(86-110)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT MULTI TERMINAL INDONESIA**

Wakhyudin & Rafael Immanuel
(111-126)

**ANALISA PEMERINGKATAN KOPERASI KARYAWAN
PT. MARTINA BERTO PUSPA KARYA JAKARTA TAHUN BUKU 2020**

Endro Praponco
(127-146)



Jurnal
Pengembangan Bisnis dan Manajemen

Jurnal Pengembangan Bisnis dan manajemen (Jurnal PBM) diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pengembangan Bisnis dan Manajemen (STIE PBM) Jakarta. Tujuan diterbitkannya Jurnal PBM adalah untuk sarana komunikasi hasil-hasil penelitian maupun tinjauan atau kajian ilmiah di bidang pengembangan bisnis dan manajemen meliputi : Manajemen Umum, Pemasaran, Keuangan, Produksi/Operasional, SDM, Strategi, Akuntansi, Kualitas dan hal-hal lain yang berkaitan dengan bidang bisnis dan manajemen. Redaksi menerima naskah atau artikel untuk dimuat dalam jurnal PBM namun redaksi berhak merubah naskah tersebut tanpa merubah substansi dari isi naskah.

PEMBINA

Dr. Wier Ritonga, SE., MM.

PENANGGUNG JAWAB / PIMPINAN REDAKSI

Dr. Yoewono, MM., MT.

DEWAN REDAKSI :

Dr. Rita Zahara, SE., MM., Dr. Endro Praponco, MM., Dr. Pandoyo, SE., MM.,
Wakhyudin, SE, MM., Neli Marita, SE., M. Ak., Sasli Rais, SE, M.Si

MITRA BESTARI :

Prof. Dr. Masngudi, APU.
Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM., M.Pd.
Prof. Dr. Suliyanto, MS.

STAF REDAKSI :

Badrian, SE., MM., Yanna Puspasary, SE., M. Ak.,
Mustofa, SE., MM., Windarko, ST., MM.

STIE Pengembangan Bisnis & Manajemen

Alamat Redaksi :

Jl. Dewi Sartika No. 4EF, Cililitan Jakarta Timur
Telp. 021- 8008272, 8008580, Fax. 021 - 800 8272
E-mail : jurnalpbm@gmail.com, www.stiepbm.ac.id

**IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT PADA
PENDIDIKAN (PERGURUAN) TINGGI DI INDONESIA**

Sasli Rais

(1-14)

RELEVANSI NEW NORMAL TAHAP PANDEMI PADA EKONOMI SIRKULAR

Boyke Hatman

(15-29)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PERUMAHAN GRAND WISATA BEKASI**

Djano Lastro

(30-44)

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI PT. SUMBER GUNADIMANIS**

Windarko, ST., MM.

(45-58)

**PENGARUH INDEKS DOW JONES, NASDAQ DAN IHSG TERHADAP RETURN SAHAM
PADA PERUSAHAAN FARMASI SELAMA PANDEMI COVID-19 YANG TERDAFTAR
DI BURSA EFEK INDONESIA**

Ferstmawaty Tondang

(59-71)

**PENGARUH DISIPLIN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN
PT. OTOPARTS TBK. DIVISI SHOP & DRIVE JAKARTA**

Drs. Jatenangan Manalu, SH, SE, MM

(72-85)

**PENGARUH EFEKTIVITAS KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
PT. ALLIANZ LIFE INSURANCE INDONESIA KANTOR CABANG PONDOK INDAH**

Badrian

(86-110)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT MULTI TERMINAL INDONESIA**

Wakhyudin & Rafael Immanuel

(111-126)

**ANALISA PEMERINGKATAN KOPERASI KARYAWAN
PT. MARTINA BERTO PUSPA KARYA JAKARTA TAHUN BUKU 2020**

Endro Praponco

(127-146)

IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* PADA PENDIDIKAN (PERGURUAN) TINGGI DI INDONESIA

Sasli Rais

Manajemen, STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen

E-mail : *sasli2014@gmail.com*

ABSTRACT

Some institutions already enjoy the benefits of the TQM method in their programs with the determination and strict adoption of the system to achieve their goals. This study seeks to analyze TQM in HEIs and elaborate on CSFs and their implementation in higher education institutions, their barriers and benefits related to transformational leadership, integration, respect for someone, character, constructive conflict, creative tension, enthusiasm, awareness and employee orientation and faculty and resource allocation.

It also revealed limitations on infrastructure focused on human and financial capital, limited stakeholder involvement and measurement of various complex performance indicators. A number of environmental forces are driving change within and outside the country and their higher education. This change serves to place the QM problem on the agenda of many HEIs.

Moreover, the extra benefits of QM / TQM practices are in accordance with HEIs objectives, meeting the expectations and new roles of HEI, and finally, the application of QM practices can solve problems and propose solutions.

Keywords: quality management (QM), total quality management (TQM), critical success factor (CSFs), higher education institutuion (HEIs)

1. PENDAHULUAN

Menentukan kualitas pendidikan adalah pengecualian monumental, mengingat penerima manfaat adalah kita, manusia. Kualitas pendidikan membentuk kekayaan dan kekuatan tanpa henti bagi masyarakat (Babbar, 1995). Sistem pendidikan tinggi (HEIs) terbukti efektif

menghasilkan para profesional untuk memerintah bangsa di masa depan. Namun, peningkatan kualitas adalah proses konstan. Untuk meningkatkan kualitas layanan, HEIs perlu mengetahui kebutuhannya. Namun, orang melihat 'kualitas' beragam. Owlia dan Aspinwall (1997), memberikan penekanan untuk

meningkatkan kualitas, penting mengetahui karakteristik kualitas. Karenanya, penting menentukan karakteristik kualitas untuk pengukuran proses pendidikan (Cheng & Tam, 1997).

Menurut Green (1994), kualitas adalah tantangan besar bagi pendidikan tinggi (*high education*, HE). Memberikan kualitas layanan dari HEIs adalah kunci membedakan antara pesaing dan juga memastikan keberlanjutan untuk jangka waktu lama (Govender, Veerasamy, & Noel, 2014). Nadim dan Al-Hinai (2016), kualitas dalam pendidikan adalah masalah vital karena HE bertanggung jawab kepada pemangku kepentingan seperti siswa, masyarakat dan lainnya. Juga, kualitas salah satu aspek terpenting dari penciptaan pengetahuan, pengembangan SDM dan kekuatan sosial negara mana pun. Becket dan Brooks (2008), dalam banyak hal negara dan budaya memiliki masalah manajemen kualitas (*quality management*, QM) yang terus menjadi agenda HEIs. Masalah QM menjadi kekuatan paling mendasar dalam HEIs di seluruh dunia (Ganguly, 2015). Beberapa masalah yang mempengaruhi keberhasilan implementasi QM seperti hambatan implementasi QM, *critical success factor* (CSF) dan manfaat yang dimiliki HEIs. Ini perlu karena pengetahuan ini untuk peningkatan QM. Sektor HE di tingkat pemerintah dan institusi semakin meningkat memperkenalkan sistem manajemen berkualitas tinggi selama dua dekade terakhir, keinginan untuk akurat ukuran kualitas

dan metode keamanan ditingkatkan dengan cepat, terutama AS, Eropa, Timur Tengah, Afrika, Cina, Asia Tenggara, Inggris, Australia dan Selandia Baru (Srikanthan & Dalrymple, 2003; Haug, 2003; Materu, 2007; Brookes & Becket, 2007).

Meskipun pendidikan tinggi semakin dipandang sebagai bisnis internasional (Baker, 2002), sebagian besar penelitian yang dilakukan pada implementasi manajemen mutu HE telah dilakukan dalam satu konteks nasional dan sering dalam institusi individu atau lembaga. Meskipun sudah ada beberapa studi komparatif lintas-nasional dilakukan, tampaknya ada upaya terbatas untuk mengkonsolidasikan pendekatan yang dilakukan secara internasional.

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan bagaimana kualitas diakui oleh beragam kelompok kepentingan, yaitu siswa, orang tua, anggota lembaga dan pengusaha, mengenai keefektifan QM/ TQM dalam pendidikan Tinggi. Persepsi yang diperoleh dari penelitian akan mengkonfigurasi perbandingan dengan metode TQM yang akan mengarah untuk memfokuskan pada prinsip umum TQM. Ini juga akan merangsang pertanyaan tentang bagaimana metode ini dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas suatu lembaga pendidikan tinggi di Indonesia ini.

2. LANDASAN TEORI (REFERENSI REVIU)

1) Pengertian TQM

TQM memiliki banyak definisi. Master dari TQM seperti Deming, Juran, Crosby, Ishikawa dan Feigenbaum mencirikan teori TQM dalam berbagai versi tetapi tetap signifikansi tetap sama. Menurut Deming, "quality" adalah prosedur pengembangan konsisten menuju tingkat konsistensi dan ketekunan yang diantisipasi. Deming menggambarkan 14 dasar-dasar QM untuk mendorong keluaran dan pencapaian program organisasi. Juran mengidentifikasi 'quality' sebagai "kebugaran untuk digunakan" sehingga setiap individu dalam organisasi berpartisipasi dalam pengerahan tenaga membuat produk atau layanan sesuai untuk digunakan. Feigenbaum mendefinisikan 'quality' total sebagai prosedur kerja yang konsisten, dimulai dengan kebutuhan pelanggan dan penyelesaian dengan kepuasan pelanggan (Evans & Dean, 1999). Ishikawa (1985) menonjolkan pada relevansi kontrol kualitas total untuk meningkatkan kinerja organisasi. Baginya, kualitas tidak hanya berarti kualitas produk, tetapi juga kualitas manajemen, atau reputasi perusahaan.

Definisi quality telah diubah dengan transisi waktu, modifikasi pelanggan kebutuhan dan tuntutan. Tetapi vitalitas telah lebih atau kurang dikembangkan untuk menyelesaikan masalah, kepatuhan terhadap standar untuk kepuasan

pelanggan. Dengan mendapatkan manajemen rutin rumit untuk mengelola kualitas di bidang operasional menjadi tidak terkendali. Lembaga yang memiliki hasil akhir dengan prinsip TQM memiliki pelanggan dan kualitas terintegrasi dalam skema perusahaan mereka (Jha dan Joshi, 2007). Setiap lembaga adalah sistem unit yang saling berhubungan agar TQM berhasil, semua elemen dalam organisasi harus bekerjasama.

Beberapa karakteristik TQM dianggap mendasar, seperti: modifikasi, preferensi pelanggan, komunikasi, peningkatan yang konsisten, langkah-langkah restoratif, struktur organisasi, tipe jaringan dalam proses atau manajemen kasus, kreativitas, IT, budaya organisasi, tim dan orientasi masa depan (Vinni, 2011). Sedangkan faktor kritis adalah dasar preferensi transformasional untuk menghasilkan budaya kemajuan substansial untuk keunggulan kompetitif konsisten. Tetapi pada dasarnya, tujuan utama TQM untuk menghasilkan dalam organisasi suatu lingkungan dimana semua aset digunakan secara cerdas dan efektif memberikan layanan berkualitas yang dibutuhkan lembaga untuk beradaptasi di dunia yang serba cepat ini. TQM adalah cara mengelola untuk mengubah efisiensi, viskositas, kemampuan beradaptasi dan agresivitas bisnis secara umum. Sebagaimana ditentukan oleh British Standard Institution, TQM terdiri dari doktrin manajemen dan pola perusahaan yang bermaksud mengendalikan manusia dan

material sumber daya organisasi dengan cara paling efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Zakuan et al., 2012).

2) Model QM Diimplementasikan dalam HEIs

Beberapa model manajemen kualitas (QM) yang telah dikembangkan untuk digunakan dalam industri telah diimplementasikan di HEIs (perguruan tinggi) di seluruh dunia termasuk di Indonesia. Secara global, alat yang paling sering digunakan adalah TQM (Becket & Brookes, 2008).

Pendekatan ini telah menghasilkan sejumlah manfaat untuk mengelola kualitas, namun, ada juga sejumlah keterbatasan terkait dengan aplikasi dan relevansi model-model ini dalam HE. Secara internasional, model yang paling sering diambil adalah manajemen kualitas total (Motwani dan Kumar, 1997; Cruickshank, 2003).

TQM didefinisikan sebagai pendekatan manajemen suatu organisasi, yang berpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk jangka panjang. sukses melalui kepuasan dan manfaat pelanggan untuk semua anggota organisasi dan masyarakat (ISO 8402 dalam Wiklund et al, 2003: 99). TQM memiliki potensi untuk mencakup perspektif pemangku kepentingan yang berbeda secara terpadu dan dengan demikian adalah pendekatan komprehensif untuk manajemen kualitas yang dapat memfasilitasi perubahan dan inovasi.

Model-model ini meniru TQM dan berkonsentrasi pada pengembangan proses bisnis sistematis yang diperlukan untuk mencapai output kualitas yang terukur. Sebagai contoh, *balanced scorecard* membutuhkan identifikasi indikator kinerja yang sesuai dan European Framework for Quality Model (EFQM), enabler kinerja, dan hasil. Satu-satunya pengecualian adalah SERVQUAL, model yang berfokus pada penilaian kualitas dari perspektif konsumen.

Model dapat diterapkan baik secara kelembagaan dan telah diuji setidaknya dua dari tiga arena global. Terlepas dari perbedaan mereka, semua model adalah persyaratan untuk penilaian diri terhadap kriteria yang telah ditentukan. Pengujian model-model ini telah mengidentifikasi manfaat dan keterbatasan dalam aplikasi mereka untuk HE. Upaya para akademisi untuk menerapkan dan mengevaluasi model-model ini di berbagai negara dan pengaturan kelembagaan.

Manfaat utama dari semua model menjadi persyaratan lembaga/ departemen mengadopsi pendekatan strategis untuk pengukuran kualitas dan manajemen (Cullen et al, 2003; Roberts dan Tennant, 2003). Namun, pada Tabel 1, ada manfaat lainnya terkait model tertentu untuk pemangku kepentingan HE yang berbeda. Misalnya, model TQM dikaitkan dengan peningkatan layanan pelanggan dan semangat fakultas; *balanced scorecard* untuk meningkatkan penganggaran, alokasi sumber daya, dan sistem penghargaan, dan telah

menyebabkan ISO9000 perbaikan dalam kondisi kerja antar-departemen dan pendaftaran siswa. Model ini juga menggabungkan perspektif siswa sebagai pelanggan, masalah yang semakin

penting dalam lingkungan yang semakin kompetitif. Manfaat akhir bahwa semua model memfasilitasi identifikasi prioritas peningkatan kualitas.

Tabel 1: Quality Management Models Applied to HE

Model Tested	Author (Year), Country	Benefits/Limitations
<p>TQM models include: 5-step programming Service guarantees Hoshin Kanri CQI QFD CRM</p>	<p>Seeman & O'Hara (2006), USA; Thakkar et al (2006), India; Popli (2005), India; Sahney et al (2004), India; Roberts & Tennant (2003), UK; Cruickshank (2003), USA; Australia and UK; Widrick et al, (2002), USA; Aly & Akpovi (2001), USA; Hwarng & Teo (2001), UK & Singapore; Lawrence & McCollough (2001), USA; Pounder (1999), Hongkong; Roffe (1998), UK; Motwani & Kumar (1997), USA; Colling & Harvey (1995), UK</p>	<p>Manfaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengintegrasikan TQM dengan strategi dan menghubungkan tujuan dengan proses melalui penilaian diri, ▪ Mendorong pemikiran disiplin tentang aspek nyata dan tidak berwujud dari kegiatan akademik, ▪ Mengidentifikasi proses utama & aspek operasional diperlukan dalam desain & pengiriman kursus sejalan dengan pelanggan ▪ Peningkatan yang didemonstrasikan termasuk layanan pelanggan, proses universitas, moral staf dan fakultas, kualitas kursus dan perekrutan personel, ▪ Kesulitan dalam mentransfer prinsip TQM yang dikembangkan untuk industri ke lingkungan HE termasuk mendefinisikan keluaran; otonomi staf akademik; struktur birokrasi dan terfragmentasi; aplikasi untuk struktur ,yang kompleks; definisi peran siswa dalam HE (pelanggan atau rekan produser), ▪ Lebih relevan untuk fungsi layanan akademik daripada kualitas pengajaran, ▪ Tantangan terkait keterampilan kepemimpinan dan perencanaan strategis di seluruh institusi, ▪ Kurangnya penerimaan dan penerapan TQM di HE, ▪ Kontrol ilmiah yang lebih sedikit dimungkinkan dalam HE jika dibandingkan dengan manufaktur.
<p>EFQM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calvo-Mora et al, (2006), Spain • Tari, (2006), Spain • Hides, et al (2004), UK • Osseo-Asare & Longbottom (2002), UK • McAdam & Welsh (2000), UK 	<p>Manfaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Peta terpadu isu manajemen dihargai dan berguna untuk mengamankan kepercayaan para pemangku kepentingan, ▪ Berguna sebagai dasar penilaian diri, ▪ Menguji hubungan antara enabler / hasil. <p>Keterbatasan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lebih relevan dengan fungsi layanan, ▪ Dilema menerapkan bahasa bisnis ke sektor publik, ▪ Diperlukan 3 hingga 5 tahun sebelum manfaat terbukti, ▪ Tantangan trampil manajerial & komitmen tingkat atas di HE ▪ Kurangnya integrasi antara EFQM dan kualitas HE nasional.

Model Tested	Author (Year), Country	Benefits/Limitations
Balance Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> • Chen & Shiau (2006), Taiwan • Cullen et al, (2003), UK 	<p>Manfaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ SC digunakan mengelola, bukan hanya memantau kinerja; fokus pada manajemen kinerja dan evaluasi; staf memahami target kinerja; peningkatan penganggaran, alokasi SD & sistem penghargaan; sistem dapat meningkatkan kualitas pendidikan. <p>Keterbatasan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indikator kinerja memerlukan identifikasi cermat untuk situasi tertentu & dapat disfungsi kecuali didasarkan pada strategi.
Malcolm Baldrige Award	<ul style="list-style-type: none"> • Arif & Smiley (2004), USA 	<p>Manfaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Terbukti dalam elemen operasional; perencanaan strategis dan anggaran, karir, penjangkauan dan layanan informasi,
ISO9000 Series	<ul style="list-style-type: none"> • Sohail et al (2003), Malaysia • Shutler & Crawford (1998), Singapore 	<p>Manfaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sertifikasi mutu dapat meningkatkan kondisi kerja antar-departemen, pendaftaran siswa, dan kepuasan staf / pemasok, <p>Keterbatasan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrol ilmiah kurang dicapai HE daripada manufaktur.
Business Process Reengineering	<ul style="list-style-type: none"> • Sohail, et al, (2006), Malaysia • Welsh & Dey (2002), USA 	<p>Manfaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Metode akuntabilitas yang efektif biaya; organisasi menjadi peningkatan didorong melalui pemfokusan kembali proses inti untuk meningkatkan produktivitas dan tingkat layanan, ▪ Memperhatikan pemangku kepentingan dalam jumlah luas,
Modified (SERVQUAL)	<ul style="list-style-type: none"> Abdullah (2006), Malaysia; Markovic (2006), Croatia; Ford et al, (1999), New Zealand & USA; Kwan & Ng (1999), China & Hongkong 	<p>Manfaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memungkinkan penilaian pandangan pelanggan internal dan eksternal yang penting dalam lingkungan yang kompetitif. <p>Keterbatasan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Budaya siswa berdampak pada anggapan pentingnya elemen HE yang berbeda dan dengan demikian pada persepsi kualitas, ▪ Indikator kinerja yang terkait dengan proses manajemen tetapi tidak membahas kualitas pendidikan.

Sumber : Brookes, Maureen & Becket, Nina, 2014

3. METODE

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana kualitas diakui oleh beragam kelompok kepentingan, yaitu siswa, orang tua,

anggota lembaga dan pengusaha, mengenai keefektifan QM/ TQM dalam pendidikan Tinggi. Persepsi yang diperoleh dari penelitian akan mengkonfigurasi perbandingan dengan metode

TQM yang akan mengarah untuk memfokuskan pada prinsip umum TQM.

Penelitian atas peningkatan kualitas suatu lembaga pendidikan tinggi di Indonesia menggunakan metode studi literatur. Metode studi literatur adalah salah satu metode pengumpulan data yang digunakan dalam metodologi penelitian sosial untuk menelusuri data histories dengan bersumberkan pada literatur-literatur yang tersedia (Burhan Bungin, 2008). Pengertian lainnya, Sugiono (2005:238) menyatakan bahwa metode literatur merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu yang berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dengan kata lain metode literatur adalah suatu metode penelitian yang bersumberkan pada literatur-literatur yang tersedia baik berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

Berdasarkan studi atas literatur tersebut kemudian peneliti melakukan sintesis dan kesimpulan dalam bentuk deskripsi yang memiliki kebaruan dan memiliki tambahan informasi. Atas dasar pada metode literatur tersebut, penelitian ini memaparkan beberapa hal yang terumuskan dalam rumusan masalah penelitian, yaitu: bagaimana kualitas diakui oleh beragam kelompok kepentingan, bagaimana keefektifan QM/ TQM dalam pendidikan Tinggi di Indonesia. Persepsi yang diperoleh dari penelitian akan mengkonfigurasi perbandingan dengan metode TQM yang akan mengarah

untuk memfokuskan pada prinsip umum TQM.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Manfaat direkonsiliasi dengan sejumlah keterbatasan terkait dengan dilema menerapkan model bisnis dalam konteks HE. Contoh, struktur birokrasi HEIs dan kurangnya kepemimpinan efektif dilaporkan merusak penerapan model (Roffe, 1998; Osseo-Asare & Longbottom, 2002; Cruickshank, 2003; Mizikaci, 2006). Efektivitas model, terutama model TQM, bergantung pendekatan berbasis tim yang terbukti kontroversial dengan peran otonom tradisional akademisi (Srikanthan & Dalrymple, 2004). Meskipun tidak terbukti Tabel 2, ada perdebatan tentang peran siswa sebagai pelanggan atau co-producer dalam sistem HEIs (Motwani & Kumar, 1997; Shutler & Crawford, 1998; Lawrence & McCullough, 2001; Tam, 2002) dan berdampak pada pengukuran dan manajemen kualitas HE ketika menggunakan model yang dikembangkan secara industri ini. Ada kesulitan melekat dalam mengukur output HEIs untuk tujuan penilaian diri. Ketika menilai output, model tersebut dilaporkan memiliki penerapan jauh lebih besar dalam pengukuran fungsi administrasi atau layanan HEIs daripada kualitas penelitian atau pengajaran dan pembelajaran (Aly dan Akpovi, 2001; Cruickshank, 2003; Srikanthan & Dalrymple, 2004). Karena produk dasar HEIs adalah pembelajaran siswa (Shutler

dan Crawford, 1998), tampaknya menjadi kekurangan utama.

Mengingat keterbatasan ini, ada kekhawatiran berkembang bahwa manajemen kualitas perlu fokus pada pengalaman belajar siswa, terutama mengingat kekuatan lingkungan saat ini seperti meningkatnya persaingan internasional, akuntabilitas dan harapan pemangku kepentingan, yang berdampak pada pendidikan tinggi seperti di Indonesia ini. Srikanthan dan Dalrymple (2002: 216): "... mencoba menerapkan model manajemen kualitas seperti yang dipraktikkan dalam industri di semua operasi universitas cacat dalam pandangan mereka cocok dengan operasi inti pendidikan."

Menanggapi kekhawatiran ini, ada upaya meningkat dilakukan untuk mengembangkan model manajemen kualitas khusus HE. Akademisi di tiga wilayah geografis yang ditinjau berusaha mengembangkan model mencerminkan karakteristik HE dan pentingnya pengalaman belajar siswa. Tabel 3, memberikan gambaran model dikembangkan dan karakteristik utamanya. Sebagian besar dari ini juga telah diuji atau diterapkan dalam departemen atau sistem kelembagaan.

Sebagian model tabel 2, masih banyak dari sektor industri. Pengecualian, model yang dikembangkan Srikanthan dan Dalrymple (2002, 2003, 2004) mengacu pada pendidikan, bukan pada literatur manajerial. Fokus modelnya, bahwa pengalaman belajar siswa dengan

kuat di pusat manajemen kualitas. Sementara model lain juga mengakui pentingnya pengalaman belajar siswa dalam program manajemen mutu, beberapa mencakup serangkaian kriteria kualitas lainnya. Contoh, model Tam (2002, 2006) mencakup aspek kognitif dan non-kognitif dari pembelajaran siswa dan kepuasan mereka dengan lingkungan HEIs. Model TQM berbasis ISO dari Borahan dan Ziarati (2002) mengacu praktik AS, Inggris, mencakup kualitas pengajaran dan pembelajaran serta manajemen jaminan kualitas dan prosedur peningkatan. Karena itu, model ini berpotensi lebih relevan dengan fungsi utama pengajaran dan pembelajaran di HEIs. Selanjutnya, penekanan pada peningkatan terus-menerus pengajaran dan pembelajaran mengingat lingkungan HE yang dinamis.

Model kualitas yang dikembangkan secara khusus untuk HE lebih kompatibel dengan peran utama HEI. Meskipun, sebagian besar inisiatif kualitas yang diadopsi di negara yang ditinjau tampaknya memanfaatkan model kualitas yang dikembangkan industri. Mengingat kekuatan lingkungan saat ini, tidak mengherankan bahwa model industri yang fokus pada efisiensi dan efektivitas sedang diimplementasikan. Namun, ada potensi bahaya dalam pendekatan ini karena banyak negara fokus prakarsa manajemen mutu tampaknya lebih dominan pada masalah non-akademik. Mok (2005) bahwa: 'sektor universitas di Hongkong telah dibentuk dan dikelola

sejalan dengan manajerialisme dan rasionalisme ekonomi [dan bahwa] tiga aspek utama efektivitas, efisiensi dan ekonomi telah diadopsi sebagai kriteria utama untuk penilaian [kualitas] '.

Budaya korporasi dan manajerialis menyusupi HEI (Jackson, 1997; Srikanthan & Dalrymple, 2004). Sementara pendekatan ini mendorong

akademisi 'melakukan lebih banyak dengan sedikit' memenuhi permintaan meningkat HE dan agenda akuntabilitas, itu gagal mengatasi pengalaman belajar dari siswa yang semakin beragam. Kualitas pengajaran dan pembelajaran sebenarnya menurun di bawah pendekatan saat ini (Srikanthan dan Dalrymple, 2004; Harvey, 2005).

Table 2: Quality Management Models Developed for HE

HE Specific Models Developed		
Model for Quality Management in Higher Education	Srikanthan & Dalrymple (2004, 2003, 2002), Australia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 metodologi; transformatif; teori keterlibatan kualitas program; metode untuk mengembangkan HE pembelajaran; strategi untuk mencapai universitas yang responsif, ▪ Dalam mengajar dan meneliti siswa adalah peserta dan fokusnya adalah pada pembelajaran mereka, ▪ Implementasi model berfokus filosofi dan pendekatan pembelajaran siswa dan metode menciptakan kolaborasi dinamis, ▪ Merekomendasikan langkah mengajar untuk fokus pada pembelajaran siswa, produktivitas akademik, dan kinerja organisasi
Excellent Model	Pires da Rosa et al, (2001, 2003), Portugal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9 kriteria mendukung analisis diri dan bertindak sebagai sumber untuk peningkatan kualitas dan pengembangan strategis terkemuka ▪ Manajemen kualitas terkait dengan kegiatan evaluasi yang meliputi pengajaran dan penelitian dan dianggap oleh peserta sebagai positif.
Academic Award Model	Badri & Abdulla,(2004) , UAE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prihatin dengan pengajaran, penelitian dan layanan untuk mengembangkan pendekatan yang lebih eksplisit untuk penghargaan / penghargaan fakultas ▪ Model mencakup kriteria untuk diversifikasi, pengembangan kursus, produksi materi, evaluasi siswa, file kursus, portofolio pengajaran dan kontribusi untuk konferensi dan lokakarya.
Model to Assess Quality of Student Experience & Learning Outcomes	Tam (2006, 2002) Hongkong	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penilaian kualitas HE harus diukur dalam pertumbuhan siswa, ini perhatian pada hasil siswa, termasuk aspek pembelajaran kognitif dan non kognitif, keterampilan dan kepuasan lingkungan HE, ▪ Menyelidiki hubungan antara pengalaman HE dan hasil mahasiswa sebagai sarana menentukan keberhasilan HE memenuhi tujuan pendidikannya dan mengusulkan pendekatan berorientasi HE ini, ▪ Instrumen dirancang membantu memahami pengalaman siswa.

HE Specific Models Developed		
Multi – models of Quality in Education	Cheng & Tam (1997), Hong Kong	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengidentifikasi 7 model kualitas dalam pendidikan dan menekankan kompleksitas mengejar kualitas pendidikan, ▪ Efektivitas & kualitas, konsep digunakan memahami kinerja, pendekatan komprehensif & memperhitungkan tujuan jangka panjang
Performance Measures for Academic Departments	Al-turki & Duffuaa (2003), Saudi Arabia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengadopsi pendekatan sistem dan mengidentifikasi ukuran kinerja untuk mengevaluasi produktivitas, efisiensi, efektivitas, struktur internal, pertumbuhan dan pengembangan, ▪ Model pengukuran kinerja hirarkis didasarkan pada ukuran hasil untuk setiap kategori - input, proses dan output.
Internal Audit	Reid & Ashelby (2002), UK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengidentifikasi manfaat nyata audit internal, spt: perubahan budaya signifikan dapat menegakkan kembali peningkatan kualitas, menciptakan keterlibatan staf lebih besar, dan manfaat bagi lembaga ▪ Mempertimbangkan manajemen program, pengembangan dan evaluasi, pengembangan staf, penilaian siswa, proses pemeriksaan eksternal, penyediaan kolaboratif dan nilai tambah.
Internal Audit	Becket & Brookes, (2006), UK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Model mengevaluasi pendekatan manajemen kualitas di departemen ▪ 6 dimensi diidentifikasi: perspektif internal/eksternal, informasi kualitatif/kuantitatif, rentang waktu snapshot/longitudinal, penilaian kualitas, dan elemen sistem.
Quality Dimensions Framework	Owalia & Aspinwall (1996), UK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 karakteristik kualitas yang berbeda diidentifikasi untuk HE menggunakan dimensi umum yang mendefinisikan kualitas yang diambil dari manufaktur / perangkat lunak dan metode layanan.
Programme Evaluation Model	Mizikaci (2006), Romania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mempertimbangkan HE sebagai sistem (input, proses dan output) untuk evaluasi program dan mengidentifikasi sistem sosial, teknis dan manajemen di dalamnya.
Quality Management Framework	Grant, et al (2004, 2002); Widrick et al (2002), USA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikasi dimensi kualitas dalam HE - kualitas desain, kesesuaian dan kinerja ▪ Kualitas kinerja paling tidak dipertimbangkan.
Subject Quality Assurance System	Martens & Prosser 1998), Australia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistem penjaminan mutu HE, memungkinkan peninjauan sistematis & peningkatan mata pelajaran individual untuk persyaratan spesifik disiplin, fokusnya peningkatan pembelajaran siswa.
ISO – Based TQM Model	Borahan & Ziarati (2002), Turkey	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gabungkan prinsip TQM, Malcolm Baldrige, ISO 9000 mengacu praktik AS, Inggris untuk mengidentifikasi kriteria kualitas ▪ Penjaminan & kontrol kualitas al: manajemen & operasi program, konten & organisasi desain kurikulum, pembelajaran & penilaian pengajaran, dukungan & bimbingan siswa, penjaminan & peningkatan kualitas.

HE Specific Models Developed		
5 Phase TQM Implementation Model	Motwani & Kumar (1997), USA	<ul style="list-style-type: none"> Identifikasi isu-isu yang perlu dipertimbangkan lembaga ketika menerapkan TQM dalam 5 fase: memutuskan, mempersiapkan, memulai, memperluas atau mengintegrasikan, dan mengevaluasi.

Sumber: Brookes, Maureen & Becket, Nina (2014).

Namun demikian, kecuali kualitas pembelajaran untuk siswa dipertahankan, kewajiban ekonomi banyak pemerintah nasional tidak akan terwujud. Ini menimbulkan pertanyaan apakah sekarang saatnya untuk mengevaluasi kembali pendekatan saat ini untuk manajemen kualitas di HE. Seperti yang diusulkan Hwarng dan Teo (2001), masalah HEIs adalah bagaimana memberikan pendidikan yang berkualitas, bukan seberapa penting kualitas dalam pendidikan. Demikian pula, Cruikshank (2003) menyarankan, bahwa manajemen kualitas harus menggantikan manajemen kualitas, di mana kualitas siswa belajar adalah pusat dari setiap program manajemen mutu.

1) Hambatan Implementasi QM

Hambatan utama keberhasilan implementasi QM seperti TQM (Yarahmadi & Magd, 2016) al: a) kurangnya komitmen manajemen, b) pernyataan visi & rencana yang buruk, c) pengaruh pemerintah, d) kurangnya tenaga profesional berkualitas, e) kurangnya pengetahuan tentang mekanisme penilaian diri, f) perlawanan terhadap penilaian/perubahan institusional, g) koordinasi buruk antara karyawan & departemen, h) kurangnya

minat dalam pelatihan, i) harapan hasil langsung, j) ketidakstabilan pemimpin & departemen, k) struktur organisasi kaku, l) kurangnya kejelasan peran & tanggung jawab, dan m) kurangnya komitmen karyawan.

2) Critical Success Factor (CSFs) dalam Implementasi QM

Menurut In'airat dan Al-Kassem (2014), CSF adalah bidang latihan signifikan yang harus dilakukan dengan baik agar organisasi mencapai targetnya. Pengetahuan CSF sangat penting untuk meningkatkan implementasi QM seperti TQM (Zakuan et al., 2012).

Dalam bidang CSF, Black & Porter (1996) membandingkan model faktor penting bagi suatu organisasi berhasil mengimplementasikan model TQM. CSF, seperti kerja tim, kepemimpinan dan komitmen manajemen, komunikasi, peningkatan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, total kepuasan pelanggan, pelatihan mempengaruhi kinerja HEIs secara positif (Zakuan et al., 2012).

Menurut Sharma, Gupta dan Singh (2014), ada enam (6) faktor diperlukan untuk implementasi TQM, yaitu: komitmen, budaya, peningkatan berkelanjutan, kerja sama, fokus pelanggan dan kontrol. Al-Omoush,

Alrahahleh, dan Alabaddi (2015) mempelajari konsep inti CSF, yaitu: fokus pelanggan, peningkatan berkelanjutan, keterlibatan karyawan dan kepemimpinan administratif.

Beberapa penelitian di negara Arab, ada tujuh CSF untuk TQM yang sukses (Pushpa, 2016) a.l: pernyataan visi & rencana, keterlibatan karyawan, fokus pelanggan, penghargaan & pengakuan, pendidikan & pelatihan, komitmen manajemen puncak & pemasok manajemen mutu.

3) Benefit Implementasi TQM

Model QM seperti TQM dapat membantu lembaga pendidikan tinggi memberikan layanan yang lebih kualitatif untuk yang utama pelanggan (Farooq, Akhtar, Ullah, & Memon, 2007). Manfaat penting dari penerapan TQM adalah: peningkatan kepercayaan diri karyawan, pengembangan berkelanjutan, kualitas yang lebih baik dari sudut pandang pelanggan, jembatan fungsi staf pengajar dan kerja tim yang lebih baik (Ali & Shastri, 2010).

Menurut Todorut (2013), manfaat dari implementasi TQM juga meliputi: inovasi, potensi keuangan, peluang inovasi, kontrol proses yang lebih baik dalam bidang desain, perencanaan, distribusi, lebih besar fleksibilitas, layanan berkualitas tinggi dan kekuatan posisi di pasar. TQM telah sangat diakui dan berhasil diimplementasikan di banyak organisasi termasuk pendidikan tinggi di negara seperti Indonesia ini,

menyediakannya dengan keunggulan di pasar internasional dan lokal melalui penciptaan layanan atau produk berkualitas tinggi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Zakuan et al., 2012; In'airat & Al-Kassem, 2014).

Peningkatan kualitas layanan (Farooq et al., 2007; Ali & Shastri, 2010; Zakuan et al., 2012; Todorut, 2013; Zabadi, 2013; In'airat & Al-Kassem, 2014), operasi dan peningkatan yang lebih efisien (Zakuan et al., 2012; Todorut, 2013; Zabadi, 2013) dan gambar perusahaan yang dirasakan (Zakuan et al., 2012) adalah beberapa manfaat yang dikonfirmasi dalam penelitian ini. Selain itu, keunggulan dibandingkan organisasi lain (Zakuan et al., 2012; Zabadi, 2013; In'airat & Al-Kassem, 2014) adalah hasil positif penting dari praktik QM yang dalam penelitian ini disebut sebagai keuntungan dibandingkan HEI lain dalam menanggapi dana yang terbatas.

Terlepas dari kesamaan dalam bidang manfaat oleh penelitian ini, juga disajikan adalah manfaat tambahan yang dapat meningkatkan literatur, terutama: 1) QM sesuai dengan tujuan HEIs, 2) QM memenuhi harapan dan peran baru HE, dan 3) Implementasi praktik QM dapat memecahkan masalah dan mengusulkan solusi

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) TQM adalah persepsi, hanya dapat dilakukan institusi pendidikan mencapainya melalui perencanaan jangka panjang, dengan perumusan dan pelaksanaan kualitas tahunan program, secara substansial bergerak menuju pemenuhan visi. Aplikasi konsep TQM. salah satu yang akan sangat membantu dalam menghidupkan kembali yang lebih tinggi sistem pendidikan (tinggi) di Indonesia.
- 2) TQM, salah satu alat paling efisien di bidang kriteria belajar dan mengajar dalam pendidikan tinggi di Indonesia untuk memperoleh dan mencapai standar yang ditetapkan keunggulan dalam pendidikan dalam lingkungan kualitas total.
- 3) Upaya dilakukan TQM dalam HE untuk mengidentifikasi metode manajemen kualitas yang tepat berhubungan dengan karakteristik pengajaran dan pembelajaran di HE sehingga sudah saatnya memikirkan kembali pendekatan saat ini terhadap manajemen mutu di HE untuk memastikan kualitas pengajaran dan pembelajaran tidak diabaikan.
- 4) QM di HEIs memberikan informasi berguna bagi (negara) yang ingin mengimplementasikan QM termasuk di Indonesia mengenai faktor penting mempengaruhi keberhasilan implementasi itu, hambatan dihadapinya, kemungkinan dapat mengadopsi praktiknya dan dapat menuai manfaat.
- 5) Adanya hambatan baru QM, CSF, manfaat, dan praktik meningkatkan literatur di bidang TQM menunjukkan bahwa ada banyak pengetahuan dapat ditingkatkan tentang masalah QM/TQM di lembaga pendidikan tinggi di Indonesia ini karena semakin banyak negara baru tidak termasuk di Barat dan mereka sedang mengembangkan upaya untuk mengadopsi praktik QM di HEIs negaranya.

REFERENSI

- Anastasia Papanthymou and Maria Darra, (2017), *Quality Management in Higher Education: Review and Perspectives, Higher Education Studies*; Vol. 7, No. 3 (2017), ISSN 1925-4741E-ISSN 1925-475X. *didownload* pada 24 Mei 2020.
- Brookes, Maureen and Becket, Nina, (2014), *Quality Management in Higher Education: A Review of International, Issues and Practice*, The International Journal for Quality and Standards, Page 1 of 37. *didownload* pada 24 Mei 2020.
- Bugin. Burhan, (2008), Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya, Jakarta: Kencana.
- E., El-Khawas, (2014), Dalam Reformasi Kualitas: Hasil Awal Tentang Penggunaan Hasil untuk Perbaikan. Kualitas dalam Pendidikan Tinggi.
- D, Matorera and Fraser W.J. (2016), Kelayakan Penyebaran Fungsi Kualitas Sebagai Penilaian dan Model Jaminan Kualitas. Jurnal Pendidikan Afrika Selatan.
- In'airat, Mohammed Hasan & Al-Kassem, Amer Hani, (2014) *Total Quality Management in Higher Education: A Review*, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 4, No. 3 (2014), ISSN 2162-3058, *didownload* pada 24 Mei 2020.
- M, Senge; N, Cambron-McCabe; T, Lucas; B, Smith; J, Dutton & A, Kleiner, (2012), Sekolah yang Belajar: Buku Lapangan Disiplin Kelima untuk Pendidik, Orang Tua, dan Semua Orang yang Peduli Pendidikan. London: Nicholas Brealey Publishing.
- R, Narang, (2012), Bagaimana Manajemen Siswa Mempersepsikan Kualitas Pendidikan di Depan Umum Institusi, Jaminan Kualitas dalam Pendidikan.
- Sugiono, (2005), Memahami Penelitian Kualitatif, Edisi Pertama, Bandung: ALFABETA.
- S, Flumerfelt and M, Banachowski, (2011), Memahami Paradigma Kepemimpinan untuk Perbaikan Pendidikan yang Lebih Tinggi. Jaminan Kualitas dalam Pendidikan.