

# PENGEMBANGAN MUTU PERGURUAN TINGGI DENGAN POLA MANAJEMEN TERPADU\*

Ernawati dan Hilwati\*\*

## Abstrak

Adanya perkembangan ilmu dan teknologi (iptek) di era globalisasi, digitalisasi, reformasi dan otonomisasi dapat menggeser fungsi lembaga pendidikan tinggi sebagai satu-satunya "centre of information". Karena, perkembangan iptek saat ini dan selanjutnya potensial mulai dihasilkan, dikembangkan dan diabsahkan tidak hanya di lingkungan lembaga pendidikan tinggi, tetapi justru banyak berkembang diluar lingkungan pendidikan tinggi, terutama di lembaga pemerintahan dan sektor industri produktif. Sehingga ada citra lembaga pendidikan tinggi "tertinggal" oleh dunia industri.

Untuk mengisi perubahan dan kecenderungan tersebut di atas, apabila lembaga pendidikan tinggi tetap ingin "eksis" di masyarakat dan dunia iptek, maka ke depan lembaga pendidikan tinggi akan lebih dituntut untuk melakukan terobosan-terobosan tidak hanya di bidang iptek, tetapi juga di bidang sosial, politik, dan budaya. Karena itu, perguruan tinggi harus mampu menjadi tempat yang kondusif dalam proses pembelajaran dan berkarya, sehingga dapat menghasilkan ilmuwan yang profesional, berjiwa pemimpin dan handal.

Mengantisipasi berbagai tantangan ke depan, suka atau tidak suka, maka pengelolaan perguruan tinggi perlu direformasi; dan agar perguruan tinggi dapat menghadapi berbagai tantangan masa depan dengan menghasilkan karya-karya besar yang kreatif, inovatif, serta relevan dengan kebutuhan masyarakat, maka setiap perguruan tinggi harus dapat dikelola berdasarkan asas "Pengembangan dan Peningkatan Mutu Terpadu dan Berkelanjutan".

*Kata kunci : Manajemen Mutu Terpadu*

---

\* Makalah ini merupakan saduran dari materi *Lokakarya Asistensi Penyusunan Statuta PTS* di Lingkungan Kopertis Wilayah IV, di Bandung, 25 November 2000.

\*\* Ernawati, Dra. MSP.; Hilwati, Ir. MURP., Dosen Tetap Program Studi Perencanaan Wilayah dan Kota, Fakultas Teknik Universitas Islam Bandung

## 1 Pendahuluan

Ilmu pengetahuan dan teknologi (disingkat, iptek ) merupakan sumberdaya dan sumber gerak utama dalam perkembangan dan kemajuan ekonomi dunia. Oleh karena ekonomi yang mengacu pada perangkat tata nilai tertentu selalu merupakan tolok ukur dasar untuk menilai perkembangan suatu masyarakat, maka dapat diartikan iptek dan sistem nilai, merupakan unsur penentu dalam setiap upaya pengembangan masyarakat dan bangsa suatu negara.

Secara tradisional ketiga unsur tersebut (iptek dan sistem nilai) selalu dikaitkan dengan anggapan mengenai peran yang diemban oleh lembaga perguruan tinggi, sektor industri, dan pemerintah. Di sini perguruan tinggi melalui kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakatnya dapat menghasilkan iptek yang kemudian dimanfaatkan oleh sektor produktif, industri (sektor kegiatan ekonomi jasa produksi). Sedangkan pemerintah menyelenggarakan negara berdasarkan tata nilai yang memandu perjalanan bangsa. Namun demikian pembagian peran yang sederhana dan pasti tersebut, pada dasarnya tidak pernah kentara ada, tetapi selalu “tumpah tindih”.

Adanya pandangan di hampir semua lapisan masyarakat tersebut, telah menjadikan pendidikan tinggi dianggap sebagai kelembagaan yang menentukan dalam :

- (1) Menghasilkan, mengembangkan dan mengabsahkan ilmu pengetahuan melalui fungsi penelitiannya.
- (2) Memilih ilmu pengetahuan yang akan diaplikasikan sebagai teknologi dalam sektor produktif-industri di masyarakat.
- (3) Mengembangkan tata nilai melalui alumninya yang karena kedudukannya yang “penting” di masyarakat berperan sebagai “kelompok penentu” kecenderungan sosial.

Anggapan lama seperti diatas, sekarang sudah sangat berubah. Hal ini terjadi terutama karena ketiga fungsi pendidikan tinggi tersebut, juga mulai diselenggarakan di luar lingkungan pendidikan tinggi. Faktor utama penyebab hal tersebut antara lain adalah :

- (1) Pasar kerja terjadi dan berkembang di luar lingkungan pendidikan tinggi, sedangkan mahasiswa selalu menganggap bahwa pendidikan tinggi adalah sarana untuk dapat memasuki pasar kerja. Oleh karenanya mahasiswa dan alumni menuntut bekal pendidikan yang lebih relevan dengan dunia kerja.
- (2) Karena keperluan dan pilihan, peran lembaga penelitian industri swasta dan pemerintah-publik menjadi lebih besar, sehingga IPTEK mulai dihasilkan, dikembangkan dan diabsahkan di luar lingkungan pendidikan tinggi.

Selain sebab-sebab tersebut, paling sedikit ada dua kecenderungan yang terjadi di masyarakat dan sangat mempengaruhi tata hubungan antara pendidikan tinggi dengan industri dan pemerintah, yaitu :

- (1) Percepatan perkembangan iptek secara progresif, mulai dari konsep, penemuan dan aplikasinya, telah mengakibatkan cepatnya kedaluarsaan (*obsolescence*) iptek itu sendiri. Hal ini menuntut lembaga pendidikan tinggi untuk dapat membekali alumninya dengan kemampuan untuk “selalu belajar”.
- (2) Kesejajaran komunikasi dan informasi yang dicirikan oleh adanya intensifitas pemanfaatan teknologi, telah membuka peluang terjadinya kerjasama antara lembaga penghasil dan lembaga pengguna iptek tersebut.

Dengan melihat perkembangan keadaan masyarakat dan kemajuan iptek seperti diatas, maka ke depan peran perguruan tinggi sesungguhnya menghadapi berbagai tantangan besar. Karena itu lembaga pendidikan tinggi lebih dituntut untuk melakukan terobosan-terobosan di bidang iptek dalam mengisi milenium baru ini. Selain itu perguruan tinggi harus dapat mejadi tempat pembelajaran yang kondusif bagi para ilmuan untuk bekerja dan menghasilkan kerja atau penemuan. Perguruan tinggi juga dituntut untuk dapat mendidik pemimpin dan profesional masa depan. Oleh karena itu untuk menghadapi berbagai tantangan kedepan, suka atau tidak suka, pengelolaan perguruan tinggi harus direformasi agar dapat mendukung proses pembelajaran yang optimal, pengembangan keilmuan yang kreatif-inovatif dan pengabdian kepada masyarakat yang relevan dan bertanggung

jawab sesuai dengan tuntutan kemajuan iptek dan perkembangan kebutuhan masyarakat pengguna iptek.

Agar perguruan tinggi dapat menghadapi berbagai tantangan masa depan dengan menghasilkan karya-karya besar yang kreatif, inovatif dan relevan dengan kebutuhan masyarakat, maka setiap perguruan tinggi harus dapat dikelola berdasarkan asas “Pengembangan dan Peningkatan Mutu Terpadu dan Berkelanjutan”.

## **2 Kriteria Mutu Perguruan Tinggi**

Dengan merujuk pada tujuan penyelenggaraan pendidikan secara nasional (UURI Nomor 2/Tahun 1989, tentang *Sistem Pendidikan Nasional*) maka fungsi dasar tujuan pendidikan tersebut di tiap masyarakat adalah sosialisasi; yaitu “menyiapkan generasi muda untuk menghadapi dan mengatasi masalah-masalah pembangunan masyarakat di kemudian hari”. Untuk itu, maka Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi telah menyusun paradigma penataan sistem pendidikan tinggi sebagai berikut :

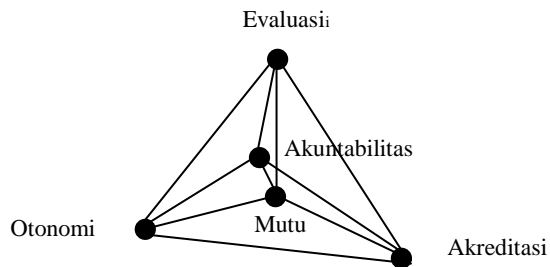
- (1) Hasil dan kinerja perguruan tinggi harus selalu mengacu pada “mutu yang berkelanjutan”.
- (2) Mutu yang berkelanjutan, yang dilandasi oleh kreativitas, ingenuitas dan produktifitas pribadi sivitas akademika dapat dirangsang melalui pola manajemen yang berasaskan “otonomi”.
- (3) Otonomi perguruan tinggi harus senafas dengan “akuntabilitas” mengenai penyelenggaraan kinerja dan hasil perguruan tinggi diaktualisasi melalui proses “akreditasi” oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN)”.
- (4) Hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang handal dan syahih mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil perguruan tinggi, diaktualisasi melalui proses “akreditasi” oleh BAN.
- (5) Tindakan manajerial utama yang melandasi pengambilan keputusan dan perencanaan di perguruan tinggi adalah proses “evaluasi”

Dalam sistem pendidikan tinggi dimanapun juga, perguruan tinggi akan dituntut akuntabilitasnya oleh seluruh *stakeholders*, karena perguruan

tinggi tidak mungkin dapat melaksanakan fungsinya tanpa adanya aliran sumberdaya dari seluruh *stakeholders* (pemerintah, masyarakat dan swasta).

Pemimpin perguruan tinggi yang bertanggung jawab mengenai kinerja perguruan tinggi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah digariskan, harus menyadari bahwa perkembangan dan peningkatan mutu pengelolaan organisasi menjadi sangat penting. Karena itu, untuk dapat mengungkap mengenai kinerja, hasil dan dampak perguruan tinggi secara periodik dan teratur, harus dilakukan evaluasi sebagai bagian dari pola manajemen perguruan tinggi. Evaluasi tersebut ditujukan terhadap tujuan, persyaratan ketercapaian tujuan, masukan dan keluaran (hasil dan dampak).

Secara visual Paradigma Manajemen Pendidikan Tinggi itu dapat digambarkan sebagai suatu tetrahedron sebagai berikut:



Evaluasi yang baik harus dapat menjelaskan hal-hal yang diperkirakan dapat dianggap sebagai “atribut mutu perguruan tinggi” yaitu:

- (1) Relevansi tujuan dan sasaran, artinya derajat kesesuaian antara tujuan dan sasaran perguruan tinggi dengan aspirasi *stakeholders*.
- (2) Efisiensi dalam arti derajat kehematan dalam penggunaan sumberdaya untuk mencapai tujuan dan sasaran.
- (3) Produktivitas dalam arti kuantitas keluaran persatuan waktu yang menyangkut lulusan, jumlah penelitian, publikasi, dll.
- (4) Efektivitas dalam arti derajat kesesuaian antara tujuan dan sasaran dengan keluaran (hasil dan dampaknya).
- (5) Akuntabilitas dalam arti pertanggung jawaban perguruan tinggi (pimpinan dan sivitas akademika) mengenai segala sesuatu yang

dilakukan dalam fungsi tridarma. Pertanggung jawaban tersebut mengacu kepada (a) peraturan yang berlaku secara umum di masyarakat dan diperguruan tinggi, (b) kejujuran dan kebenaran akademik dan profesi, (c) tata nilai, moral dan etika yang dianut di masyarakat.

- (6) Pengelolaan sistem dalam arti kemampuan perguruan tinggi menyesuaikan terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat (lingkungan kerja, sosial ekonomi, budaya dan lain-lain).
- (7) Suasana akademik atau kesehatan organisasi dalam arti derajat motivasi dan kepuasan kerja sivitas akademika dalam pelaksanaan fungsi tridarma.

Atas dasar evaluasi terhadap ketujuh atribut mutu perguruan tinggi tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan yang menggambarkan bagaimana kinerja sekaligus mutu suatu perguruan tinggi. Pada saat ini juga telah berkembang pesat suatu pola manajemen perguruan tinggi yang didalamnya termasuk evaluasi diri. Kegiatan evaluasi ini ditentukan secara terus menerus sebagai bagian dari perbaikan mutu berkelanjutan (*continuous improvement*) dan dikenal sebagai penerapan konsep (*Total Quality Management*) di bidang pendidikan dengan berbagai modifikasi.

### **3 Pola Manajemen Pendidikan Terpadu**

#### **3.1 Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Pendidikan Terpadu (MMPT)**

Secara umum prinsip-prinsip MMPT adalah : a) komitmen dari pimpinan organisasi, b) orientasi konsumen, c) pengukuran kinerja, d) manajemen partisipatif, dan e) perbaikan secara kontinyu.

##### **3.1.1 Komitmen Pimpinan Organisasi**

Dalam konteks lembaga pendidikan tinggi, yang menjadi pimpinan organisasi dapat dipilih pada level pusat (Universitas), fakultas, jurusan (bagian), program studi, dan laboratorium. Untuk itu, Rektor dan Para Pembantunya, Dekan dan Para Pembantunya, Ketua/Sekretaris Jurusan (Bagian), Ketua/Sekretaris Program Studi, dan Kepala Laboratorium harus benar-benar "*committed*" terhadap keberhasilan program-program Universitas/Fakultas/Jurusan/Program Studi/Laboratorium. Program-program ini intinya adalah kelancaran administrasi, proses pendidikan dan penelitian

para dosen dan mahasiswanya. Dengan demikian berbagai upaya baik yang bersifat substantif ataupun teknis harus dipelajari agar unit yang dipimpinnya maju.

Komitmen pimpinan ini harus dilakukan tidak saja dalam pernyataan-pernyataan atau himbauan-himbauan formalitas dalam acara-acara rapat dan sejenisnya, tetapi akan lebih baik sekali-sekali langsung melihat kegiatan-kegiatan di unitnya. Untuk peningkatan kinerja penelitian, pimpinan harus secara aktif memberikan masukan isu-isu penting dan satu dua kali terlibat dalam proses pengusulan program monumental.

### 3.1.2 Orientasi Konsumen

Sebagaimana layaknya sebuah organisasi, Perguruan Tinggi jelas-jelas mempunyai konsumen (pelanggan). Pelanggan yang paling nyata adalah mahasiswa, maka dari itu mahasiswa harus ditempatkan secara baik untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Sesuai dengan makna pendidikan, tentunya pelayanan pendidikan kepada mahasiswa masih dalam konteks mendidik dan pembelajaran. Pelayanan yang baik juga akan langsung menjadi contoh pelaksanaan profesionalisme secara riil yang langsung dapat dilihat mahasiswa.

Sebagai implementasi MMPT dalam orientasi konsumen yang di dalam pengertian pendidik adalah “*student-oriented education*”, maka para pegawai administrasi pendidik di Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan, Biro Administrasi Keuangan Kemahasiswaan, bagian pendidikan di fakultas/Jurusan harus sadar betul tentang makna kepuasan konsumen itu. Para pegawai yang berhubungan dengan mahasiswa harus betul-betul memahami makna “*consumer service*” atau pelayanan yang baik terhadap mahasiswa. Misalnya dalam hal:

- (1) Layanan yang cepat;
- (2) Layanan yang ramah;
- (3) Layanan yang rapi;
- (4) Layanan yang akurat;

Selain mahasiswa, orientasi konsumen juga diarahkan kepada pelanggan-pelanggan lain yang berhubungan dengan kepakaran Perguruan Tinggi. Jadi konsumen disini bisa berbentuk perusahaan, lembaga konsultasi,

lembaga riset, perguruan tinggi lain, lembaga pemerintahan dan banyak lagi baik regional, nasional ataupun internasional.

Khusus di dalam kepakaran penelitian, orientasi konsumen ini harus didukung oleh sumberdaya perguruan tinggi yang riil. Untuk itu evaluasi diri dan analisis sumberdaya menjadi bagian tidak terpisahkan di dalam MMPT secara keseluruhan dan khususnya bagian orientasi konsumen.

### **3.2.3 Pengukuran Kinerja**

Kinerja sedapat mungkin harus terukur dan dapat dilihat secara kuantitatif, misalnya untuk jenis pelayanan :

- (1) Berapa orang mahasiswa yang dapat dilayani dengan baik pada hari itu?
- (2) Berapa buah surat yang sudah dikirim/dijawab dengan baik pada hari itu?
- (3) Berapa buah usul penelitian yang sudah selesai dibuat pada minggu ini ?
- (4) Berapa lembaga yang telah dihubungi pada bulan ini?

Pertanyaan-pertanyaan itu kemudian merembet kepada pertanyaan selanjutnya yang sifatnya harus dijadikan masukan, misalnya mengapa terlambat, mengapa sedikit, mengapa banyak pelanggan yang kecewa, dan seterusnya.

### **3.1.4 Manajemen Partisipasi**

Untuk menggerakkan perguruan tinggi dewasa ini tidak mungkin lagi dikelola secara otoriter atau birokrasi yang kaku. Pimpinan perguruan tinggi harus mengajak staf dan karyawan di bawahnya untuk secara aktif berpartisipasi menangani manajemen. Pelibatan karyawan atau staf dalam memikirkan perguruan tinggi dapat dimulai dengan curah pendapat apa yang mereka bisa lakukan dan persoalan-persoalan apa yang selama ini sulit dipecahkan.

Secara bersama-sama dengan staf, pimpinan membuat aturan dan teknik-teknik manajemen yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi, yang secara praktis dapat dijalankan di tingkat program. Pelibatan staf/karyawan ini sangat penting artinya dalam meningkatkan



kebersamaan, rasa kepemilikan (*sense of belonging*) dan rasa turut serta dilibatkan.

Manajemen partisipasi adalah gabungan antara pendekatan atas-bawah serta bawah-atas. Unsur-unsur mana yang bersifat atas-bawah dan mana yang bersifat bawah-atas betul-betul diterapkan dengan baik. Dengan demikian, “dominasi segala-galanya menunggu petunjuk”, harus dihilangkan.

### **3.1.5 Perbaikan Kontinyu**

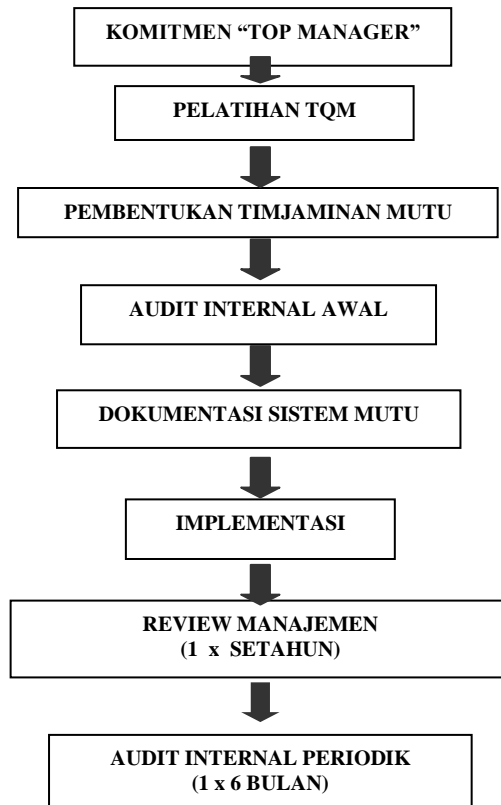
Perbaikan kontinyu atau *continuous improvement* yang dikenal sebagai *Total Quality Management (TQM) Kaizen* ini pada intinya adalah memperbaiki proses dari waktu ke waktu. Adapun prinsip-prinsip Kaizen adalah :

- (1) Orientasi Konsumen;
- (2) Perbaikan secara terus menerus;
- (3) Mengakui adanya persoalan secara terbukti;
- (4) Membiasakan keterbukaan;
- (5) Menciptakan tim kerja dan kerja tim;
- (6) Memanfaatkan sistem tim fungsional silang;
- (7) Memelihara hubungan yang baik;
- (8) Mengembangkan disiplin pribadi;
- (9) Menyebarkan informasi kepada karyawan/staf;
- (10) Memberikan wewenang yang luas kepada staf/karyawan.

Selanjutnya, langkah-langkah operasional aplikasi dari sistem mutu terpadu, secara diagramatik dapat dilihat pada bagan di bawah ini.

### **3.2 Implementasi TQM Dalam Bidang Pendidikan**

Gerakan perbaikan mutu dalam bidang pendidikan di dunia, sebenarnya belum terlalu lama. Perintisan *Total Quality Management (TQM)* dalam bidang pendidikan diawali di Amerika Serikat pada akhir tahun 1980-an, diikuti oleh Inggris. Peningkatan perhatian, baru dimulai pada tahun 1990. Demikian pula TQM sebagai mata kuliah akademik, masih sangat sedikit diterapkan.



Gambar : Langkah-Langkah Operasional Aplikasi Sistem Mutu

Dari hasil survei yang dilakukan Vaplan (1992) di 10 Universitas terkemuka di Amerika Serikat, dari Harvard Business School, ternyata hanya sedikit input tentang TQM diberikan oleh kebanyakan program studi bisnis dan MBA, serta jarang diteliti. Dengan demikian nampak bahwa masih sedikit adanya pemahaman pentingnya mutu terpadu bagi suatu sistem pendidikan

yang sehat. Karena, banyak ahli pendidikan tidak suka membuat analogi antara “proses pendidikan” dengan “proses manufaktur” pada industri.

Di Inggris, sejak berlakunya “*Education Reform Act*” pada 1988, perhatian terhadap mutu pendidikan mulai meningkat. Undang-undang ini banyak menitikberatkan pada monitoring “*performance indicators*” (indikator kinerja) dari proses pendidikan. Akan tetapi indikator-indikator ini, terutama hanya merupakan pedoman untuk mengukur efisiensi mutu pembelajaran atau efektivitas institusi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Jika ingin memperoleh lebih banyak apa yang ada di balik indikator kinerja tersebut, suatu institusi harus mulai lebih serius pada TQM dalam artian selalu melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap standar pelayannya, seiring meningkatnya persyaratan mutu terhadap pelanggan.

Perbaikan mutu menjadi semakin penting dengan meningkatnya persaingan dalam era liberalisasi ini. Otonomi yang semakin besar, harus diimbangi oleh peningkatan tanggung jawab. Lembaga pendidikan tinggi harus dapat mendemonstrasikan bahwa lembaga tersebut mampu menyelenggarakan pendidikan yang bermutu kepada para mahasiswanya. Hal ini sejalan dengan paradigma baru penataan sistem pendidikan yang bermutu kepada para mahasiswanya. Hal ini sejalan dengan paradigma baru penataan sistem pendidikan tinggi yang tercantum dalam Perencanaan Perguruan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005, yang mulai diterapkan pada Sistem Perencanaan Penyusunan Program dan Pengajaran (SP4) sejak 1997. Perguruan Tinggi harus menyelenggarakan pendidikan yang mengacu kepada mutu yang berkelanjutan. Untuk itu diperlukan pola manajemen yang berasaskan otonomi, namun diiringi akuntabilitas yang memadai. Hal ini hanya akan bisa dicapai bila suatu perguruan tinggi melakukan evaluasi diri secara teratur sebelum dievaluasi oleh pihak ketiga (akreditasi). Evaluasi secara teratur dalam bentuk “*audit internal*” yang dilanjutkan dengan “*review sistem manajemen*” akan menjamin suatu perguruan tinggi dapat secara kontinyu melakukan perbaikan mutu dalam mengantisipasi persaingan yang semakin ketat bagi lulusannya dalam meniti karir di dunia kerja.

Dalam rangka melaksanakan perbaikan mutu yang kontinyu (berkelanjutan), TQM merupakan pendekatan yang tepat. TQM merupakan kegiatan pikiran (sikap, gagasan) dan kegiatan praktis (metode, prosedur,

teknik) yang mendorong perbaikan kontinyu. Sebagai suatu pendekatan, TQM mengupayakan agar penekanan institusi bergeser secara permanen dan “*shorter expediency*” ke perbaikan mutu jangka panjang. Inovasi, perbaikan dan perubahan yang terus menerus perlu ditekankan. Disamping itu unit-unit kerja yang melaksanakannya dilibatkan dalam siklus perbaikan mutu yang kontinyu.

Penerapan TQM dalam suatu lembaga pendidikan tinggi memerlukan “perubahan budaya”. Perubahan budaya ini merupakan salah satu faktor penghambat yang cukup sulit dan cukup membutuhkan waktu. Budaya mutu mencakup sikap dan metode kerja staf disamping sistem manajemen dan kepemimpinan. Perencanaan strategis merupakan suatu wahana yang cukup baik dalam menanggulangi hambatan budaya tersebut.

Proses perencanaan strategis banyak membantu staf dalam memahami misi perguruan tingginya dan menjembatani komunikasi yang terputus. Staf menjadi tahu mau kemana perguruan tingginya menuju dan akan menjadi bagaimana ke depannya

### **3.3 Merancang Sistem Manajemen Mutu**

Adanya sistem manajemen mutu dalam suatu institusi (Perguruan Tinggi) akan menjamin terlaksananya perbaikan mutu secara berkelanjutan. Dalam penerapan TQM, institusi harus menyusun sistem mutu dalam bentuk pedoman mutu (*Quality Manual*), tertulis sebagai acuan bagi semua orang yang terlibat dalam pencapaian standar-standar kinerja mutu yang ditetapkan. Implementasi sistem manajemen mutu harus diaudit secara berkala dalam rangka memperoleh masukan bagi “manajemen review” untuk penyempurnaan sistem itu sendiri.

Perencanaan sistem mutu merupakan serangkaian langkah-langkah penting yaitu :

- (1) Menetapkan apa yang akan dikerjakan (*doing the right thing*);
- (2) Mencari dan menetapkan metoda-metoda dan prosedur yang diperlukan untuk menjamin mutu;
- (3) Mendokumentasikan apa yang akan dikerjakan (pedoman, metode, prosedur tertulis);
- (4) Melaksanakan kegiatan sesuai apa yang disepakati secara tertulis;

- (5) Menyiapkan bukti-bukti tentang apa yang dikerjakan (memungkinkan informasi ini digunakan oleh pihak lain).

### **3.4 Sistem Mutu Dalam Bidang Pendidikan**

Suatu sistem (jaminan) mutu dalam bidang pendidikan, pada umumnya memuat unsur-unsur sebagai berikut :

#### **3.4.1 Rencana Strategis**

Rencana strategis memberi visi, misi dan tujuan suatu perguruan tinggi dalam jangka panjang serta memberikan arahan terhadap pelaksanaan seluruh program operasional yang disusun tahun demi tahun. Rencana strategis mengidentifikasi sasaran pasar, positioning dan budaya yang diinginkan dalam memproduksi produk (lulusan) untuk memenuhi pasar tersebut.

Rencana strategis sangat penting untuk pencapaian mutu pelayanan sebab hanya perencanaan yang strategis yang dapat memberikan perspektif keadaan persaingan dimasa mendatang.

#### **3.4.2 Kebijakan Mutu**

Kebijakan mutu merupakan acuan umum bagi program-program utama yang semestinya disusun untuk mengantisipasi kebutuhan dan persyaratan mutu masyarakat. Kebijakan ini seyogyanya merupakan persyaratan kepada masyarakat tentang komitmen perguruan tinggi untuk memuaskan harapan pelanggan, baik internal maupun eksternal.

Kebijakan mutu harus terdokumentasikan kepada seluruh staf (akademik dan non akademik) agar dipahami dan selanjutnya memberikan komitmen dalam implementasinya.

#### **3.4.3 Tanggung Jawab Manajemen**

Unsur ini meletakkan peranan dan tanggung jawab manajemen puncak, manajemen madya dalam sistem mutu. Harus diterapkan juga anggota tim senior yang memimpin pelaksanaan program perbaikan mutu.

### **3.4.4 Organisme Mutu**

Ruang lingkup tugas, wewenang dan tanggung jawab kelompok pengarah untuk mengimplementasikan sistem mutu perlu ditetapkan. Kelompok atau Tim ini diperlukan untuk :

- (1) Mengarahkan langkah awal perbaikan mutu;
- (2) Mengelola perubahan budaya mutu;
- (3) Mendukung dan mengendalikan kegiatan-kegiatan unit kerja dalam langkah awal tersebut;
- (4) Memonitor perkembangan program perbaikan mutu.

Fungsi tim dalam melaksanakan program dan pemecahan masalah merupakan titik berat dari langkah awal perbaikan mutu. Dukungan, kepemimpinan dan sumberdaya serta adanya pelatihan tim diperlukan untuk mensukseskan gerakan awal ini.

### **3.4.5 Pemasaran dan Publikasi**

Suatu institusi pendidikan tinggi perlu memberikan informasi yang jelas mengenai program-program studi yang ditawarkan secara lengkap. Informasi ini harus didokumentasi dengan baik dan mudah diperoleh. Bahan-bahan pemasaran (sales kits) seperti selebaran, leaflet, brosur, iklan dan sebagainya harus dibuat dengan jelas dan tepat serta secara teratur diperbaharui.

### **3.4.6 Seleksi Masuk**

Seleksi masuk merupakan tahapan sangat penting dalam proses pendidikan. Meskipun tidak ada data pendukung, tetapi pengaruh mutu bahan mentah (calon mahasiswa) terhadap mutu lulusan sangat besar.

Prosedur seleksi masuk ke perguruan tinggi harus didokumentasikan dengan baik dan direview secara teratur. Hal-hal yang perlu didokumentasi mencakup pedoman seleksi, surat lamaran asli (termasuk lampirannya), hasil wawancara, daftar nama, dst.

### **3.4.7 Rancangan Kurikulum**

Rancangan kurikulum mencakup maksud dan tujuan setiap program studi dan spesifikasinya secara rinci, harus didokumentasikan. Pembukaan rencana studi dan penetapan rencana studi harus ada dan didokumentasikan. Spesifikasi meliputi silabus dan satuan acara perkuliahan/praktikum harus disahkan oleh pejabat tertentu.

Adapun masukan dari mahasiswa, alumni dan “*client*” bagi rancangan kurikulum merupakan bagian dari sistem mutu yang perlu didokumentasikan dengan baik. Tinjauan secara periodik dalam rangka meningkatkan relevansi dengan dunia kerja perlu diatur secara berkala.

### **3.4.8 Pelaksanaan Kurikulum**

Pelaksanaan kurikulum juga merupakan tahapan penting dalam proses pendidikan. Metode pengajaran harus dimantapkan dan dijelaskan dalam prosedur-prosedur yang harus diikuti dalam pelaksanaan setiap aspek program studi. Berbagai catatan dalam kaitan ini perlu dipelihara dan didokumentasikan dengan baik, antara lain, jadwal kuliah/praktikum, “*course submissions*”, kerangka kerja, catatan kerja, catatan penilaian, rencana kerja dan catatan-catatan prestasi kerja. Demikian pula catatan-catatan kegagalan dan kinerja di bawah standar, dan tindakan koreksi yang diambil harus didokumentasikan.

Sistem yang dikembangkan untuk membantu memecahkan masalah-masalah pembelajaran juga perlu didokumentasikan. Rincian penilaian formatif dan sumatif serta kriteria untuk kelulusan dan “*grading*” mahasiswa merupakan unsur yang penting dalam pelaksanaan kurikulum.

### **3.4.9 Manajemen Pembelajaran**

Proses yang dilaksanakan dalam rangka pengelolaan program dan kurikulum perlu dispesifikasi, termasuk pengaturan untuk kerja tim. Peranan dalam tim, wewenang dan tanggung jawab perlu dijelaskan dengan baik. Paparan audit dari pihak luar merupakan bukti yang baik bila tersedia untuk memberikan gambaran mutu manajemen pembelajaran.

#### **3.4.10 Penyusunan, Pelatihan dan Pengembangan Staf**

Staf perguruan tinggi harus sesuai dengan tugasnya. Perlu dibuat prosedur seleksi dan rekrutmen staf, pengukuran prestasi kerja, peningkatan inovasi dan kebijakan pengembangan karir.

Pengembangan staf memerlukan perencanaan dan proses analisis kebutuhan serta sistem monitoring dan evaluasi efektifitas program pelatihan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Perlu dilakukan standarisasi bagi kualifikasi staf untuk melaksanakan setiap program studi.

#### **3.4.11 Monitoring dan Evaluasi**

Siklus umpan balik sangat vital peranannya untuk menilai dan menjamin mutu pendidikan. Sistem mutu dalam kaitan ini mendokumentasikan mekanisme evaluasi yang digunakan instansi untuk memonitor hasil yang dicapai individu-individu dan keberhasilan program yang dilaksanakannya.

Keikutsertaan mahasiswa dalam penilaian kemajuannya sendiri dan pengalaman mereka mengikuti program merupakan unsur penting dalam proses penilaian. Metode yang digunakan dapat terdiri dari analisis dari catatan pencapaian hasil, review meeting, penyebaran kuesioner dan internal audit.

#### **3.4.12 Pengaturan Administrasi**

Perguruan tinggi perlu mendokumentasikan prosedur-prosedur administrasi yang penting, meliputi daftar mahasiswa, catatan-catatan mahasiswa, jadwal, prosedur kesehatan dan keamanan, “*examination entries and result*” dan sistem keuangan.

Proses pengendalian dokumen penting, namun perlu melakukan spesifikasi terhadap dokumen-dokumen kunci agar tidak terlalu menitik-beratkan kepada catatan. Dokumen kunci meliputi silabus terbaru, dokumen persetujuan dan pengesahan, catatan kemahasiswaan, catatan penilaian dan hasil ujian, catatan notulen rapat penting dan sebagainya.



### 3.4.13 Review Manajemen Institusi

Perguruan tinggi harus mempunyai suatu cara untuk mengevaluasi keseluruhan kinerjanya (*total performance*). Kegiatan ini dapat dilakukan oleh pemeriksa dari luar. Namun demikian, dapat juga diputuskan bahwa perguruan tinggi melakukan audit sendiri dengan melibatkan pihak luar.

Sistem pemeriksaan oleh "*peer group*" bisa menciptakan keyakinan dan kepercayaan yang pada gilirannya dapat digunakan sebagai pendorong perkembangan staf. Mekanisme ini perlu dikembangkan agar hasil review dapat menjadi masukan untuk penyempurnaan sistem dan proses perencanaan strategis.

Banyak berbagai format untuk melakukan audit internal performance pendidikan tinggi, dengan sejumlah unsur sistem mutu, salah satu diantaranya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel : Audit Internal Awal

NO	UNSUR-UNSUR SISTEM MUTU	Hasil Audit Awal				
		A	B	C	D	E
1.	Rencana Strategis					
2.	Kebijakan Mutu					
3.	Tanggung Jawab Manajemen					
4.	Organisasi Mutu					
5.	Pemasaran dan Publikasi					
6.	Seleksi masuk					
7.	Rancangan Kurikulum					
8.	Pelaksanaan Kurikulum					
9.	Manajemen Pembelajaran					
10.	Penyusunan, Pelatihan dan Pengembangan Staf					
11.	Monitoring dan Evaluasi					
12.	Pengaturan Administrasi					
13.	Review Manajemen Institusi					

Keterangan :

- A = Sistem belum ada
- B = Sistem verbal, tidak tertulis (terdokumentasi)
- C = Dokumentasi tidak Lengkap dan tidak terorganisasi
- D = Dokumentasi lengkap, tetapi tidak diikuti
- E = Dokumentasi lengkap, terorganisasi, memadai dan diikuti

### **3.5 Alat dan Teknik untuk MMPT**

Terdapat berbagai alat dan teknik analisis yang dapat digunakan dalam MMPT, antara lain adalah

- (1) *Brainstroming*
  - Jaringan Afinitas
  - Diagram pohon
  - Diagram Ishikawa
- (2) *Force Field Analysis*
  - Diagram Alir
  - Diagram Pareto
- (3) *Benchmarking*
- (4) Lainnya : seperti misalnya Diagram Kendali, SWOT, Histogram, Diagram Pancar, dll.

### **3.6 Pengumpulan Dan Pengolahan Data**

Hal-hal yang perlu dilakukan dalam langkah pengumpulan dan pengolahan data adalah :

- (1) Identifikasi tujuan, mencakup (a) Pemahaman situasi; (b) Analisis; (c) Pengendalian proses; (d) Pengaturan; (e) Keputusan.
- (2) Jenis dan keabsahan data, mencakup (a) Data harus benar; (b) Data primer, sekunder; (c) Data obyektif, subyektif; (d) Data pengukuran, dan perhitungan
- (3) Analisis Data, terdiri atas (a) Tabulasi dan pengolahan data; (b) Pemanfaatan teknologi komputer; (c) Efisiensi; sesuai dengan situasi, kondisi dan karakter data.

## **4 Tantangan Perkembangan Mutakhir**

Memasuki milenium ketiga dunia akan terasa makin kecil dan sempit karena begitu pesatnya perkembangan teknologi komunikasi dan informasi. Didorong oleh kepentingan bersama, beberapa negara di berbagai kawasan dunia membentuk kawasan perdagangan bebas (AFTA, APEC, GATT dan WTO). Perkembangan tersebut disatu sisi akan mengurangi, bahkan meniadakan berbagai proteksi perdagangan negara-negara yang ikut

menandatangani perjanjian itu. Namun dilain pihak juga membuka kesempatan yang seluas-luasnya untuk memperoleh akses ke pasar dunia. Kombinasi antara pembentukan kawasan perdagangan bebas dengan kecanggihan perkembangan teknologi komunikasi akan mendorong kita untuk melakukan upaya peningkatan mutu sumber daya secara sistematis sehingga mampu bersaing di pasar seperti itu. Universitas sebagai bagian dari lembaga yang mendidik dan bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia, harus mengantisipasi keadaan tersebut dengan melakukan upaya-upaya terobosan untuk mengatasi berbagai kendala dan ancaman yang menghadang sekaligus memanfaatkan peluang yang ada.

Dengan kata lain tantangan perkembangan mutakhir yang dihadapi perguruan tinggi nasional adalah bagaimana perguruan tinggi dapat berkompetisi menghasilkan sumberdaya manusia berkualitas memasuki milenium ketiga tersebut. Secara nasional, perguruan tinggi di tanah air harus mempersiapkan diri terhadap penerapan otonomi sebagai bagian dari implementasi 'Paradigma Baru Manajemen Perguruan Tinggi' sesuai dengan PP Nomor 61 tahun 1999, kemudian sejalan dengan itu adalah pemberlakuan UU Nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah dan desentralisasi. Hal ini yang penting adalah tuntutan masyarakat terhadap perlunya berbagai upaya reformasi di segala bidang, khususnya bidang pendidikan.

#### **4.1 Otonomi Perguruan Tinggi**

Disamping mutu, akuntabilitas, akreditasi, dan evaluasi, otonomi perguruan tinggi merupakan salah satu aspek yang ditekankan dalam paradigma baru manajemen perguruan tinggi. Otonomi, memungkinkan suatu perguruan tinggi mengatur dirinya sendiri tanpa aturan-aturan birokrasi yang selama ini dirasakan sebagai hambatan.

Otonomi perguruan tinggi sangat penting artinya dalam rangka meningkatkan daya saing perguruan tinggi dalam menyongsong era kesejagatan dan milenium ketiga. Peranan perguruan tinggi sangat diperlukan dalam membangun kekuatan moral untuk membangun Indonesia baru. Otonomi diharapkan dapat memberikan kemandirian dan tanggung jawab kepada perguruan tinggi untuk mencapai kinerja mutu yang berkesinambungan secara efisien.

Disadari saat ini pengelolaan sumberdaya manusia di perguruan tinggi belum efisien. Rasio jumlah dan kualitas dosen yang ada dengan jumlah dan kualitas lulusan masih belum memadai. Oleh karena itu perlu peningkatan optimasi kinerja dosen di perguruan tinggi melalui sistem manajemen yang baik. Demikian pula kinerja pegawai, jumlah pegawai manapun jenis spesialisasinya perlu ditingkatkan. Selain itu, sebagai perguruan tinggi yang otonom, ruang kuliah, laboratorium, perpustakaan dan kebun percobaan akan diefisienkan dan diefektifkan penggunaannya. Dengan demikian produktivitas perguruan tinggi, baik jumlah maupun kualitas lulusan serta hasil-hasil penelitiannya diharapkan akan meningkat.

#### **4.2 Desentralisasi**

Negara Republik Indonesia sebagai negara kesatuan menganut asas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, dengan memberi kesempatan dan keleluasaan kepada daerah yang menyelenggarakan otonomi daerah. Undang-undang Dasar 1945 merupakan landasan yang kuat untuk menyelenggarakan otonomi dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah, sebagaimana tertuang dalam Ketetapan MPR-RI No. XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah, Pengaturan, Pembagian dan Pemanfaatan Sumberdaya Nasional dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Atas dasar hal tersebut di atas telah disahkan Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang secara prinsip mengatur penyelenggaraan pemerintah daerah yang lebih mengutamakan pelaksanaan asas desentralisasi. Hal-hal yang mendasar dalam UU ini adalah mendorong untuk memberdayakan masyarakat, menumbuhkan prakarsa dan kreativitas, meningkatkan peran serta masyarakat, serta mengembangkan peran dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Oleh karena itu, Undang-undang ini menempatkan otonomi daerah secara utuh pada daerah kabupaten dan daerah kota.

Pengembangan mutu perguruan tinggi, dalam konteks ini adalah bagaimana menyiasati perubahan paradigma ke arah desentralisasi tersebut sehingga perguruan tinggi dapat berperan serta, baik sebagai kekuatan moral maupun terjun langsung bersama pemerintah daerah untuk mengembangkan sumberdaya regional dan pemberdayaan masyarakat.

### 4.3 Reformasi

Mengembangkan ilmu pengetahuan merupakan tugas utama suatu lembaga pendidikan tinggi (universitas). Penemuan, pengujian, penyebaran dan penerapan ilmu pengetahuan termasuk kedalam bagian dari tugas tersebut yang membawa konsekuensi bahwa universitas harus dapat menghasilkan penemuan-penemuan besar mengisi milenium baru ini. Selain itu universitas, juga merupakan tempat pembelajaran yang menyediakan kesempatan bagi para ilmuwan untuk bekerja dan menghasilkan sesuatu. Universitas juga dituntut untuk dapat mendidik pemimpin dan para profesional masa depan. Dalam menghadapi berbagai tantangan saat ini dan masa depan maka suka atau tidak suka, pengelolaan universitas harus direformasi agar dapat mendukung proses pembelajaran yang optimal, pengembangan keilmuan yang kreatif, dan pengabdian kepada masyarakat yang relevan dan bertanggung jawab.

### 5. Penutup

Menghadapi perubahan yang pesat memasuki era globalisasi dan digitalisasi, perguruan tinggi diharapkan mampu berperan bukan saja sebagai *moral force* tetapi juga menjadi lembaga yang handal dalam pengembangan sumberdaya manusia berkualitas. Dalam konteks ini maka pengembangan mutu perguruan tinggi menjadi strategis dan sangat penting.

Berbagai tantangan perkembangan mutakhir seperti otonomi lembaga perguruan tinggi, desentralisasi pemerintahan daerah dan reformasi, pembangunan harus disikapi dan dihadapi dengan penuh dedikasi oleh seluruh sivitas akademika. Perguruan tinggi diharapkan tetap dapat berkiprah dan memainkan peranannya secara *elegant* untuk me-*recover* dampak krisis yang melanda bangsa di penghujung abad 20 ini.

-----

## DAFTAR PUSTAKA

- Dirjen Pendidikan Tinggi, 1999. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 tentang *Pendidikan Tinggi*, dan Nomor 61/1999 tentang *Penetapan Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum*.
- Fandy, Tjiptono, 2000. *Total Quality Management*, Edisi 3, Andi Offset : Yogyakarta.
- Kaoru Ishikawa, 1994. *What is Total Quality Control ?*, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, NY. USA.
- Saefuddin, Asep dkk. 2000. *Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi dan Tantangan Perkembangan Mutakhir Otonomi, Desentralisasi dan Reformasi*. Jakarta, Departemen Pendidikan Nasional RI, Dirjen Pendidikan Tinggi.
- Soehendro, Bambang. 1996. *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005*. Jakarta. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan,.
- Sallis, Edward. 1993. *Kogan Page Educational Management Series: Total Quality Management in Education*. Kogan London. Page Ltd..