
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM), JALAN ALTERNATIF MEMPERBAIKI MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI

Oleh: Khamdan Rifa'i

Abstract

In this life, changes will never end, and so changes in the implementation of management along with the more complex organizational problems. That's why adoption, creation, and innovation are needed. Total quality management is now widely employed in managing organization and management, including tertiary educational institution that also has three elements (namely; input, process and output) and also places human resources as vital component.

Human resources, as a vital component in tertiary level, should get attention and treatment as mentioned in TQM, for example in shared vision, cross-functional cooperation, empowerment and involvement, participative management style, available advanced training and effective communication channel. Thus, the application of TQM is actually one of the efforts to change irrational-traditional management into rational-modern management, one of whose elements is decision making based on fact.

Pendahuluan

Ada empat hal penting yang senantiasa mengalami perubahan dan ini harus senantiasa diperhatikan oleh para pemerhati manajemen, yakni, demografi, selera konsumen, lingkungan dan teknologi. Perubahan demografi yang didalamnya terkandung struktur dan tingkat pendidikan diakui/tidak punya peran signifikan pada ritme organisasi dan kepemimpinan. Pola kepemimpinan otoriter dan instruksional akan tepat diterapkan jika bawahan dalam kondisi bodoh dan malas, tetapi pada bawahan dengan kondisi terdidik dan rajin, otoriter dan instruksional tidak lagi cocok, melainkan dengan pendekatan partisipatif atau bahkan delegatif.

Kemudian juga tak dapat dipungkiri, bahwa selera masyarakat/konsumen terhadap kebutuhan sandang, pangan dan papan juga mengalami perubahan, kata sandang yang semestinya sekedar busana kemudian mengalami pergeseran makna, tidak sekedar menutup aurat,

bersih dan rapi, namun sandang pada saat yang sama juga menjadi simbol status sosial ekonomi bagi pemakainya. Demikian juga pada kata pangan (makanan) dan papan (tempat tinggal). Marning (jagung goreng) tidak sekedar marning, masyarakat akan cenderung membeli marning yang dikemas dengan kemasan mewah bergambar artis, pertanyaannya adalah apakah yang dimakan bungkusnya? Tentu tidak, tetap akan makan marningnya, tetapi kenapa bisa demikian? Demikianlah realitasnya.

Kemudian juga perubahan lingkungan yang tak terbantahkan adanya dan terakhir adalah perubahan teknologi. Penerapan manajemen akan dapat lebih efektif dan efisien manakala para pelakunya mampu mengoptimalkan kehadiran teknologi, termasuk didalamnya teknologi komunikasi dan transportasi. Kehadiran kedua teknologi inilah yang membuat cakrawala pelaku manajemen semakin luas karena itu adopsi

teknologi bagi manajemen adalah sebuah keharusan seiring dengan perubahan selera masyarakat, jika tidak tunggulah saatnya untuk tersingkir, tersungkur dan terkubur.

Filosofi TQM

Istilah kualitas mengandung berbagai macam makna yang berlainan bagi setiap orang. Meski demikian, Goetsch dan Davis (1994 : 67-69) merumuskan konsep holistic mengenai kualitas sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi harapan pelanggan.

Ditilik dari sejarahnya secara garis besar ada tiga tahap perkembangan konsep kualitas (Tjiptono dan Diana, 1996 : 23-24). Tahap yang paling awal adalah *craftmanship*, dimana individu yang sangat trampil mengerjakan tugas yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Dengan demikian, peranan CEO, pekerja produksi, dan pengendali kualitas semuanya ditumpuk pada satu orang. Secara humor bisa dikatakan yang diperlukan perusahaan adalah para *superman/Zena*.

Pendekatan *craftmanship* mulai ditinggalkan seiring dengan berkembangnya waktu dan gerak oleh bapak manajemen ilmiah Frederick W. Taylor pada dekade 1920-an. Aspek fundamental dari manajemen ilmiah ini adalah perlunya pemisahan antara perencanaan dan implementasi. Pendekatan Taylor mengganti *craftmanship* dengan pembagian tugas (*division of labor*). Manajemen disertai tanggung jawab perencanaan sedangkan produksi dijalankan oleh tenaga kerja, untuk menjaga kualitas produksi dibentuklah departemen kualitas yang terpisah.

Sejalan dengan meningkatnya

volume dan kompleksitas dunia usaha, kualitas juga berkembang menjadi isu yang semakin rumit. Pendekatan tradisional yang sangat kental diwarnai dengan inspeksi tidak lagi memadai. Hasil inspeksi tidak lebih dari sekedar menyisihkan komponen atau produk yang jelek/cacat. Cara seperti ini tidak menyelesaikan masalah, karena tanggung jawab kualitas dibebankan semata-mata pada departemen kualitas, penyebab produk cacat/rusak tetap ada (tidak dihilangkan atau diatasi), dan masih digunakannya proses "ber-masalah" tersebut menyebabkan biaya akibat kualitas jelek tetap saja tinggi. Belum lagi masalah besar berkenaan dengan 3K (Komunikasi, Koordinasi dan Kerjasama) akibat pemisahan secara kaku antara "think" (dilakukan oleh pihak manajemen) dan "act" (diemban oleh karyawan lapangan). Kenyataan-kenyataan ini mendorong munculnya pendekatan kualitas total (*total quality approach*) yang dalam perkembangannya lebih dikenal dengan istilah *Total Quality Management*.

Nama *Total Quality Management (TQM)* sendiri pertama kali dikemukakan oleh Nancy Warren, seorang behavioral scientist di United States Navy (Walton dalam Bounds, et al., 1994). Istilah total mengandung makna *every process, every job, dan every person* (Lewis and Smith, 1994 : 99-101). Pengertian TQM dapat dibedakan menjadi dua aspek (Goetsch and Davis, 1997 : 21-23). Aspek pertama menguraikan apa TQM itu. TQM didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis/usaha yang berupaya memaksimumkan daya saing melalui penyempurnaan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. Sedangkan aspek kedua menyangkut cara

mencapainya dan berkaitan dengan sepuluh karakteristik TQM yang terdiri atas : berfokus pada pelanggan; berobsesi tinggi pada kualitas; menggunakan pendekatan ilmiah; memiliki komitmen jangka panjang; kerjasama tim; menyempurnakan kualitas secara berkesinambungan; pendidikan dan pelatihan; menerapkan kebebasan yang terkendali; memilih kesatuan tujuan; serta melibatkan dan memberdayakan karyawan.

Aplikasi TQM dalam Manajemen Perguruan Tinggi

Kisah sukses implementasi TQM di dunia bisnis mengilhami organisasi-organisasi lainnya termasuk perguruan tinggi untuk mengadopsinya. Perusahaan-perusahaan yang dikenal berhasil meningkatkan kinerja, produktivitas, profitabilitas, dan daya saing secara signifikan lewat TQM antara lain Xerox, IBM, Allen-Bradley, Motorola, Morriot, Harley-Davidson, Ford, Toyota, Hewlett-Packard, dan Grup Astra.

Aplikasi TQM dalam perguruan tinggi mengundang perdebatan. Beberapa pengamat mempertanyakan kelayakan dan kesesuaian konsep TQM dengan karakteristik perguruan tinggi. Taylor dan Hill (1993: 12 - 21) dan McCulloch (1993), misalnya berargumentasi bahwa TQM merupakan konsep yang sulit dievaluasi dalam dunia perguruan tinggi. Sedangkan Holmes dan Gerard (1995 : 5-10) berpendapat bahwa TQM mungkin cocok untuk fungsi pendukung (support function), tetapi tidak cocok untuk fungsi pengajaran dan pembelajaran yang merupakan inti dari sebuah perguruan tinggi.

Dilain pihak, menurut Herbert, Dellana dan Bass (1995; dalam Sarwono dan Sudarsono, 1997 : 83-92), ada empat

bidang utama dalam perguruan tinggi yang dapat mengadopsi prinsip-prinsip TQM. Bidang pertama, adalah menerapkan TQM untuk meningkatkan fungsi-fungsi administrasi dan operasi atau secara luas untuk mengelola universitas secara keseluruhan. Bidang kedua, adalah mengintegrasikan TQM dalam kurikulum. Yang ketiga, adalah penggunaan TQM dalam metode pengajaran di kelas. Dan yang keempat, adalah menggunakan TQM untuk mengelola aktivitas riset universitas. Berdasarkan data yang dikumpulkan Quality Progress (QPR), pada tahun 1992 di Amerika Serikat saja sudah ada 220 institusi perguruan tinggi yang menerapkan TQM (Lewis and Smith, 1994). Termasuk didalamnya Harvard University, Oregon State University, University of Pennsylvania, University of Chicago, University of Texas-Austin, dan lain-lain.

Kehadiran TQM berdampak pada perubahan manajemen konvensional. Demikian pula halnya dengan manajemen perguruan tinggi. Terdapat enam tantangan pokok yang perlu dikaji dan dikelola secara strategik dalam rangka menerapkan konsep TQM dalam dunia perguruan tinggi, yakni berkenaan dengan dimensi kualitas, fokus pada pelanggan, kepemimpinan, perbaikan berkesinambungan, manajemen SDM, dan manajemen berdasarkan fakta.

Dimensi Kualitas

Sebagai salah satu bentuk jasa yang melibatkan tingkat interaksi yang tinggi antara penyedia dan pemakai jasa, terdapat lima dimensi pokok yang menentukan kualitas perguruan tinggi.

Keandalan (reliability), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera/tepat waktu, akurat dan memuaskan. Beberapa contoh diantaranya :

penawaran matakuliah yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan (misalnya tuntutan ketrampilan, profesi, dan dunia kerja); jadwal perkuliahan dan ujian yang akurat; proses perkuliahan yang berlangsung lancar; penilaian yang fair dalam perkuliahan; akurasi dalam perhitungan indeks prestasi; bimbingan KRS yang lancar dan cepat; kepastian studi lanjut dosen yang terencana dan terlaksana dengan baik; dana penelitian dosen, kegiatan mahasiswa maupun aktivitas lainnya dapat 'turun' tepat waktu atau sesuai dengan yang dijanjikan, dan lain-lain.

Daya tangkap (*responsiveness*), yaitu kemauan/kesediaan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Membiarkan pelanggan menunggu untuk alasan yang tidak jelas bisa menimbulkan persepsi negatif terhadap kualitas. Dengan demikian, rektor, pembantu rektor, dekan dan pembantu dekan, ketua jurusan dan para pejabat struktural lainnya harus mudah ditemui; dosen juga harus gampang ditemui mahasiswa untuk keperluan konsultasi; proses belajar mengajar hendaknya diupayakan interaktif dan memungkinkan para mahasiswa mengembangkan seluruh kapasitas, kreativitas dan kapabilitasnya; fasilitas pelayanan yang ada (perpustakaan, komputer, lab., ruang olahraga dll.) harus mudah diakses oleh setiap insan kampus; prosedur administrasi penerimaan mahasiswa baru harus sederhana, tidak birokratis atau berbelit-belit. Dalam hal terjadi *service failure*, kemampuan untuk melakukan perbaikan secara cepat dan profesional bisa menciptakan persepsi kualitas yang sangat positif. Sebagai contoh bila ada komputer yang rusak di lab komputer, harus segera diambil tindak lanjut,

yaitu menginformasikannya kepada para calon pemakai dan segera memperbaikinya.

Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap pelanggan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf. Sebagai contoh, seluruh jajaran (dosen, asisten dosen dan karyawan non akademik) harus benar-benar kompeten dibidangnya: reputasi PT yang positif dimata masyarakat; sikap dan perilaku seluruh jajaran mencerminkan profesionalisme dan kesopanan, dan lain-lain.

Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan. Misalnya, dosen mengenal nama para mahasiswa yang menempuh mata kuliah yang ditempuhnya; dosen pembimbing akademik bisa benar-benar berperan sesuai dengan fungsinya, setiap dosen dapat dihubungi dengan mudah, baik di ruang kerja, via telepon dan lain-lain.

Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan/dosen dan sarana komunikasi. Misalnya berupa kampus, fasilitas komputer, perpustakaan, ruang kuliah, ruang dosen, ruang seminar, metode perkuliahan, kantin, tempat parkir, book store, jurnal ilmiah fakultas/universitas, sarana ibadah, fasilitas olah raga, laboratorium, penampilan dan busana dosen dan lain-lain.

Urutan kelima dimensi diatas didasarkan pada derajat kepentingan relatifnya dimata pelanggan. Dimensi-dimensi digunakan pelanggan sebagai untuk menilai kualitas jasa (*service quality*), yang didasarkan pada perbandingan antara jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dipersepsikan (*perceived ser-*

vised). Gap diantara jasa yang diharapkan dan yang dipersepsikan merupakan ukuran kualitas jasa (Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, 1995 : 34-46). Oleh karena itu PT harus meningkatkan kenerjanya dalam setiap dimensi dan tidak melakukan over-promise dalam penyampaian informasi kepada para calon mahasiswa, orang tua mahasiswa, dosen dan karyawan sehingga menimbulkan harapan yang muluk-muluk dan sulit direalisasikan.

Fokus Pada Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan faktor penting dalam TQM. Oleh sebab itu identifikasi pelanggan PT dan kebutuhan mereka merupakan aspek krusial. Ivancevich (1992 : 14-15) menyatakan bahwa langkah pertama dalam menerapkan TQM adalah memandang mahasiswa sebagai pelanggan yang harus dilayani. Pandangan ini dikenal secara luas, tetapi tidak diterima universal. Salah satu pihak yang mengajukan keberatan atas pandangan ini adalah Wambsganss dan Kennett (1995 : 39-41). Mereka mengungkapkan bahwa secara tradisional, para mahasiswa dianggap sebagai pelanggan, karena membayar SPP dan menerima jasa yang ditawarkan. Universitas atau fakultas tidak akan ada tanpa mahasiswa. Akan tetapi menurut mereka TQM bukanlah konsep tradisional.

Pandangan yang lebih komprehensif dikemukakan oleh Lewis dan Smith (1995). Keduanya mengajukan kerangka identifikasi pelanggan yang ditinjau dari tiga perspektif, yaitu pelanggan internal (akademik dan administrasi), pelanggan eksternal langsung (employers dan PT lain) dan pelanggan eksternal tidak langsung (masyarakat).

Pelanggan internal akademik meliputi mahasiswa, staf pengajar, pro-

gram, dan departemen dalam program akademik suatu kampus yang mempengaruhi program tertentu. Pelanggan internal untuk administrasi meliputi mahasiswa, karyawan, dan unit, departemen, atau divisi yang mempengaruhi suatu pelayanan atau aktivitas. Pelanggan eksternal langsung terdiri atas employers para mahasiswa, dan PT lain yang menjadi penerima mahasiswa (untuk keperluan studi lanjut) dan jasa PT tertentu. Sedangkan pelanggan eksternal tidak langsung meliputi legislature bodies, masyarakat yang dilayani, BAN, alumni, dan donatur yang mempengaruhi keputusan dan operasi PT. Perhatian pada pelanggan-pelanggan ini harus diprioritaskan berdasarkan urutannya dalam Tabel 1, karena pelanggan internal dan pelanggan eksternal merupakan penerima langsung dari program, pelayanan dan riset akademik yang berkualitas dari suatu PT. Sementara itu, pelanggan eksternal tidak langsung juga perlu dilayani dengan baik, karena mereka memiliki kendali finansial dan akreditasi.

Kepemimpinan

Kesadaran akan kualitas dalam organisasi tergantung pada banyak faktor intangibles, terutama sikap manajemen puncak (rektorat) terhadap kualitas. Pencapaian tingkat kualitas bukan merupakan hasil penerapan cara instan jangka pendek untuk meningkatkan daya saing, melainkan melalui implementasi TQM yang mensyaratkan kepemimpinan yang kontinyu. Puffer dan McCarthy (1996 : 109-130) telah mengembangkan kerangka kepemimpinan transformasional atau visionary, perilaku kepemimpinan kualitas total semua manajer, dan pengaruh stakeholder eksternal pada penentuan persyaratan kepemimpinan.

Dalam konteks TQM, pemimpin perlu memiliki karakteristik pribadi yang mencakup : dorongan, motivasi untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, inisiatif,

semua jajaran manajemen agar memperagakan kualitas kepemimpinan yang sama yang diperlukan untuk mengembangkan budaya TQM. Oleh sebab itu, keterlibatan langsung

Tabel 1

KEBUTUHAN	PELANGGAN
Pelanggan Internal-Akademik Mahasiswa	Pengetahuan, ketrampilan, kemampuan untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan profesional; kegembiraan dalam belajar.
Staf Pengajar	Perkembangan pribadi, "rasa aman", kegembiraan dalam bekerja, informasi dan input berkesinambungan
Program /departemen	Penyempurnaan berkesinambungan pertukaran informasi (input/output) kerjasama dan kolaborasi
Pelanggan Internal-Adm inistrasif Mahasiswa Karyawan	Pelayanan tersedia saat dibutuhkan pertanyaan terjawab saat diajukan Perkembangan pribadi, "rasa aman", kegembiraan dalam bekerja, informasi dan input berkesinambungan.
Unit/departemen, divisi	Penyempurnaan berkesinambungan, pertukaran informasi (input/output), kerjasama dan kolaborasi
Pelanggan Eksternal-Langsung Employers Perguruan tinggi lain	Karyawan yang kompetensi, kinerja produktif Mahasiswa yang mampu mengikuti studi lanjut dan riset lanjut
Pelanggan Eksternal-Tidak langsung Legislature Masyarakat	Terpilih atau diangkat kembali, pemenuhan persyaratan, memberikan kontribusi Angkatan kerja, pemimpin dan pengikut yang kompeten, sukarelawan dalam pelayanan masyarakat, warga negara yang aktif secara politis
BAN (Badan Akreditasi Nasional)	Pemenuhan kriteria dan standar yang ditetapkan
Alumni	Kebanggaan karena pernah menuntut ilmu di situ, melanjutkan pendidikan
Donatur	Kesadaran akan kualitas dan kebutuhan fakultas/universitas, pemberian donasi yang tepat

Sumber Lewis and Smith, p. 93, 1994

kebudayaan, kreativitas/originalitas, adaptabilitas/fleksibilitas, kemampuan kognitif, pengetahuan bisnis, dan kharisma. Kualitas manajemen puncak seperti itu dapat memberikan inspirasi pada

manajer puncak sangat penting. Goetsch dan Davis (1994 : 72-76) mempertegas komitmen ini dengan pernyataan bahwa paling tidak sepertiga waktu manajer puncak harus digunakan untuk terlibat langsung dalam usaha-usaha implementasi TQM.

Dengan fondasi berbagai karakteristik pribadi, pemimpin perlu menciptakan visi untuk mengarahkan organisasi dan para karyawan. Dalam konteks TQM, penciptaan visi jelas akan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap kualitas, memfokuskan semua upaya organisasi pada pemuasan kebutuhan pelanggan, menumbuhkan sense of teamwork dalam kehidupan kerja, menumbuhkan standard of excellence, dan menjembatani keadaan perusahaan sekarang dan masa mendatang (Handoko dan Tjiptono, 1997 : 1-12). Visi dirumuskan, diartikulasikan dan dikomunikasikan ke seluruh jajaran organisasi untuk mempromosikan perubahan, inovasi dan pengambilan keputusan (Puffer and McCarthy, 1996). Pemimpin efektif kemudian mengambil berbagai langkah untuk menerjemahkan visi menjadi kegiatan-kegiatan spesifik, yang dapat dicapai dengan dukungan dan bantuan para manajer dan karyawan mereka. Perolehan dukungan secara berkesinambungan menuntut pemimpin untuk menerapkan kepemimpinan transformasional (Handoko dan Tjiptono, 1996), melalui : (1) penyampaian inspirasi untuk mengkomunikasikan ekspektasi tinggi, memfokuskan upaya dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana; (2) stimulasi inteligensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara ilmiah; dan (3) pemberian konsiderasi yang bersifat individual untuk memberikan perhatian personal dan memberdayakan karyawan.

K e p e m i m p i n a n transformasional yang dikembangkan pada tingkat puncak selanjutnya "disebarluaskan" ke seluruh jajaran manajemen dan karyawan. Hanya melalui difusi ini, organisasi dapat menanamkan nilai-nilai TQM yang

meresap melewati batas-batas tradisional dengan stakeholder eksternal. Kepemimpinan TQM perlu menyadari bahwa stakeholder eksternal merupakan elemen integral organisasi. Empat komponen perilaku kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam konteks TQM mencakup : sharing information, pengembangan hubungan, pemberdayaan karyawan dan pengambilan keputusan (Handoko dan Tjiptono, 1997: 22-24). Gaya kepemimpinan partisipatif dan memberdayakan seluruh jajaran manajerial merupakan infrastruktur organisasional vital bagi berkembangnya budaya TQM.

Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (continuous quality improvement atau CQI) dan proses (continuous process improvement). Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pemberdayaan semua partisipan untuk secara inkremental mewujudkan visi tersebut (Lewis and Smith, 1994). Perbaikan berkesinambungan tergantung pada dua unsur, yaitu mempelajari proses, alat dan ketrampilan-ketrampilan baru tersebut pada small achievable project. Proses perbaikan berkesinambungan dapat dilakukan berdasarkan siklus PDCA (Plan, Do, Check, Action). Siklus ini merupakan siklus perbaikan yang never-ending dan berlaku pada semua fase organisasi, misalnya admisi, registrasi, student affairs, pemrograman akademik, pemeliharaan dan lain-lain.

Upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan dalam PT harus menggunakan pendekatan sistem terbuka atas fungsi inti PT -student learning. Pada tulisan akan ditunjukkan

tiga pendekatan yang digunakan untuk menjamin kualitas PT, yaitu pendekatan akreditasi, pendekatan outcome assessment, dan pendekatan sistem terbuka (Lewis and Smith, 1994). Pendekatan berfokus pada input institusi, seperti prestasi mahasiswa, faculty degree, fasilitas dan sumber daya fisik. Asumsi dasar pendekatan ini adalah bila tersedia input berkualitas tinggi, maka akan diperoleh hasil output berkualitas tinggi pula. Pendekatan ini memberikan data mengenai apa yang masuk dalam sistem, tetapi hanya sangat sedikit mengenai apa yang terjadi dalam sistem dan apa yang dihasilkan dari sistem tersebut.

Sementara itu, pendekatan outcome assessment menekankan pentingnya evaluasi output PT, seperti prestasi mahasiswa, graduation, dan pekerjaan/jabatan. Sekalipun pendekatan ini memberikan kontribusi berharga bagi institusi, mahasiswa dan publiknya, pemahaman atas output pendidikan semata belajar mengajar. Baik pendekatan akreditasi maupun pendekatan outcome assessment keduanya lebih merupakan pendekatan 'terpotong-potong' dalam upaya menjamin kualitas PT. Oleh sebab itu, dibutuhkan pendekatan sistem terbuka yang meruakan sistem jaminan kualitas terintegrasi bagi PT. Pendekatan ini menekankan kebutuhan akan kualitas pada ketiga tahap utama, yaitu input, proses transformasi, dan output. Upaya penyempurnaan kualitas harus difokuskan pada ketiga tahap tersebut dengan mempertimbangkan pula tantangan atas perlunya pemenuhan standar kualitas PT, baik secara nasional maupun internasional.

Manajemen SDM

Resources make things possible,
but only people make things happen.
Selain merupakan aset organisasi yang

palinh vital, sumberdaya juga merupakan pelanggan internal yang menentukan kualitas akhir suatu produk dan organisasi. Oleh sebab itu sukses tidak implementasi TQM sangat ditentukan kesiapan, kesediaan dan kompetensi sumberdaya manusia untuk ^{sungguh-sungguh} merealisasikannya. Peralihan dari manajemen tradisional menuntun pergeseran paradigma dalam praktek MSDM. Kebijakan manajemen tradisional yang menganut budaya 2C (Command dan Control) dapat digantikan dengan kebijakan baru yang berdasarkan budaya 3C (employee commitment, cooperation dan communication).

Berdasarkan penelitian terhadap para profesional sumberdaya manusia di delapan perusahaan pemenang penghargaan kualitas Baldrige Award, Blackburn & Rosen (1993) mengajukan 14 komponen strategi sumberdaya manusia yang dapat memfasilitasi penerapan TQM:

Manajemen puncak bertanggung jawab untuk memprakarsai dan mendukung visi budaya TQM;

Visi tersebut diklarifikasikan dan dikomunikasikan kepada semua insan organisasi;

Berbagai sistem yang memungkinkan terjalannya komunikasi keatas dan lateral dikembangkan, dilaksanakan dan diperkokoh;

Pelatihan TQM disediakan bagi semua karyawan dan manajemen puncak mendukung secara aktif pelatihan seperti itu;

Tersedia program keterlibatan atau partisipasi karyawan;

Organisasi wajib mengembangkan proses-proses yang melibatkan berbagai macam perspektif untuk menangani isu-isu kualitas;

Para karyawan diberdayakan

guna mengambil keputusan yang berkualitas menurut kebijakan mereka dan desain pekerjaan harus menyatakan hal ini dengan jelas;

Penilaian kinerja difokuskan dari sekedar evaluasi kinerja masa lalu, menjadi tekanan pada apa yang dapat dilakukan manajemen untuk membantu para karyawan melakukan usaha-usaha kualitas yang berkaitan dengan pekerjaan masa datang;

Sistem kompensasi mencerminkan kontribusi kualitas yang berkaitan dengan tim, termasuk penguasaan ketrampilan-ketrampilan tambahan;

Sistem pengakuan non finansial (bagi individual ataupun kelompok kerja) mendukung upaya pencarian kualitas total;

Berbagai sistem yang ada memungkinkan para karyawan disemua jenjang organisasi untuk menyampaikan perhatian, gagasan, dan reaksi terhadap inisiatif kualitas;

Isu-isu keamanan dan kesehatan dikembangkan secara proaktif, bukan secara reaktif; Berbagai program rekrutmen, seleksi, promosi, dan pengembangan karir karyawan mencerminkan realitas dalam mengelola dan bekerja dalam lingkungan TQM; Meskipun membantu pihak lain untuk mengimplementasikan proses-proses yang mendukung TQM, profesional sumberdaya manusia tidak boleh melupakan pentingnya mengelola fungsi sumberdaya manusia dengan aturan/pedoman yang sama.

Manajemen Berdasarkan Fakta

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta tentang kualitas yang didapatkan dari beragam sumber diseluruh jajaran organisasi. Jadi tidak semata atas dasar intuisi, praduga atau organizational politics. Berbagai alat telah dirancang dan dikembangkan

untuk mendukung pengumpulan dan analisis data, serta pengambilan keputusan berdasarkan fakta.

Penutup

Penciptaan kualitas memang jauh lebih mudah diucapkan dari pada dilaksanakan. Implementasi TQM memikat sekaligus mengikat, karena menuntut perubahan dan perombakan fundamental atas budaya organisasi tradisional. Disamping itu komitmen dan totalitas yang dituntut dalam implementasi TQM harus sungguh-sungguh direalisasikan. SDM sebagai komponen vital dalam perguruan tinggi juga patut mendapatkan perhatian dan perlakuan sebagaimana yang dituntut dalam TQM, misalnya dalam shared vision, kerjasama lintas fungsional, pemberdayaan dan keterlibatan, semua staf, gaya manajemen partisipatif, tersedianya pelatihan dan pendidikan lanjut sesuai dengan kebutuhan, tersedianya saluran komunikasi yang efektif dan sebagainya. Mengapa SDM perlu mendapatkan perhatian ekstra?. Berdasarkan pengamatan atas praktik dibanyak organisasi, Adams (1996: 278) mendaftar 13 kebohongan terbesar yang dilakukan oleh pihak manajemen (the great lies of management). Ironisnya, ranking pertama ditempati oleh pernyataan "employees are our most valuable assets". Faktor ini juga merupakan salah satu kontributor terbesar atas kegagalan implementasi TQM.

Daftar Pustaka

- Adams, S (1996). *The Dilbert Principles*, New York : Harper Business.
- Blackburn, R. & Rosen, B. (1993) *Total quality and human resources management : Lessons learned*

- from Baldrige Award-winning companies. *Academy of Management Review*, 19 (3).
- Goestch, D.L., and Davis, S., (1994), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*, Engelwood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Handoko, H., dan Tjiptono, F. (1996), *Kepemimpinan Transformasional Dan Pemberdayaan*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 1 (1)
- Handoko, H., dan Tjiptono, F. (1997), *Kepemimpinan Dan Manajemen Organisasi TQM*, *Kinerja*, II (3)
- Holmes, G and McElwee, G., (1995), *Total Quality Management in Higher Education : How to Approach Human Resource Management*, *TQM Magazine*, 7 (6)
- Ivancevich, D.M. and Ivancevich, S.H., (1992), *TQM in the classroom*, *Management Accounting*, october.
- Lewis, R.G. and Smith, D.H., (1994), *Total Quality in Higher Education*, Delray Beach, Florida : St. Lucie Press.
- McCulloch, M. (1993), *Total Quality Management : Its Relevance for Higher Education*, *Quality Assurance in Education*, 1 (2)
- Parasuraman, A., Zeithami, V.A., and Berry, L.L. (1995), *A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research*, *Journal Of Marketing*, Fall
- Puffer, S.M. and McCarthy, D.J. (1996), *A Framework for Leadership in A TQM Context*, *Journal of Quality Management*, 1 (1)
- Sarwono, S.S. dan Sudarsono, J (1997), *Konsumen dan Total Quality Management Dalam Dunia Pendidikan Tinggi*, *Kinerja*, II (3)
- Taylor, A.W. and Hill, F.M. (1993), *Issues for Implementing TQM in Further and Higher Education : The Moderating Influence of Contextual Variable*, *Quality Assurance in Education*, 1 (2)
- Tjiptono, F dan Diana, A. (1996), *Total Quality Management*, Edisi 2, Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Tjiptono, F. (1996), *Strategi Bisnis dan Manajemen*, Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Tjiptono, F. (1997), *The Quality Service*, Yogyakarta, Penerbit Andi