

ANALISIS KENDALA-KENDALA POTENSIAL PENERAPAN TOTAL QUALITY SERVICE PADA PERGURUAN TINGGI

Nursya'bani Purnama

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

ABSTRACT

The succes of Higher Educational Institution in competing is highly depends on how the institution gives the satisfaction to customers through the creation of quality service. Many corporations have got their success because they are able to apply quality management principles. Total Quality Service (TQS) is a service quality management that can be used as strategic tools for Higher Educational Institution in the effort to get sustainable service quality improvement. In order to apply the TQS successfully, a Higher Educational Institution must be able to identify existing constraints.

This research is intended to find potential constraints on the application of TQS and it was conducted in the Private University, School of Business, and Academy of Management/Accounting in Yogyakarta. This research is also to test the differences of potential constraints on the application of TQS among the Higher Education, that is Private University, School of Business, and Academy of Management/Accounting. Instruments used in this research are the same as the research instruments used by the previous research conducted by Ngai and Cheng (1999). The respondents of this research are faculties who have structural position in the Faculty of Economics in Private University, School of Business, and Academy of Management/Accounting.

This research findings show that, in general, the potential constraints on the application of TQS in the Higher Education are cultural and employee factor, infrastructural factor, and organizational factor. Other findings also show that infrastructural factor is the main constraint, and is followed by cultural and employee factor, and organizational factor. By using a hypothetical testing with 95% confidence level, the conclusions of the findings are follow: there are no significant differences of the potential constraints on the application of TQS in the higher education; there are no significant differences of the potential constraint on the application of TQS between Private University and School of Business; and there are significant differences of the potential constraint on the application of TQS between Private University and Academy of Management/Accounting, and School of Business with Academy of Management/Accounting.

Keywords: *potential constraints, Total Quality Service, service quality, customer*

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu perusahaan dalam berkompetisi sangat bergantung bagaimana mereka dapat memberikan kepuasan kepada

konsumen melalui penciptaan produk yang berkualitas. Lingkungan bisnis yang selalu mengalami perubahan menuntut setiap perusahaan untuk melakukan perbaikan

kualitas secara kontinyu dan berkelanjutan, disesuaikan dengan dinamika harapan konsumen.

Banyak pihak yang sepakat bahwa *Total Quality Management* (TQM) merupakan salah satu alternatif untuk mengelola perusahaan dalam upaya memperbaiki kualitas produk, dan pada perkembangan selanjutnya bisa memberikan kepuasan kepada konsumen. Dengan menerapkan TQM, perusahaan diharapkan akan dapat meningkatkan kepuasan konsumen melalui perbaikan kualitas produk dan meningkatkan kepuasan karyawan (Wollner:1992). TQM adalah sistem yang dilaksanakan dalam jangka panjang dan terus menerus untuk memuaskan konsumen dengan meningkatkan kualitas produk perusahaan (Mears:1993). TQM memberikan peralatan untuk menjawab setiap tantangan global dan mengarahkan perusahaan pada perbaikan kualitas yang berkesinambungan yang menunjang tercapainya kepuasan konsumen secara total dan terus menerus.

TQM diakui sebagai suatu pendekatan manajemen yang dapat memperbaiki kinerja dan efisiensi organisasi. TQM merupakan filosofi manajemen kualitas yang bersifat universal. Filosofi TQM bisa diadopsi dan diterapkan pada perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa. TQM menjanjikan sukses bagi institusi pendidikan tinggi yang beroperasi pada lingkungan bisnis global, karena TQM menggunakan pendekatan menyeluruh terhadap kualitas (Mulyadi: 1997). Meskipun penerapan TQM pada perguruan tinggi masih menimbulkan perdebatan berbagai pihak, dalam kenyataannya berdasarkan data yang dikumpulkan oleh *Quality Progress*, sampai dengan tahun 1992 terdapat 220 institusi pendidikan tinggi di Amerika Serikat yang menerapkan TQM (Lewis dan Smith:1994). Menurut Hebert, *et al.* (1995) dalam Sarwono dan Sudarsono (1997), ada empat bidang utama dalam perguruan tinggi yang dapat mengadopsi prinsip-prinsip TQM, yaitu: 1) penerapan

TQM untuk meningkatkan fungsi administrasi dan operasi, 2) mengintegrasikan TQM ke dalam kurikulum, 3) penggunaan TQM dalam pengajaran di kelas, dan 4) penggunaan TQM untuk mengelola aktivitas riset perguruan tinggi.

Persaingan antar lembaga pendidikan tinggi dalam memberikan jasa kepada konsumennya (khususnya mahasiswa) dan dalam proses menghasilkan kualitas keluaran yang memadai, menuntut lembaga pendidikan tinggi untuk selalu berbenah diri agar dapat memberikan kepuasan mahasiswanya (Allen dan Davis: 1991). Tuntutan terhadap perguruan tinggi saat ini lebih luas, tidak hanya sekedar mampu menghasilkan lulusan berdasar kuantitas dan standar akademik, namun keseluruhan program dan lembaga pendidikan tinggi harus membuktikan kualitas yang tinggi yang disukung oleh akuntabilitas yang ada. Bukti prestasi, penilaian, sertifikasi kualitas, keberhasilan alumni dalam mendapatkan pekerjaan yang sesuai bidang ilmunya, serta hasil evaluasi juga diperlukan untuk memperoleh pengakuan dari masyarakat (Munawaroh: 1999).

Perguruan tinggi sebagai organisasi yang bergerak dalam bidang jasa dapat mengadopsi filosofi TQM melalui suatu konsep yang disebut *Total Quality Service* (TQS). TQS merupakan derivasi TQM dalam industri jasa yang merupakan konsep tentang bagaimana menanamkan kualitas jasa pada setiap fase penyelenggaraan jasa yang melibatkan semua personal organisasi (Handriana: 1998).

Meskipun TQM/TQS menjanjikan keberhasilan bagi organisasi yang menerapkannya, namun tidak sedikit organisasi yang gagal dalam menerapkan TQM/TQS. Kegagalan organisasi dalam menerapkan TQM/TQS bukan disebabkan oleh filosofi TQM/TQS-nya yang salah, tetapi disebabkan kesalahan pada metode dan strategi penerapannya (Dobbin:1995). Banyak pihak sepakat bahwa dengan menerapkan TQM/TQS, suatu perusahaan akan memperoleh keberhasilan

dalam persaingan. Tetapi banyak perusahaan yang menerapkan TQM/TQS tanpa berusaha untuk memprakirakan keberadaan kendala-kendala yang ada. Menilai kendala potensial penerapan TQM/TQS seharusnya merupakan bagian integral dari proses penerapan TQM/TQS (Ngai dan Cheng: 1999). Ngai dan Cheng dari *The Hongkong Polytechnic University*, telah melakukan penelitian terhadap para profesional manajer di Hongkong untuk mengetahui kendala-kendala potensial yang dihadapi dalam penerapan TQM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 4 faktor yang diidentifikasi menjadi kendala-kendala potensial dalam penerapan TQM, yaitu: kendala pekerja dan budaya, kendala infrastruktur, kendala manajerial, dan kendala organisasional. Dalam penelitiannya, Ngai dan Cheng menggunakan reseponden para profesional manajer pada berbagai perusahaan tanpa membedakan apakah perusahaan manufaktur ataupun jasa.

Penelitian ini merupakan pengembangan lebih lanjut dari penelitian yang telah dilakukan oleh Ngai dan Cheng. Berbeda dengan penelitian Ngai dan Cheng, penelitian ini akan memfokuskan pada kendala-kendala potensial penerapan TQM/TQS pada organisasi jasa perguruan tinggi. Perguruan tinggi sebagai organisasi jasa pendidikan diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kualitas sesuai tuntutan masyarakat dan dunia kerja. Agar penerapan TQS di perguruan tinggi berhasil, pengelola perguruan tinggi harus mampu mengidentifikasi dan menilai kendala-kendala yang ada.

Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Ngai dan Cheng (1999) dengan tujuan untuk menemukan jawaban apakah faktor pekerja dan budaya, faktor infrastruktur, faktor manajerial, dan faktor organisasional merupakan kendala-kendala potensial dalam penerapan TQS di perguruan tinggi swasta. Penelitian ini juga diharapkan dapat mengetahui apakah terdapat perbedaan kendala penerapan TQS

antara Universitas, Sekolah Tinggi, dan Akademi.

KAJIAN LITERATUR

Total Quality Service

Banyak literatur yang membahas tentang prinsip-prinsip manajemen kualitas (TQM/TQS). Tetapi literatur-literatur tersebut tidak membahas secara tegas apa yang membedakan antara TQM dengan TQS. Secara umum disebutkan bahwa prinsip-prinsip TQM merupakan prinsip manajemen kualitas yang bersifat universal yang dapat diadopsi oleh perusahaan apapun, perusahaan manufaktur ataupun perusahaan jasa. Di depan telah diungkapkan bahwa TQS merupakan prinsip-prinsip manajemen kualitas bagi perusahaan jasa yang merupakan derivasi dari TQM. Oleh karena itu untuk memudahkan pemahaman terhadap praktek-praktek manajemen kualitas pada perusahaan jasa (termasuk di dalamnya perguruan tinggi), maka pada tulisan ini digunakan istilah TQS.

Menurut Stamatis (1996), TQS didefinisikan sebagai sistem manajemen strategik dan integratif yang melibatkan semua manajer dan karyawan, serta menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan.

TQS berfokus pada lima bidang, yaitu: fokus pada pelanggan (*customer focus*), keterlibatan total seluruh anggota organisasi (*total involvement*), adanya standar pengukuran kinerja, adanya dukungan sistematis berupa komitmen dari top manajemen, dan perbaikan berkesinambungan, yaitu proses yang terus menerus disempurnakan sebagai alat kendali bagi organisasi agar kualitas jasa yang diberikan kepada pelanggan dapat mengarah pada kualitas yang optimal.

Penerapan *Total Quality Service* pada Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah input dengan proses transformasi informasional untuk menghasilkan output dengan kualitas yang unggul. Agar mampu menghasilkan output (lulusan) dengan kualitas unggul, perguruan tinggi harus selalu memperbaiki komponen-komponen sistem secara berkelanjutan, dimulai dengan menjarung input yang potensial, pembaharuan terhadap proses transformasi melalui perbaikan kurikulum, pengembangan proses belajar mengajar yang disesuaikan kebutuhan pelanggan, sampai pada pengembangan sistem umpan balik pelanggan yang memberikan kemungkinan perguruan tinggi menampung dan mengakomodasikan informasi dari para pengguna jasa perguruan tinggi. Upaya perbaikan secara terus menerus terhadap sistem yang ada diharapkan menjadikan suatu perguruan tinggi mampu memenuhi tuntutan kualitas para pelanggan dan memenuhi karakteristik perguruan tinggi yang mampu bersaing pada pasar jasa pendidikan global.

Untuk menjawab tantangan tersebut, penerapan TQS merupakan peralatan strategis bagi perguruan tinggi untuk pencapaian tujuan kualitas berkesinambungan dan mampu membahagiakan/memuaskan pelanggan. Keberhasilan penerapan TQS pada perguruan tinggi memerlukan komitmen seluruh elemen perguruan tinggi dalam menjalankan fungsinya masing-masing. Oleh karena itu langkah awal bagi suatu perguruan tinggi dalam upaya penerapan TQS adalah menyatukan persepsi definisi kualitas dan mensosialisasikannya kepada seluruh dosen dan karyawan. Langkah berikutnya adalah harus menemukan dengan tepat siapa pelanggan perguruan tinggi.

Menurut Parasuraman, et al. (1988), kualitas jasa merupakan perbandingan antara jasa yang dirasakan (dipersepsikan) pelanggan dengan kualitas jasa yang mereka harapkan. Jika kualitas jasa yang dirasakan pelanggan

sama dengan kualitas jasa yang diharapkan, jasa tersebut dikatakan berkualitas. Jika diukur dengan rasio antara kualitas jasa yang dirasakan dengan kualitas jasa yang diharapkan, kualitas jasa dikatakan memuaskan jika rasionya satu, kualitas jasa dikatakan berkualitas jika rasionya lebih dari satu. Lebih lanjut menurut Parasuraman, et al. (1994), terdapat lima dimensi yang digunakan pelanggan dalam menilai suatu kualitas jasa, yaitu:

1) Keandalan (*reliability*)

Keandalan merupakan kemampuan untuk memberikan jasa seperti yang dijanjikan dengan akurat dan terpercaya sesuai harapan pelanggan yang tercermin dari ketepatan waktu, layanan yang sama untuk semua pelanggan serta tanpa kesalahan.

2) Ketanggapan (*responsiveness*)

Yaitu kemampuan perusahaan berupaya untuk membantu dan memberikan jasa yang cepat kepada pelanggan. Jika mengalami kegagalan dengan cepat menangani kegagalan secara profesional (*responsif*).

3) Jaminan (*assurance*)

Yaitu pengetahuan, keramahan, dan kemampuan para pekerja dalam melaksanakan tugas secara spontan yang menjamin kinerja yang baik sehingga menimbulkan kepercayaan dan keyakinan pelanggan.

4) Empati (*empathy*)

Berusaha memahami keinginan pelanggan dengan memberikan perhatian/sentuhan secara ikhlas kepada setiap pelanggan.

5) Sesuatu yang berwujud (*tangibles*)

Perusahaan harus bisa memberikan bukti awal kualitas jasa, yang tercermin dari penampilan fasilitas fisik yang dapat diandalkan. Sebagai contoh untuk menilai

sebuah perguruan tinggi, seseorang barangkali akan terlebih dahulu melihat bangunan kampus, fasilitas fisik yang tersedia, kebersihan, reputasi para dosen dan karakteristik lain yang nampak sebelum memutuskan untuk memasuki perguruan tinggi tersebut.

Setiap bentuk lembaga pendidikan tinggi sebagai lembaga yang bergerak dalam bidang jasa, memiliki semua karakteristik dari industri jasa, antara lain *tangibles*, *reliability*, *assurance*, dan *emphaty* (Freeman dan Daft: 1993). Dalam Handriana (1998) hasil penelitian Shank (1995) menunjukkan bahwa kualitas jasa perguruan tinggi terbagi menjadi tiga dimensi, yaitu: respek terhadap mahasiswa, pengetahuan dosen, dan lingkungan fisik perguruan tinggi. Sedangkan hasil penelitian Munawaroh (1999) menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan perguruan tinggi (mahasiswa) dipengaruhi oleh tiga dimensi kualitas jasa, yaitu: dimensi jaminan (*assurance*), tampilan fasilitas fisik (*tangibles*), dan kehandalan (*reliability*). Dengan memahami dimensi-dimensi kualitas jasa tersebut, setiap lembaga pendidikan tinggi diharapkan dapat meningkatkan kualitas proses pendidikannya.

Upaya pencapaian kualitas jasa seperti yang diharapkan pelanggan menuntut perguruan tinggi untuk menemukenali siapa pelanggan yang sebenarnya. Tabel 1 menyajikan secara spesifik pelanggan perguruan tinggi beserta kebutuhannya.

Menurut Hardjosoedarmo (1996), penerapan manajemen kualitas (TQS) pada lembaga-lembaga perguruan tinggi dapat dilakukan melalui beberapa program yang memungkinkan potensi kemanfaatan umum dapat dikenali sebagai berikut:

1. Mengerahkan seluruh *civitas academica* sehingga mempunyai peran langsung atau

tidak langsung dalam perbaikan seluruh proses serta lingkungan belajar untuk memberikan kualitas lulusan yang baik.

2. Memperbaiki iklim kerja dan iklim belajar serta kerja sama yang kondusif guna meningkatkan kualitas lulusan dan produktivitas lembaga.
3. Memberikan kemungkinan lembaga pendidikan tinggi mencapai keuntungan persaingan demi kelangsungan hidup.
4. Memberikan kemungkinan lembaga pendidikan tinggi menghasilkan kualitas lulusan yang tinggi dengan biaya rendah.
5. Membuat lembaga pendidikan tinggi lebih menarik, sehingga dapat memperoleh tenaga edukatif, non edukatif, dan mahasiswa yang berpotensi untuk maju.

Kendala-kendala Penerapan TQS pada Perguruan Tinggi

Setiap aktivitas apapun jenis dan tujuannya pasti selalu dihadapkan pada berbagai kendala, termasuk aktivitas yang menyangkut penerapan TQS dalam perguruan tinggi. TQM/TQS merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan

Menurut Tjiptono dan Diana (1998) penerapan TQM/TQS seringkali mengalami kegagalan karena beberapa kesalahan, antara lain: 1) delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajer senior, 2) pembentukan tim yang tidak terarah dengan baik, 3) tidak adanya perencanaan yang terpadu dalam pengembangan kualitas, 4) pendekatan yang digunakan terbatas dan dogmatis, 5) harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis, dan 6) pemberdayaan yang bersifat prematur.

Tabel 1 Pelanggan Perguruan Tinggi dan Kebutuhannya

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

Sumber: Lewis & Smith (1994)

Dalam Sawarjuwono (1996) disebutkan beberapa studi yang telah dilakukan untuk mengetahui penyebab kegagalan penerapan TQM, antara lain dilakukan oleh Shaw, et al. (1995) yang telah melakukan studi tentang kegagalan penerapan TQM pada *Strong Memorial Hospital di Rochester*. Sedangkan Lowerre (1994) salah satu staf pada *Army Command and General Staff College's School of Corresponding Studies (ASOC)* di FL. Leavenworth, USA, menemukan kegagalan penerapan TQM karena TQM tidak dilakukan berdasar komitmen manajemen puncak, tetapi didasarkan ambisi para profesional tersebut.

Untuk kasus perusahaan di Indonesia, sebuah survai telah dilakukan oleh PQM Consultant sebagai konsultan manajemen kualitas. Dari 25 perusahaan yang disurvei, ditemukan beberapa faktor penghambat penerapan TQM, yaitu: 1) kurangnya komitmen manajemen puncak, 2) kurangnya pengetahuan tentang konsep TQM, 3) kurangnya prioritas dalam penerapan TQM, 4) kurangnya dukungan/partisipasi *middle* manajemen, 5) budaya perusahaan yang tidak mendukung TQM, dan 6) kurang menciptakan standar.

Menurut Gasperz (1997), banyak kendala yang menghadang penerapan filosofi TQM/TQS pada perguruan tinggi di Indonesia, baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Berbagai kendala mencakup kurangnya pengetahuan tentang TQM/TQS secara menyeluruh dan apresiasi terhadap kualitas, orientasi perguruan tinggi masih bersifat lokal dan sekedar memenuhi kriteria minimum yang ditetapkan oleh kebijakan pemerintah dan Badan Akreditasi, terlalu mementingkan faktor *tangible*/penampilan fisik, ketidaktepatan pemahaman terhadap proses pembelajaran, dan tidak adanya kejelasan tentang visi pengelola perguruan tinggi.

Sedangkan Handoko (1998) mengemukakan sejumlah hambatan/kendala dalam pelaksanaan TQM/TQS, yaitu: kesulitan untuk mengubah *mindsets* dan kebiasaan dosen,

banyak perguruan tinggi yang menganggap bahwa pelaksanaan TQM/TQS memerlukan waktu relatif lama, kesulitan mengubah budaya para pengelola, dosen maupun karyawan karena menyangkut perubahan nilai dan keyakinan yang lebih dalam dan mendasari perilaku mereka selama ini.

Menilai Kendala-kendala Penerapan TQS

Hasil-hasil penelitian menyangkut kendala-kendala penerapan TQM/TQS yang dipaparkan lebih banyak didasarkan pada pengamatan terhadap pelaksanaan TQM/TQS dan didukung wawancara terhadap para eksekutif perusahaan. Para peneliti terdahulu belum ada yang menyodorkan konsep dan alat yang bisa digunakan untuk menilai kendala-kendala potensial penerapan TQM/TQS.

Ngai dan Cheng (1999) telah melakukan penelitian terhadap para profesional manajer di Hongkong untuk mengetahui kendala-kendala potensial penerapan TQM. Langkah awal yang mereka lakukan adalah membuat daftar kendala potensial yang bersumber dari literatur dan dipadu dengan wawancara terhadap para konsultan dan para praktisi bisnis berkualitas. Daftar tersebut kemudian didiskusikan untuk menemukan kendala-kendala potensial penerapan TQM. Langkah berikutnya adalah pengembangan alat untuk mengukur dan memprakirakan keberadaan kendala-kendala potensial penerapan TQM yang ada pada organisasi. Dari sejumlah item pertanyaan dalam kuisisioner yang dibagikan kepada responden yang terdiri dari para profesional, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa terdapat 17 faktor yang dinilai menjadi kendala potensial penerapan TQM, dan terangkum ke dalam 4 kelompok, yaitu: 1) kendala pekerja dan budaya, 2) kendala infrastruktur, 3) kendala manajerial, dan 4) kendala organisasional.

Kendala pekerja dan budaya meliputi kesulitan dalam mengubah budaya kualitas dari pekerja dan manajemen, rasa takut dan

resisten terhadap perubahan, kurangnya komitmen dan keterlibatan para pekerja dalam perbaikan kualitas, dan para pekerja kurang memiliki rasa percaya diri dalam program perbaikan kualitas. Kendala infrastruktur meliputi: kurangnya pemahaman dan pengetahuan para pekerja dan manajemen terhadap sistem manajemen kualitas, kurang adanya sistem umpan balik pelanggan/konsumen, pelatihan dan pendidikan kualitas yang kurang memadai, dan kurangnya keahlian menyangkut manajemen kualitas. Kendala manajerial meliputi: kurangnya komitmen top manajer, tidak ada visi dan misi yang tepat, tingginya tingkat pergantian eksekutif kunci, dan kurangnya sikap kepemimpinan. Sedangkan kendala organisasional meliputi: jaringan komunikasi internal dan eksternal yang kurang efektif, kurangnya kerjasama antar bagian, dan penetapan sasaran organisasi yang tidak tepat.

KARAKTERISTIK PERGURUAN TINGGI DI INDONESIA

Pendidikan tinggi adalah kelanjutan pendidikan menengah yang diselenggarakan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian. Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi yang dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, atau universitas. Tujuan penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi dapat dibedakan antara pendidikan akademik dan pendidikan profesional.

Pendidikan akademik adalah pendidikan yang diarahkan terutama pada penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian dan diselenggarakan oleh sekolah tinggi, institut, dan universitas. Pendidikan akademik bertujuan menyiapkan peserta didik untuk menjadi anggota masyarakat yang

memiliki kemampuan akademik dalam menerapkan, mengembangkan, dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian, serta menyebarluaskan dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional. Pendidikan akademik terdiri atas program sarjana, program magister, dan program doktor.

Pendidikan profesional adalah pendidikan yang diarahkan terutama pada kesiapan penerapan keahlian tertentu dan diselenggarakan oleh akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, dan universitas. Pendidikan profesional bertujuan menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan profesional dalam menerapkan, mengembangkan, dan menyebarluaskan teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional. Pendidikan profesional terdiri dari program diploma I, diploma II, diploma III, dan diploma IV. Pendidikan profesional dapat diselenggarakan oleh universitas, institut, sekolah tinggi, dan akademi.

Universitas merupakan perguruan tinggi yang terdiri dari sejumlah fakultas yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan/atau profesional dalam sejumlah disiplin ilmu tertentu. Program studi yang diselenggarakan pada universitas dapat berupa berbagai cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian yang dalam penyelenggaraannya belum tentu terkait satu dengan yang lain atau erat berhubungan satu dengan yang lain.

Institut merupakan perguruan tinggi yang terdiri atas sejumlah fakultas yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan/atau profesional dalam sekelompok disiplin ilmu. Program pendidikan yang diselenggarakan pada institut terkait atau sangat dekat hubungannya dengan program-program pendidikan yang lain. Oleh karena itu

program-program yang diselenggarakan merupakan satu kelompok atau sejenis.

Sekolah Tinggi merupakan perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan/atau profesional dalam satu disiplin ilmu tertentu, misalnya Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE). Sedangkan akademi merupakan perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan terapan dalam satu cabang atau sebagian cabang ilmu pengetahuan, misalnya: akademi akuntansi, akademi manajemen.

Mendasarkan pada kajian literatur dan tinjauan penelian sebelumnya tentang kendala-kendala penerapan TQM/TQS, dapat disimpulkan bahwa organisasi dengan karakteristik yang berbeda kemungkinan memiliki kendala penerapan TQM/TQS yang berbeda atau memiliki sejumlah kendala yang sama tetapi bobot masing-masing kendala berbeda. Berkaitan dengan penerapan TQS pada perguruan tinggi, antar perguruan tinggi yang memiliki tujuan dan karakteristik yang berbeda, kemungkinan memiliki kendala penerapan TQS yang berbeda. Universitas, sekolah tinggi, dan akademi dipahami masing-masing memiliki karakteristik spesifik yang membedakan satu sama lain. Perbedaan karakteristik tersebut dimungkinkan akan menimbulkan masalah yang berbeda dalam proses penyelenggaraan pendidikannya.

METODE PENELITIAN

Data dan Sampel Penelitian

Data dalam penelitian ini adalah data tentang kendala-kendala potensial penerapan TQS di perguruan tinggi. Data tentang kendala-kendala potensial penerapan TQS bersumber dari populasi yang terdiri dari para dosen Fakultas Ekonomi, STIE, dan Akademi Akuntansi, dan Akademi Manajemen yang menduduki jabatan struktural. Pemilihan responden yang terdiri dari para dosen menduduki jabatan struktural didasarkan pada asumsi bahwa mereka merupakan pihak-pihak

yang selalu terlibat langsung dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan perguruan tinggi, sehingga mereka diyakini memahami arah dan kebijakan yang akan/telah ditetapkan. Pengumpulan data dilakukan dengan kuisisioner, dengan cara mendatangi responden secara langsung.

Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling* dan *convenience sampling*. *Purposive sampling* adalah pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu yang diambil berdasarkan tujuan penelitian (Singarimbun dan Effendi: 1989). Sedangkan *Convenience sampling* adalah pemilihan anggota populasi yang mudah untuk ditemui dan dimintai informasi (Sutrisno Hadi: 1991).

Jumlah kuisisioner yang dikirimkan kepada responden seluruhnya berjumlah 385, meliputi universitas 200, STIE 100, dan Akademi 85. Jumlah kuisisioner yang kembali sebanyak 146 atau tingkat respons rate 38,44%, dengan rincian universitas 65 (32,5%), STIE 46 (46%), dan Akademi 35 (41,76%).

Instrumen penelitian

Untuk menilai kendala-kendala potensial penerapan TQS, dalam penelitian ini digunakan instrumen kuisisioner yang telah digunakan dalam penelitian Ngai dan Cheng (1999), dengan perubahan yang disesuaikan dengan karakteristik perguruan tinggi. Instrumen kuisisioner ini terdiri 17 item pertanyaan, meliputi item pertanyaan 1-4 untuk faktor pekerja dan budaya, item pertanyaan 5-10 untuk faktor infrastruktur, item pertanyaan 11-14 untuk faktor manajerial, dan item pertanyaan 15-17 untuk faktor organisasional. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner merupakan pertanyaan tertutup dengan metode pengukuran skala Likert dengan interval skor 1 sampai 5, dengan pilihan jawaban 5 (sangat setuju sekali), 4 (sangat setuju), 3 (setuju), 2 (tidak setuju), dan 1 (sangat tidak setuju). Berdasarkan jawaban

dari responden, kemudian dilakukan perhitungan *mean* masing-masing faktor. Jika *mean* suatu faktor lebih besar dari 3 berarti faktor tersebut merupakan kendala potensial penerapan TQS, sedangkan jika *mean* suatu faktor kurang dari 3 berarti faktor tersebut bukan merupakan kendala potensial penerapan TQS.

UJI KEBERLAKUAN DAN KEPERCAYAAN

Ketepatan pengujian hipotesis sangat bergantung pada data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Data yang terkumpul tidak akan berguna jika instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data tidak mempunyai validitas dan reliabilitas yang tinggi (Cooper dan Emory: 1996). Agar data yang diperoleh valid dan reliabel, akan dilakukan uji validitas dengan menguji homogenitas item dan uji reliabilitas terhadap butir-butir pertanyaan dalam kuisioner.

Validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur (instrumen) mampu mengukur *construct* yang akan diukur. Tingkat validitas dikatakan tinggi jika instrumen penelitian memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran. Uji validitas dilakukan menggunakan analisis faktor (*factor analysis*) dengan *varimax rotation* untuk masing-masing item yang mencantumkan kriteria dalam suatu faktor. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur dapat diandalkan atau sejauhmana suatu hasil pengukuran relatif konsisten jika pengukuran diulangi dua kali atau lebih (Ancok dalam Singarimbun: 1989). Reliabilitas instrumen pengukuran dapat diketahui dengan menghitung Cronbach alpha. Jika Cronbach alpha lebih besar dari 0,50 suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel (Nunnally: 1978).

Hasil pengujian keberlakuan dan kepercayaan menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan valid dan reliabel. Validitas pengukurannya diperoleh nilai *eigenvalue* masing-masing faktor memiliki *eigenvalue* di atas 1, yaitu 1,255 untuk faktor pekerja dan budaya, 1,278 untuk faktor infrastruktur, 2,093 untuk faktor manajerial, dan 1,782 untuk faktor organisasional. Hasil pengujian reliabilitas diperoleh Cronbach alpha antara 0,7031 sampai dengan 0,8023. Hasil pengujian selengkapnya bisa dilihat pada tabel 2.

HASIL PENELITIAN

Perhitungan *Mean* seluruh Perguruan Tinggi

Perhitungan mean dilakukan untuk menilai apakah suatu faktor termasuk suatu kendala potensial penerapan TQS pada perguruan tinggi. Jika suatu faktor memiliki mean lebih besar dari 3 berarti faktor tersebut dinilai merupakan kendala potensial penerapan TQS, sebaliknya jika suatu faktor memiliki mean lebih kecil dari 3 berarti faktor tersebut bukan merupakan kendala potensial penerapan TQS. Hasil selengkapnya bisa dilihat pada tabel 3.

Hasil perhitungan *mean* keseluruhan perguruan tinggi menunjukkan bahwa faktor pekerja dan budaya (faktor1) memiliki mean 3,40, faktor infrastruktur (faktor2) memiliki mean 3,54, faktor manajerial (faktor 3) memiliki mean 2,876, dan faktor organisasional (faktor 4) memiliki mean 3,096. Berdasar perhitungan mean tersebut dapat dinilai bahwa faktor-faktor yang menjadi kendala potensial penerapan TQS pada perguruan tinggi terdiri dari faktor pekerja dan budaya, faktor infrastruktur, dan faktor organisasional. Jika diurutkan faktor infrastruktur merupakan kendala terbesar diikuti faktor pekerja dan budaya, dan faktor organisasional.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Berdasar *Principal Component Analysis*

No Item	Faktor 1 Pekerja& Budaya	Faktor 2 Infrastruktur	Faktor 3 Manajerial	Faktor 4 Organisasional	Cronbach's Alpha
1	0,747				0,7259
2	0,791				
3	0,808				
4	0,888				
5		0,923			0,7031
6		0,671			
7		0,779			
8		0,744			
9		0,609			
10		0,589			
11			0,798		0,7870
12			0,700		
13			0,538		
14			0,823		
15				0,726	0,8023
16				0,854	
17				0,725	
Eigenvalue	1,155	1,278	2,093	1,782	
Cum.Variance Explained	67,823%	54,495%	52,333%	59,380%	

Tabel 3 Hasil Perhitungan Mean Kendala-kendala Potensial Penerapan TQS pada Keseluruhan Perguruan Tinggi (Disusun Berdasar *Ranking* Kendala)

Ran-king	Kendala	Mean
1	Faktor Infrastruktur	3,54
2	Faktor Pekerja dan Budaya	3,40
3	Faktor Organisasional	3,09
4	Faktor Manajerial	2,88

Perhitungan Mean Menurut Jenis Perguruan Tinggi1. Perhitungan *Mean* Universitas

Berdasar perhitungan *mean* tersebut dapat dinilai bahwa faktor-faktor yang menjadi kendala potensial penerapan TQS pada perguruan tinggi jenis universitas terdiri dari faktor pekerja dan budaya, faktor infrastruktur, dan faktor organisasional. Jika diurutkan faktor infrastruktur merupakan kendala terbesar diikuti faktor pekerja dan budaya, dan faktor organisasional.

Tabel 4. Hasil Perhitungan Mean Kendala-kendala Potensial Penerapan TQS pada Universitas (Disusun Berdasar *Ranking* Kendala)

Ran-king	Kendala	Mean
1	Faktor Infrastruktur	3,57
2	Faktor Pekerja dan Budaya	3,38
3	Faktor Organisasional	3,15
4	Faktor Manajerial	2,66

2. Perhitungan Mean Sekolah Tinggi

Berdasar perhitungan *mean* dapat dinilai bahwa faktor-faktor yang menjadi kendala potensial penerapan TQS pada perguruan tinggi jenis sekolah tinggi terdiri dari faktor pekerja dan budaya, dan faktor infrastruktur. Jika diurutkan faktor infrastruktur merupakan kendala terbesar diikuti faktor pekerja dan budaya.

Tabel 5. Hasil Perhitungan Mean Kendala-kendala Potensial Penerapan TQS pada Sekolah Tinggi (Disusun Berdasar *Ranking* Kendala)

Ran-king	Kendala	Mean
1	Faktor Infrastruktur	3,45
2	Faktor Pekerja dan Budaya	3,33
3	Faktor Organisasional	2,94
4	Faktor Manajerial	2,87

3. Perhitungan *Mean* Akademi

Berdasar perhitungan *mean* tersebut dapat dinilai bahwa semua faktor menjadi kendala potensial penerapan TQS pada perguruan tinggi jenis akademi. Jika diurutkan faktor infrastruktur merupakan kendala terbesar diikuti faktor pekerja dan budaya, faktor manajerial, dan faktor organisasional.

Tabel 6. Hasil Perhitungan Mean Kendala-kendala Potensial Penerapan TQS pada Akademi (Disusun Berdasar *Ranking* Kendala)

Ran-king	Kendala	Mean
1	Faktor Infrastruktur	3,61
2	Faktor Pekerja dan Budaya	3,55
3	Faktor Manajerial	3,36
4	Faktor Organisasional	3,19

PERBANDINGAN KENDALA-KENDALA POTENSIAL PENERAPAN TQS ANTAR JENIS PERGURUAN TINGGI

1. Perbandingan Kendala antar Faktor seluruh Perguruan Tinggi

Jika didasarkan pada kendala faktor pekerja dan budaya, kendala terbesar dihadapi oleh akademi dengan *mean* 3,55, diikuti universitas dengan *mean* 3,38, dan sekolah tinggi dengan *mean* 3,33. Jika didasarkan pada kendala faktor infrastruktur, kendala terbesar juga dihadapi oleh akademi dengan *mean* 3,61, diikuti universitas dengan *mean* 3,57, dan 3,45. Jika didasarkan pada kendala faktor manajerial, hanya akademi yang menghadapi kendala tersebut dengan *mean* 3,36. Jika didasarkan pada kendala faktor organisasional, kendala tersebut dihadapi oleh akademi dengan *mean* 3,19 dan universitas dengan *mean* 3,15, sedangkan sekolah tinggi tidak menghadapi kendala faktor organisasional.

2. Uji Beda Kendala-kendala Potensial Penerapan TQS

Berdasarkan hasil pengujian perbedaan *mean* keseluruhan faktor diperoleh *F* hitung sebesar 2,852 dengan probabilitas sebesar 0,061. Karena signifikansi lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *mean* kendala-kendala potensial penerapan TQS antar jenis perguruan tinggi tidak berbeda secara nyata.

Berdasarkan hasil pengujian perbedaan *mean* masing-masing faktor, untuk faktor pekerja dan budaya, faktor infrastruktur, dan faktor organisasional memiliki signifikansi lebih besar dari 0,05. Karena signifikansi lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa mean faktor pekerja dan budaya, factor infrastruktur, dan faktor organisasional antar jenis perguruan tinggi tidak berbeda secara nyata. Sedangkan hasil pengujian perbedaan *mean* faktor manajerial diperoleh F hitung sebesar 9,303 dengan probabilitas sebesar 0,000. Karena signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa mean faktor manajerial antar jenis perguruan tinggi berbeda secara nyata. Jika di depan telah dilakukan pengujian perbedaan kendala-kendala potensial penerapan TQS untuk seluruh perguruan tinggi, pengujian berikutnya adalah pengujian ada tidaknya perbedaan kendala antar jenis perguruan tinggi. Untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan kendala antar jenis perguruan tinggi bisa dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Ringkasan Hasil Uji ANOVA

Kendala	F	Sign.
Faktor Pekerja dan Budaya	1,183	0,310
Faktor Infrastruktur	0,819	0,443
Faktor Manajerial	9,303	0,000
Faktor Organisasional	1,260	0,287
Keseluruhan	2,852	0,061

3. Uji Beda Kendala-kendala Potensial Penerapan TQS antar Jenis Perguruan Tinggi

Uji Beda antara Universitas dengan STIE

Hasil uji beda keseluruhan faktor, pada kolom *mean difference* (MD) diperoleh angka 0,66 dengan nilai probabilitas 0,696. Karena nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan kendala-kendala potensial penerapan TQS antara universitas dengan STIE.

Untuk uji beda masing-masing faktor, karena semua nilai probabilitas lebih besar dari

0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan kendala antara universitas dengan STIE untuk faktor pekerja dan budaya, faktor infrastruktur, faktor manajerial maupun faktor organisasional.

Uji Beda antara Universitas dengan Akademi

Uji beda keseluruhan faktor, pada kolom *mean difference* (MD) diperoleh angka 3,85 dengan nilai probabilitas 0,042. Karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan kendala-kendala potensial penerapan TQS antara universitas dengan akademi.

Hasil uji beda masing-masing faktor, untuk factor pekerja dan budaya, faktor infrastruktur, dan faktor organisasional, masing-masing memiliki nilai probabilitas lebih besar dari 0,05, sehingga disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan kendala antara universitas dengan akademi untuk faktor pekerja dan budaya, faktor infrastruktur, dan faktor organisasional. Sedangkan untuk faktor manajerial, nilai probabilitasnya sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa antara universitas dengan akademi terdapat perbedaan kendala pada faktor manajerial.

Uji Beda antara STIE dengan Akademi

Hasil uji beda keseluruhan faktor, pada kolom *mean difference* (MD) diperoleh angka 4,51 dengan nilai probabilitas 0,027. Karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan kendala-kendala potensial penerapan TQS antara STIE dengan akademi.

Hasil uji beda faktor pekerja dan budaya, faktor infrastruktur, dan faktor organisasional juga menunjukkan bahwa nilai probabilitasnya lebih besar dari 0,05. Karena probabilitas lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan kendala antara STIE dengan akademi untuk faktor organisasional. Uji beda faktor manajerial, angka dengan probabilitas sebesar 0,000. Karena probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan

bahwa terdapat perbedaan kendala antara STIE dengan akademi untuk faktor manajerial.

Hasil uji beda kendala-kendala potensial penerapan TQS antar jenis perguruan tinggi dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Ringkasan Hasil Uji Beda Kendala-kendala Potensial Penerapan TQS antar Jenis Perguruan Tinggi

Faktor	Perguruan Tinggi		MD	Std Error	Sign.
1	Universitas	Sekolah Tinggi	0,17	0,49	0,736
		Akademi	0,70	0,55	0,204
	Sekolah Tinggi	Akademi	0,87	0,59	0,144
2	Universitas	Sekolah Tinggi	0,72	0,69	0,296
		Akademi	0,23	0,77	0,763
	Sekolah Tinggi	Akademi	0,95	0,82	0,249
3	Universitas	Sekolah Tinggi	0,85	0,58	0,150
		Akademi	2,80*)	0,65	0,000
	Sekolah Tinggi	Akademi	1,96*)	0,70	0,006
4	Universitas	Sekolah Tinggi	0,62	0,45	0,170
		Akademi	0,12	0,50	0,818
	Sekolah Tinggi	Akademi	0,73	0,54	0,174
Semua Faktor	Universitas	Sekolah Tinggi	0,66	1,68	0,696
		Akademi	3,85*)	1,88	0,042
	Sekolah Tinggi	Akademi	4,51*)	2,02	0,027

*) *The mean difference is significant at the 0,05 level*

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kendala-kendala potensial penerapan *Total Quality Service* (TQS) pada perguruan tinggi meliputi: faktor pekerja dan budaya, faktor infrastruktur, dan faktor organisasional. Adanya penemuan bahwa faktor manajerial tidak termasuk sebagai kendala potensial dalam penerapan TQS menarik untuk dicermati. Hal ini berarti bahwa para pengelola perguruan tinggi dipahami telah memiliki syarat-syarat manajerial, yaitu: mereka memiliki visi dan misi yang jelas dalam menjalankan aktivitas perguruan tinggi,

memiliki komitmen terhadap upaya pencapaian kualitas, memiliki sikap kepemimpinan yang memadai, dan dipahami bahwa pada setiap perguruan tinggi umumnya pergantian pimpinan puncak dilakukan secara terprogram dengan jelas. Jika demikian, munculnya faktor lain sebagai kendala, kemungkinan karena daya dukung elemen-elemen perguruan tinggi yang belum optimal.

Secara deskriptif penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dengan penelitian Ngai dan Cheng (1999) yang menunjukkan bahwa terdapat empat faktor yang menjadi kendala potensial penerapan TQM, yaitu: faktor pekerja dan budaya, faktor infrastruktur, faktor manajerial, dan faktor organisasional. Ada

beberapa kemungkinan yang menjadi penyebab munculnya perbedaan hasil penelitian tersebut, antara lain: 1) Perbedaan karakteristik responden. Penelitian Ngai dan Cheng (1999) dilakukan terhadap para profesional manajer di Hongkong, sedangkan penelitian ini dilakukan terhadap Dosen PTS di Yogyakarta yang menduduki jabatan struktural, sehingga perbedaan karakteristik responden menjadikan hasil penelitian yang berbeda. 2) Perbedaan tingkat pemahaman responden tentang prinsip-prinsip manajemen kualitas. Tingkat pemahaman terhadap prinsip-prinsip manajemen kualitas kemungkinan akan mempengaruhi persepsi responden terhadap item-item pertanyaan dalam kuisisioner. 3) Penelitian terdahulu yang dilakukan Ngai dan Cheng (1999) tidak membedakan jenis perusahaan atau bersifat general, sedangkan penelitian ini dilakukan pada lingkup mikro, yaitu perguruan tinggi swasta.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa secara umum tidak ada perbedaan kendala-kendala potensial penerapan TQS antar jenis perguruan tinggi untuk faktor selain faktor manajerial atau dengan kata lain keseluruhan perguruan tinggi menghadapi kendala yang sama. Hasil perbandingan antara universitas dengan sekolah tinggi juga menunjukkan kedua jenis perguruan tinggi tersebut tidak ada perbedaan kendala yang dihadapi. Namun hasil perbandingan antara universitas dengan akademi dan antara sekolah tinggi dengan akademi, terdapat perbedaan kendala yang dihadapi terutama untuk faktor manajerial. Hal ini bisa dipahami jika mengacu pada tujuan dan kewenangan penyelenggaraan pendidikan tinggi (lihat kembali pada Bab III tentang Karakteristik Pendidikan Tinggi Di Indonesia). Universitas dan sekolah tinggi memiliki kewenangan yang lebih luas, yaitu dapat menyelenggarakan pendidikan akademik maupun pendidikan profesional. Bahkan khusus untuk universitas kewenangan tersebut lebih luas lagi karena diberi kewenangan menyelenggarakan berbagai macam program studi, baik untuk program diploma, sarjana

ataupun magister dan doctor. Sementara itu untuk sekolah tinggi memiliki kewenangan menyelenggarakan pendidikan program diploma, sarjana, magister, dan doctor, tetapi terbatas untuk program studi tertentu. Akademi merupakan jenis perguruan tinggi yang diberi kewenangan menyelenggarakan pendidikan terapan atau profesional khusus untuk program studi tertentu saja, misalnya Akademi Akuntansi program diploma I, II, III atau IV. Adanya perbedaan dan kewenangan antara universitas, sekolah tinggi, dan akademi, menimbulkan kemungkinan adanya perbedaan kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan TQS. Kendala yang dihadapi universitas dan sekolah tinggi tidak ada perbedaan karena program yang diselenggarakan universitas dan sekolah tinggi relatif seragam, kebanyakan terdiri dari program diploma dan sarjana.

Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan perguruan tinggi tidak menghadapi kendala faktor manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan kepada seluruh pengelola perguruan tinggi, baik perguruan tinggi yang sudah atau belum menerapkan prinsip-prinsip TQS maupun bahwa upaya perbaikan kualitas perguruan tinggi selama ini masih dihadapkan pada kendala-kendala, yaitu faktor pekerja dan budaya, faktor infrastruktur, dan faktor organisasional. Oleh karena itu hasil penelitian ini bisa dijadikan dasar perumusan langkah-langkah perbaikan kualitas pada masa mendatang dan sebagai bahan pertimbangan dalam penerapan TQS.

Keterbatasan Penelitian

Diakui bahwa di samping memberikan manfaat, penelitian ini masih menemukan sejumlah keterbatasan, antara lain: 1) Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada Dosen yang menduduki jabatan struktural pada Fakultas/Universitas, STIE, dan Akademi

Akuntansi/Manajemen, sehingga hasil penelitian ini tidak bisa dipakai untuk mengadakan generalisasi bagi keseluruhan perguruan tinggi. Dengan demikian dapat disarankan penelitian lanjutan dengan penggunaan sample yang lebih luas, misalnya keseluruhan dosen dan karyawan yang menduduki jabatan struktural atau seluruh dosen dan karyawan tanpa melihat jenis perguruan tinggi. 2) Ruang lingkup penelitian ini hanya terbatas pada PTS di Wilayah Kopertis Wilayah V Yogyakarta. Penelitian lanjutan dengan membandingkan kendala-kendala penerapan TQS antara PTN dan PTS akan memberikan sumbangan yang lebih luas terutama bagi pihak-pihak pengambil kebijakan perguruan tinggi. 3) Penelitian ini hanya menilai dan mengungkapkan faktor-faktor yang menjadi kendala potensial penerapan TQS pada perguruan tinggi. Hasil penelitian ini juga hanya bisa mengungkapkan secara deskriptif perbandingan antar faktor yang menjadi kendala berdasar mean masing-masing faktor.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahire, S.L. (1996), "TQM Age versus Quality: An Empirical Investigation", *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, p.18-23.
- Ahire, S.L., Damodar, G.J. dan Matthew, A.W. (1996), "Development and Validation of TQM Implementation Construct", *Decision Sciences*, Winter, Vol.27, p.23-56.
- Allen, J. and Davis, D. (1991), "Searching for Excellence in Marketing Education: The Relationship Between service Quality and Three Outcome Variables", *Journal of Marketing Education*, p.47-55.
- Arcaro, J.S. (1995), "Quality in Higher Education: An Implementation Handbook", Delray Beach: St Lucie Press.
- Atwater, Brian and Margaret L. Gague (1997), "The Theory of Constraints versus Contribution Margin Analysis for Product Mix Decisions", *Journal of Cost Management*, Jan-Feb, pp.6-15.
- Babakus, E. dan Boller (1992), "An Empirical Assesment of The SERVQUAL Scale", *Journal of Business Research*, Vol. 24, p. 253-268.
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (1998), "Akreditasi Program Studi Jenjang Sarjana (SI) Hasil Penilaian Tahun 1996/1997, Direktori Umum Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Brown, S.A. (1992), "Total Quality Service", Ontario: Prentice Hall Canada Inc.
- Budiarto, Arif (1998), "Total Quality Management: Upaya Peningkatan Kualitas Manajemen Pendidikan Tinggi Menyongsong Liberalisasi di Sektor Jasa", *Kajian Bisnis*, No.14, hal.41-61.
- Creech, B. (1996), "Lima Pilar TQM (Terjemahan oleh Sindoro, A.) Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Cooper, R.D. dan Emory, W.C. (1996), "Business Research Method", Irwin, Boston.
- Evans, James R. dan William, M.L. (1996), "The Management and the Control of Quality", Third Edition, West Publishing Company: Minneapolis.
- Fergenbaum, A.V. (1983), "Total Quality Control", Third Edition, McGraw-Hill Book Company.
- Flynn, Barbara B., Schroeder, Roger G. dan Sakakibara, S. (1995), "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Science*, Vol.26, No.5, p.659-691.
- Freeman, D.K. dan Dart, J. (1993), "Measuring the Perceived Quality of Professional Business services", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 9, No.1.
- Gasperz, V. (1997), "Aplikasi Manajemen Kualitas Total (TQM) dalam Industri Jasa (Contoh Penerapan pada Perguruan

- Tinggi di Indonesia)", Makalah Dikusi di ITB.
- Goetsch, D.L. dan Davis, S. (1994), "Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International Inc.
- Goldratt, Elihayu M. and Jeff Cox (1986), "What is This Called Theory of Constraints and How Should It Be Implemented?", Great Barrington, North River Press: MA.
- Handoko, H. (1998), "Implementasi TQM di Perguruan Tinggi", Makalah Seminar dalam Rangka Dies Natalis XXXI AKS Tarakanita Yogyakarta, 28 Maret.
- Handriana, Tanti (1998), "Analisis Perbedaan Harapan Kualitas Jasa pada Lembaga Pendidikan Tinggi di Surabaya", Tesis S2, Program Pasca Sarjana, UGM.
- Holmes, G. dan McElwee, G. (1995), "Total Quality Management in Higher Education: How to Approach Human Resources Management", *TQM Magazine*, Vol.7, No.6, P. 5-10.
- Ihalau, J.J. dan Sunarto, H. (1998), "Manajemen Mutu Perguruan Tinggi: Analisis TQM pada Perguruan Tinggi di Indonesia" Penataran dan Lokakarya paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi, KPPT JP III, 1996-2000, 7-9 dan 14-16 Juni.
- Ivancevich, D.M. dan Ivancevich, S.H. (1992), "TQM in the Classroom", *Management Accounting*, October, p.14-15.
- Kusdiartini, V. (1998), "Hubungan antara Persepsi Pengelola Akademik tentang Faktor-faktor Kritis Total Quality Management Pendidikan Tinggi dan Pengintegrasinya ke dalam Kurikulum, Tesis S2, Program Pasca Sarjana, UGM.
- Lam, S.K. (1996), "TQM and Its Impact on Middle Manager and Front-Line Workers", *Journal of Management Development*, Vol.15, p.37-46.
- Lewis, R.G. dan Smith, D.H. (1994), "Total Quality in Higher Education", Delray Beach, Florida: St. Lucie Press.
- Mears, Peter (1993), "How to Stop Talking About and Begin Progress Towards Total Quality Management", *Business Horizon*, Mei-Juni.
- Munawaroh, M. (1999), "Analisis Pengaruh Kualitas Jasa terhadap Kepuasan pada Industri Pendidikan di Yogyakarta", Tesis S2.
- Ngai, E.W.T. dan Cheng, T.C.E. (1999), "A Tool for Measuring Potensial Barriers to TQM Implementation", The Hongkong Polytechnic University.
- Nunnally (1978), "Psychometric Theory", McGraw-Hillseriesin.
- Parasuraman, Zeithaml, A.V. dan Berry, L.L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol.67, p.420-450.
- Parasuraman, Zeithaml, A.V. dan Berry, L.L. (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Furter Research", *Journal of Marketing*, Vol.59, p.111-124.
- Puffer, S.M. and McCarthy, D.J. (1996), "A Framework for Leadership in a TQM Context", *Journal of Quality Management*, Vol.1, p.109-130.
- Ramapuru, N.K., Mehra, S., and Frolick, M.N. (1993), "A Comparative Analysis and Review of JIT Implementation Research", *Journal of Operations Management*, 15.
- Ruhl, Jack M. (1996), "An Introduction to The Theory of Constraints", *Journal of Cost Management*, Summer, pp.43-48.
- Saraph, J.V., Benson, P.G., and Schroeder, R.G. (1989), "An Instrument for Measuring the Critical Factor of Quality Management", *Decision Science*, Vol.20, No.4.

- Santosa, Kristanto (1992), "Total Quality Management di Indonesia, Hasil Sebuah Survei", *Usahawan*, No.11, September, hal.32-33.
- Sarwono, S.S. dan Sudarsono, J. (1997), "Konsumen dan Total Quality Management dalam Dunia Pendidikan Tinggi", *Kinerja II* (3), hal.83-92.
- Sawarjuwono, T. (1996), "Suatu Analisa Kritis Penyebab Kegagalan TQM", *Usahawan*, No.06, Juni, hal. 40-47.
- Singarimbun, M. (1989), "*Metode Penelitian Survey*", Edisi ke-2, LP3ES.
- Sekaran, Uma (1992), "*Research Methods for Business: A Building Approach*", Second Edition, John Wiley & Son, Inc., New York.
- Solomon. Hazel (1993), "Total Quality in Higher Education", *Management Service*, October, pp.32-43.
- Spencer, Barbara A. (1994), "Model Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation", *Academy of Management Review*, Vol. 19, July, p.446-471.
- Stamatis, D.H. (1996), "*Total Quality Service: Principles, Practices & Implementation*". Singapore: SSMB Publishing Division.
- Tjiptono, Fandy (2000), "*Prinsip-prinsip Total Quality Service*", Edisi 2, Yogyakarta: Andi Offset
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana (1998), "*Total Quality Management*", Edisi 2, Yogyakarta: Andi Offset
- Taylor, A.W. dan Hill, F.M. (1993), "Issues for Implementing TQM in Further and Higher Education: The Moderating Influence of Contextual Variable", *Quality Assurance in Education*, Vol.1, p.12-21.
- Wilson, John R. (1991), "Participation: a Framework and a Foundation for Ergonomics" *Journal of Occupational Psychology*, No.64.
- Wollner, G.E. (1992), "The Law of Producing Quality", *Quality Progress*.