

MODEL KOLABORASI TQM DALAM PEMENUHAN TRIDHARMA PERGURUAN TINGGI

Tria Citra L. Mukti, Ade Iriani, dan Yari Dwikurnaningsih

Universitas Kristen Satya Wacana

tria.citra.listiani@gmail.com, ade.iriiani@uksw.edu, yari.dwikurnaningsih@uksw.edu

Abstrak. Tridharma perguruan tinggi berupa pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat merupakan amanat peraturan perundang-undangan bagi perguruan tinggi. Dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi hendaknya menyesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Hal ini hampir tidak dapat dipenuhi oleh perguruan tinggi saja karena kebutuhan masyarakat yang semakin berkembang dimana semua cabang ilmu pengetahuan perlu diintegrasikan dan dihubungkan. Penelitian ini menjelaskan bagaimana kolaborasi dapat diterapkan di perguruan tinggi dengan pendekatan TQM. TQM telah banyak digunakan di berbagai organisasi dan telah terbukti keberhasilannya karena pendekatan ini dipilih dalam mengembangkan model kolaborasi yang ada. Metode analisis literatur TQM dan kolaborasi digunakan dalam penelitian ini. Hasilnya kolaborasi dalam pemenuhan Tridharma perguruan tinggi dengan menggunakan pendekatan TQM dalam tahap model dapat membantu organisasi mencapai tujuan yang telah disepakati sebelumnya dan beradaptasi dengan kebutuhan iptek yang ada.

Kata Kunci: Kolaborasi, Model, Tridharma Pendidikan Tinggi, *Total Quality Management* (TQM)

Abstract. The tridharma of higher education in the form of education, research, and community service is the mandate of the legislation for universities. In implementing tridharma, universities should adapt to the development and needs of the community as well as science and technology (Science, Technology and the Arts). It can hardly be fulfilled by a university alone because of the growing needs of the society where all branches of science need to be integrated and connected. This study explained how collaboration could be applied in universities with a TQM approach. TQM has been widely used in various organizations and has proven its success for this approach was chosen in developing the existing collaboration model. Literature analysis method of TQM and collaboration was used in this study. The result is collaboration in fulfilling the Tridharma of higher education by using the TQM approach in a model stage could help organizations achieve previously agreed goals and adapt to existing science and technology needs.

Keywords: Collaboration, Model, Tridharma of Higher Education, Total Quality Management (TQM)

PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni mendorong lembaga pendidikan untuk terus dapat berinovasi agar memberikan sumbangsih di masyarakat. Lembaga pendidikan tinggi sebagai tingkat tertinggi lembaga pendidikan formal di Indonesia dituntut untuk menjadi pemain utama inovasi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, 2012). Inovasi yang dilakukan akan membuat sumbangsih positif bagi masyarakat, dengan adanya inovasi berkelanjutan Indonesia akan dapat menghadapi tantangan dan globalisasi (Febrianti dan Irianto, 2017).

Dalam menjalankan perannya untuk menciptakan inovasi di masyarakat, perguruan tinggi memiliki tugas pokok yang disebut dengan tridharma perguruan tinggi. Tridharma perguruan tinggi meliputi tiga tugas pokok perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, 2020; Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, 2012). Tiga tugas pokok ini merupakan kewajiban sekaligus bentuk nyata dari karya perguruan tinggi. Dengan menyelenggarakan pendidikan maka perguruan tinggi sedang mencetak lulusan profesional serta akademisi. Penelitian yang ada merupakan langkah dari inovasi atas bidang ilmu yang dimiliki. Pengabdian kepada masyarakat merupakan bentuk nyata dari pengaplikasian keilmuan perguruan tinggi, sebab untuk ketiga hal inilah perguruan tinggi didirikan (Salinan Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2020 Tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, Dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta, 2020). Di Indonesia sendiri pemenuhan tridharma dan kinerja perguruan tinggi ditunjukkan melalui penilaian eksternal yang disebut dengan akreditasi.

Pemenuhan tridharma perguruan tinggi juga berlaku bagi Sekolah Tinggi Teologi (STT) sebagai salah satu bentuk perguruan tinggi agama di Indonesia. Namun demikian pemenuhan tridharma bagi lembaga STT masih belum seperti pada lembaga pendidikan lainnya. Berdasarkan laman resmi BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi) didapati bahwa pada akreditasi institusi yang mendapatkan peringkat B adalah 10,12% sedangkan sisanya adalah peringkat C dengan mengacu pada peringkat instrumen akreditasi institusi 3.0. Peringkat akreditasi yang ada menunjukkan bagaimana sebuah perguruan tinggi dapat memenuhi kewajiban standar mutunya di dalam mengimplementasikan tridharma perguruan tinggi. Melihat pada data nasional peringkat akreditasi STT masih banyak STT yang ada pada peringkat C. Hal ini menunjukkan pemenuhan tridharma sudah berlangsung pada level penilaian minimal. Kurang optimalnya peringkat akreditasi berbanding lurus dengan pemenuhan Tridharma Perguruan Tinggi.

Dalam rangka pemenuhan tridharma secara optimal perguruan tinggi yang merupakan kewajiban bagi lembaga perguruan tinggi maka STT perlu menerapkan strategi khusus dalam hal tersebut. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah strategi kolaborasi. Kolaborasi merupakan Kerjasama antara dua atau lebih lembaga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disetujui bersama (Linden, 2002, 2010). Kolaborasi dalam perguruan tinggi baik antara sesama perguruan tinggi maupun dengan dunia industri

merupakan sebuah terobosan dalam meningkatkan kualitas maupun pencapaian tujuan dari perguruan tinggi (Jünge *et al.*, 2019; Munoz *et al.*, 2015; Sirat, 2017). Dalam kolaborasi yang dilakukan orientasi terhadap pencapaian mutu pendidikan merupakan basis utama yang ada.

Dalam konsep manajemen mutu terpadu sebuah kolaborasi merupakan bagian yang ada dalamnya. Kolaborasi baik antar anggota organisasi maupun dengan kolaborasi akan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang ada dan menumbuhkan budaya mutu (Chuah *et al.*, 2018; Mukherjee, 2019; Sirat, 2017). Keterlibatan seluruh pihak dalam manajemen mutu merupakan dasar dilaksanakannya pendekatan ini. Untuk itu sebuah kolaborasi yang melibatkan seluruh pihak dapat menuntun ketercapaian tujuannya.

Dalam pelaksanaan pengelolaan pendidikan tinggi manajemen mutu menjadi bagian yang tidak terpisahkan. Kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal menjadi orientasi pelaksanaan manajemen mutu terpadu pendidikan (Rusdarti & DWP, 2017; Sallis, 2014; Zighan & EL-Qasem, 2020). Konsep manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) telah banyak diimplementasikan di berbagai bidang dan tidak hanya pada bidang bisnis saja (Agostini & Filippini, 2019; Hoque *et al.*, 2020; Mukherjee, 2019). Pendekatan TQM ini dapat pula diimplementasikan pada lembaga pendidikan tinggi untuk menjaga serta meningkatkan mutu pendidikannya (Rosa *et al.*, 2016; Yorke & Vidovich, 2016). Pendekatan TQM menjadi relevan bagi pemenuhan kebutuhan mutu sebab mempertimbangkan perbaikan berkelanjutan serta keterlibatan seluruh pihak.

Untuk dapat memenuhi kriteria penilaian eksternal dalam bentuk akreditasi perguruan tinggi memiliki kewajiban untuk memenuhi Tridharma yang diamanatkan melalui peraturan perundangan. Melihat pada data akreditasi di situs BAN-PT pada STT di Indonesia maka STT dapat mengambil salah satu langkah strategis untuk dapat memenuhi amanat Tridharma Perguruan Tinggi yang ada. Langkah yang dapat ditempuh adalah dengan menjalankan kolaborasi di antara STT. Dengan adanya kolaborasi di antara STT yang memiliki tujuan yang sama maka akan membantu dalam pencapaian tujuannya yaitu pemenuhan Tridharma Perguruan tinggi bagi masing-masing institusi. Kolaborasi baik antar perguruan tinggi maupun dengan dunia industri sudah mulai diupayakan oleh beberapa perguruan tinggi. Namun bagi perguruan tinggi berbasis keagamaan hal ini masih menjadi hal yang baru. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan beberapa pimpinan STT menunjukkan kolaborasi sebagai wahana pemenuhan tridharma belum banyak dilakukan. Kolaborasi hanya berhenti pada pelaksanaan satu atau dua acara dan tidak ada keberlanjutannya. Dalam hal ini dibutuhkan sebuah model kolaborasi yang dapat menjamin keberlanjutan kerjasama antar Lembaga sehingga pemenuhan tridharma dapat berjalan optimal. Salah satu pendekatan manajemen yang dapat menjadi alternatif dalam melakukan kolaborasi adalah pendekatan TQM. Pendekatan ini menuntut adanya keterlibatan seluruh pihak dan juga perbaikan kelanjutan. Melalui pendekatan ini kolaborasi dapat dilaksanakan secara berkelanjutan. Pendekatan ini pada hakekatnya berasal dari pendekatan mutu di dunia industri. Namun pendekatan ini juga bisa diimplementasikan dalam dunia Pendidikan (Sallis, 2014). Dengan menggunakan pendekatan TQM yang berorientasi pada keterlibatan seluruh pihak serta berorientasi pada peningkatan berkelanjutan maka akan dapat menjadi basis kolaborasi yang dilakukan. Di Indonesia sendiri prinsip TQM sebenarnya diadopsi ke dalam sistem penjaminan mutu untuk perguruan tinggi (Soegito, 2011).

Melalui penelitian ini akan dirumuskan model kolaborasi antar STT yang berbasiskan pendekatan TQM. Model kolaborasi ini akan didasarkan pada model kolaborasi Linden (2010). Model kolaborasi Linden dipilih karena model ini dapat mengakomodir kolaborasi antar organisasi yang berorientasikan pada keterlibatan seluruh pihak. Kajian penelitian yang berkaitan dengan pendekatan TQM dalam manajemen Pendidikan telah banyak dilakukan sebelumnya, namun belum banyak tulisan yang mengangkat model kolaborasi dengan pendekatan TQM. Di era revolusi industri dan semakin berkembangnya IPTEKS model manajemen yang berbasis mutu menuntut adanya kolaborasi tanpa hal ini lembaga pendidikan akan sulit bertahan sendirian. Lembaga Pendidikan tinggi yang bermutu akan mencapai tujuan pendidikan tinggi sesuai dengan Permendikbud nomor 3 tahun 2020 yaitu memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkelanjutan bagi bangsa Indonesia. Model ini juga menyediakan framework yang dapat diimplementasikan pada berbagai model organisasi. Kemudian pendekatan TQM akan menjadi basis adanya kolaborasi yang akan dilakukan. Dengan demikian model yang disusun akan dapat membantu STT dalam pencapaian Tridharma Perguruan Tinggi. Model kolaborasi yang disusun akan dibagi menjadi beberapa tahapan yang kemudian tahapan tersebut akan menjadi siklus praktis yang bisa dimanfaatkan oleh perguruan tinggi dalam pelaksanaan pemenuhan tridharma Perguruan Tinggi.

KAJIAN TEORI

Seperti yang sudah dijabarkan pada pendahuluan, kolaborasi merupakan sebuah usaha dari dua atau lebih organisasi yang saling bersinergi dalam mencapai tujuan yang telah disepakati sebelumnya. Kolaborasi tidak hanya berbicara mengenai bagaimana mencapai tujuan bersama, namun juga mengenai kunci penting untuk mengatasi tantangan organisasi yang ada (Awasthy dkk,2020). Untuk itu kolaborasi memegang sebuah peran kunci sebagai sebuah penggerak yang dapat meningkatkan ketercapaian tujuan dari para organisasi yang berkolaborasi tersebut.

Kolaborasi dapat menjadi sebuah bagian solusi untuk memecahkan masalah di organisasi. Namun pada kenyataannya, hal ini tidak serta merta dapat dengan mudah diimplementasikan. Beberapa organisasi masih merasa kesulitan dalam membangun dan mendorong kolaborasi ini (Awasthy dkk:2020). Dalam sebuah organisasi banyak faktor yang akan mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi tersebut. Setidaknya ada dua faktor besar yang mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi, yaitu faktor internal dan eksternal. Menurut Ribeiro & Nagano (2021), faktor internal berupa struktur organisasi yang di dalamnya memuat budaya kolaborasi, kepemimpinan dan juga kepercayaan yang membangun hubungan bersama antar SDM akan mampu berperan untuk mewujudkan kolaborasi. Sasaran kolaborasi merupakan sebuah elemen penting yang tetap dipertahankan.

Kolaborasi dapat membentuk sebuah lingkungan sosial yang mendukung pekerja untuk dapat bekerja pada kondisi yang penuh tekanan. Berbicara dalam dunia pendidikan yang dimaksud pekerja merupakan tenaga pengajar dan tenaga kependidikan. Dengan adanya kolaborasi yang efektif akan menciptakan sistem dukungan sosial terhadap staff baik pengajar maupun administratif dimana para anggota organisasi akan mampu mengatasi permasalahan yang muncul (Dirani et al., 2021). Terlebih dalam dunia pendidikan yang

dihadapi adalah mendidik peserta didik yang merupakan individu yang berbeda sehingga kedinamisan merupakan hal yang tidak dapat dihindari.

Dunia pendidikan dan kolaborasi memiliki kesamaan keduanya membutuhkan kedinamisan dalam pelaksanaannya. Di satu sisi kolaborasi tidak statis tetapi berkembang dari tujuan bersama yang terfokus dari kelompok, tim, atau komite. Dalam dunia pendidikan para pemimpin, staf akademis dan juga pendidik yang memiliki pemikiran untuk beradaptasi dan berinovasi dengan perubahan dalam pendidikan melalui kolaborasi akan dapat memberikan transformasi sosial di masyarakat (Prantl dkk, 2021). Dalam pelaksanaannya kolaborasi memerlukan analisa kebutuhan agar terus dapat beradaptasi dan berinovasi.

Kolaborasi di dunia pendidikan tidak hanya dikhususkan pada tingkat tertentu namun dapat diimplementasikan pada berbagai tingkat. Hal ini di dukung oleh tulisan Dirani dkk (2021) yang menyatakan bahwa kolaborasi di dunia pendidikan yang efektif dan berhasil dapat memberikan dampak positif dalam memecahkan permasalahan yang ada dan meningkatkan kinerja lembaga pendidikan tersebut. Lebih lanjut Umeokafor & Windapo (2018) juga menyatakan bahwa kerjasama kolaborasi yang sukses antar lembaga akan dapat memaksimalkan iklim penelitian dalam dunia akademis di antara perguruan tinggi. Kolaborasi efektif di Lembaga Pendidikan salah satunya dibuktikan oleh penelitian Tuhuteru dan Iriani (2018) mengenai kolaborasi penelitian ilmiah dosen di perguruan tinggi. Dalam penelitiannya Tuhuteru dan Iriani (2018) menemukan bahwa kolaborasi dapat dilakukan oleh para dosen di dalam hal penelitian dan publikasi ilmiah. Temuan ini menunjukkan bahwa kolaborasi yang efektif dapat menjadi sebuah sarana bagi Lembaga Pendidikan untuk menghadapi setiap tantangan yang ada mengingat publikasi karya ilmiah merupakan kebutuhan sekaligus juga kewajiban bagi perguruan tinggi di Indonesia.

METODE

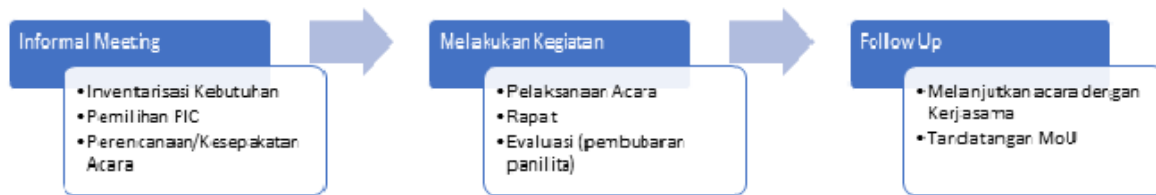
Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan metode kajian Pustaka. Pustaka yang dikaji sebagai sumber data primer dalam penelitian ini merupakan berbagai hasil publikasi penelitian yang berhubungan dengan kolaborasi serta TQM. Sedangkan untuk data sekunder dalam penelitian ini akan didasarkan pada wawancara dengan para pimpinan STT untuk melihat masalah yang ada di lapangan sebagai bentuk Analisa kebutuhan yang ada. Penelitian kualitatif ini dimaksudkan untuk mendalami permasalahan yang ada, dalam hal ini bagaimana model kolaborasi berbasis TQM dapat diimplementasikan dalam sistem tata Kelola perguruan tinggi untuk pemenuhan tridharma perguruan tinggi (Creswell & Creswell, 2017; Sugiyono, 2013; Sukestiyarno, 2020). Hasil penelitian berupa sebuah masukan bagi subyek penelitian berupa rancangan model kolaborasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian awal yang dilakukan mengindikasikan beberapa STT telah menjalin kolaborasi dan kerjasama. Melalui wawancara dan observasi maka diperoleh bahwa kolaborasi yang dilakukan masih belum menunjukkan signifikansi keberlanjutan maupun pemenuhan Tridharma. Hal ini dapat dilihat meskipun ada kerjasama namun luaran hasil

penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang merupakan luaran Tridharma masih belum ada peningkatan. Publikasi sebagai bagian penelitian merupakan jalan perguruan tinggi untuk dapat memberikan sumbangsih akademiknya dalam bidang sosial, ekonomi dan politik di masyarakat sekaligus merupakan bukti eksistensinya (Broucker *et al.*, 2017). Untuk itu publikasi merupakan hal yang penting untuk dilakukan tidak hanya sebagai kewajiban dalam pemenuhan Tridharma namun juga merupakan aktualisasi perguruan tinggi. Dalam model kolaborasi STT saat ini kolaborasi kebanyakan hanya berakhir dengan adanya nota kesepahaman (MoU) tanpa ada keberlanjutan kegiatan. Artinya saat sebuah kegiatan atau proyek Bersama dilakukan maka akan berhenti pada kegiatan tersebut dan pembuatan MoU. Hal ini tentu saja berakibat tidak adanya peningkatan kualitas berkelanjutan.

Proses pelaksanaan kerjasama dilakukan dengan rangkaian proses tanpa adanya arah peta perencanaan tujuan yang jelas dan terarah. Pelaksanaan kolaborasi dimulai dengan pertemuan informal antar SDM di STT yang kemudian dalam pertemuan tersebut dibahas acara apa yang akan dilaksanakan, kebutuhan serta penanggung jawabnya. Proses lanjutan dilakukan dengan pelaksanaan kegiatan. Di dalam pelaksanaan kegiatan ini sudah termasuk dengan evaluasi dari kegiatan yang ada. Kegiatan selanjutnya adalah *follow-up* atau tindak lanjut kegiatan. Pada fase ini STT hanya saling menandatangani MoU namun dalam MoU tersebut masih belum jelas tindak lanjut kegiatan selanjutnya atau luarannya. Model kolaborasi yang ada saat ini dapat dilihat melalui bagan di bawah ini:



Gambar 1. Model Kolaborasi Lama

Sumber: Hasil wawancara dan observasi, data diolah

Pada model lama juga didapati dokumen yang ada juga belum lengkap sehingga bentuk MoU juga belum spesifik sampai pada nota kesepahaman maupun perencanaan pengembangan. Dalam inventarisasi kebutuhan juga didapati para SDM masih belum secara optimal menyampaikan keadaan kebutuhan dari lembaga nya masing-masing.

TQM Sebagai Dasar Kolaborasi. Pendekatan TQM telah banyak digunakan pada berbagai sistem manajemen organisasi, salah satunya di bidang pendidikan. Dalam dunia pendidikan tinggi pendekatan TQM tercermin melalui sistem penjaminan mutu internal di perguruan tinggi yang mengakomodir sebuah perguruan tinggi untuk menerapkan budaya mutunya. Berbicara mengenai mutu dan kualitas, maka hal ini tidak lepas dari pemenuhan kebutuhan pelanggan internal dan eksternal di lembaga pendidikan (Sallis, 2014). Meskipun definisi atas kualitas lembaga pendidikan tinggi berbeda-beda mulai dari pemerintah hingga masyarakat namun tetap saja kualitas dari sebuah lembaga pendidikan tinggi merupakan tolak ukur kedudukannya di masyarakat (Aris Agusman, dkk, 2019).

Pendekatan TQM telah banyak menjadi rujukan sebagai sistem manajemen mutu yang ada di lembaga pendidikan tinggi. Namun demikian tidak berarti pendekatan ini dapat berjalan dengan optimal dan disetujui oleh seluruh anggota organisasi. Dalam organisasi pendidikan ketakutan atas implementasi pendekatan TQM masih ditemukan (Jagiello, 2020). Ketakutan yang ditimbulkan lebih mengarah pada ketidakpercayaan akan implementasi pendekatan ini dengan optimal dimana beberapa anggota mengasumsikan perubahan yang terjadi atau implementasi yang ada hanya lebih mengacu pada implementasi structural ketimbang kepada implementasi pemikiran (mindset). Apabila pemikiran tidak diubah maka budaya mutu akan sulit menjadi budaya organisasi sebab budaya organisasi merupakan kumpulan dari pemikiran budaya individu di dalam organisasi (Robbins, 2018). Untuk itu pendekatan TQM diarahkan tidak hanya pada perubahan struktural organisasional saja namun juga kepada pemikiran dari setiap anggotanya.

Pada bagian ini akan dipaparkan beberapa hasil penelitian mengenai pendekatan TQM di dalam perguruan tinggi. Penelitian tersebut akan di bagi menjadi bagian implementasi TQM, Strategi Peningkatan Mutu dan Kepuasan Pelanggan.

Tabel 1. Analisis Hasil Penelitian tentang TQM di Lembaga Pendidikan Tinggi

Bagian	Penulis	Analisis
Implementasi TQM	Eryilmaz et al., 2016; Gupta et al., 2016; Narayanamurthy et al., 2017; Kazancoglu & Ozkan-Ozen, 2019; Zighan & EL-Qasem, 2020;	Beberapa penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa paradigma manajemen mutu terpadu baik berupa lisan maupun dalam bentuk TQM memberikan dampak positif pada lembaga pendidikan tinggi. Dampak positif yang ditemukan adalah adanya pengurangan hal-hal yang tidak diperlukan. Sebagai contoh adalah pengurangan inventori atau sarana pendidikan, pengurangan waktu di dalam administrasi pendidikan dengan berorientasikan pada pendekatan ini berbagai birokrasi dapat dilaksanakan dengan lebih cepat. Di dalam hal kurikulum dan pembelajaran implementasi TQM lebih mengarah pada perbaikan berkelanjutan atas pembelajaran yang dilakukan serta menuntut partisipasi seluruh pihak baik peserta didik maupun dari pihak sekolah. Dengan demikian gagasan ini dapat diimplementasikan ketika pola pikir budaya mutu telah ada di dalam seluruh anggota organisasi.

Tabel 1.1 (Lanjutan) Analisis Hasil Penelitian tentang TQM di Lembaga Pendidikan Tinggi

Bagian	Penulis	Analisis
Strategi Peningkatan Mutu Organisasi Pendidikan	Shams, 2015; Sunder, 2016; Sumardi & Fernandes, 2018; Pramono et al., 2018; Octavianus et al., 2020	Untuk dapat meningkatkan mutu pada lembaga pendidikan tinggi maka strategi yang dapat dilakukan adalah pertama-tama dengan mengubah pola pikir setiap individu dari aras pimpinan hingga mahasiswa agar fokus yang ada merupakan di budaya mutu. Kesatuan pola pikir menjadi hal yang penting sebab partisipasi seluruh pihak di dalam sebuah organisasi untuk mewujudkan TQM merupakan faktor dominan. Kemudian apabila pola pikirnya telah menjadi satu maka baru dilaksanakan restrukturisasi. Restrukturisasi ini dilakukan pada bidang sistem manajemen internal dengan memperhatikan budaya mutu dari organisasi. Restrukturisasi tidak hanya melakukan pembenahan atas pemborosan-pemborosan birokrasi namun juga melakukan pelatihan secara berkelanjutan. Apabila bagian internal telah dibenahi maka hal yang tidak kalah pentingnya adalah dengan menjalin Kerjasama dengan pihak eksternal. Pihak eksternal yakni stakeholder memegang peranan yang sangat penting dalam implementasi TQM untuk itu lembaga pendidikan tidak boleh melupakan pihak ini. Kerjasama dan kolaborasi juga dapat dilakukan dengan lembaga lain yang sejenis agar dapat melakukan pertukaran pengalaman praktik baik. Apabila Kerjasama telah dilaksanakan maka fungsi pengawasan di bawah penjaminan mutu internal juga merupakan bagian yang tidak kalah pentingnya untuk menjamin keberlanjutan.
Kepuasan Pelanggan	Dedi Prestiadi, Wahyu Hardyanto, 2015; Annamdevula & Bellamkonda, 2016; Rusdarti & DWP, 2017; Hartanto et al., 2019	Implementasi TQM dalam lembaga perguruan tinggi dapat menjadi salah satu alternatif untuk memberikan kepuasan pada pelanggan. Hal ini disebabkan karena TQM berorientasi pada kepuasan pelanggan. Manajemen mutu yang dilaksanakan secara optimal baik dari segi administrasi maupun pendidikan akan berpengaruh pada tingkat kepuasan pelanggan dalam hal ini mahasiswa. Pelanggan yang puas akan memiliki dampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap lembaga pendidikan. Dampak langsung dari kepuasan ini adalah lembaga pendidikan mendapatkan poin lebih dari pelanggan sehingga citra nya di masyarakat akan meningkat. Dampak tidak langsung adalah pelanggan yang puas akan Kembali dan setia. Dalam hal perguruan tinggi seorang pelanggan yang puas akan merekomendasikan sekolah tersebut kepada keluarga atau orang terdekatnya sehingga akan menjadi input atau masukan baru bagi lembaga perguruan tinggi tersebut.

Sumber: Jurnal Penelitian TQM (2015-2020), data diolah

Melalui tabel analisis di atas dapat diketahui bahwa apabila TQM diimplementasikan dengan menggerakkan pola pikir keseluruhan anggota organisasi maka hal tersebut sebenarnya memberikan manfaat bagi organisasi pendidikan. Baik dalam pencapaian peraturan perundangan yang ada maupun dalam hal penambahan input bagi organisasi pendidikan tersebut.

Kolaborasi berbasis TQM di STT. Melihat pada manfaat implementasi TQM pada perguruan tinggi di atas maka akan menjadi sebuah keuntungan ketika paradigma ini menjadi basis diadakannya kolaborasi di ranah STT. Untuk itu pada bagian ini akan dipaparkan konsep model pemetaan kolaborasi TQM pada STT. Model pemetaan ini akan bermanfaat bagi para akademisi di STT sebagai sebuah panduan untuk melaksanakan kolaborasi nantinya (Aguiar *et al.*, 2019). Dengan demikian kolaborasi yang ada akan dapat diakomodir dan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan tepat mencapai sasaran.

Model kolaborasi yang digunakan pada kajian ini mengacu pada model kolaborasi Linden (2010). Kolaborasi di ranah perguruan tinggi terbukti memberikan keuntungan tidak hanya pada bidang administrative saja namun juga pada bidang akademik yaitu pada bagian pengajaran dan penelitian (Munoz *dkk.*, 2015; Bravenboer, 2018; Prantl *dkk.*, 2021). Keuntungan yang disampaikan dalam kajian Bravenboer pada kolaborasi di tingkat universitas memberikan dampak pada atmosfer akademik di lembaga pendidikan tinggi yang melakukannya. Penelitian lain menunjukkan kolaborasi dapat membantu sebuah lembaga pendidikan tinggi untuk berubah bentuknya (Naziz, 2019; Dirani *dkk.*, 2021). Pada penelitiannya Naziz menemukan perubahan bentuk perguruan tinggi dari politeknik menjadi universitas akan semakin mudah apabila diadakan kolaborasi dengan perguruan tinggi lain. Penelitian Naziz senada dengan temuan Dirani *dkk.* mengenai kolaborasi yang memiliki dampak positif di lembaga Pendidikan tinggi. Hal ini mengindikasikan dengan kolaborasi maka akan ada peningkatan bentuk dan mutu dari perguruan tinggi.

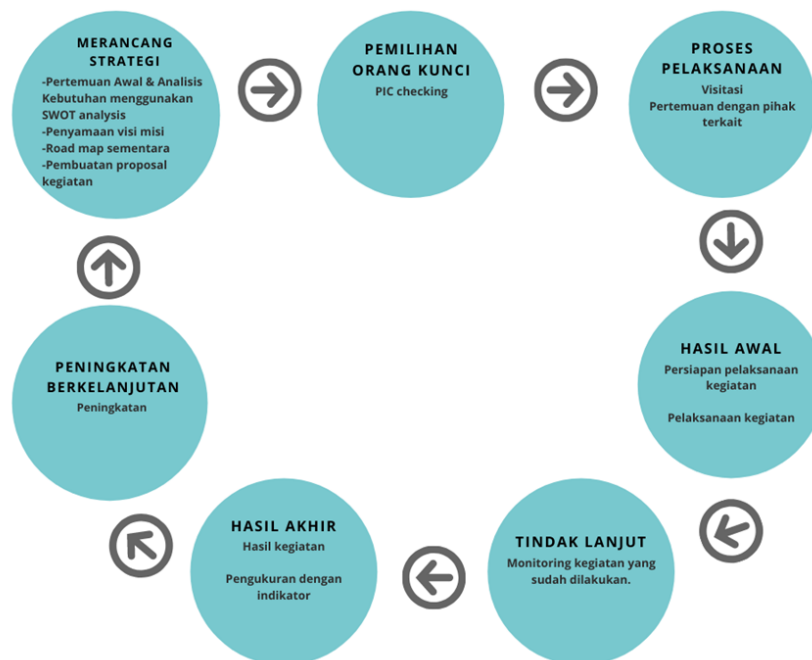
Implementasi budaya mutu yang bertujuan untuk pemenuhan Tridharma Perguruan Tinggi di Indonesia dapat dilakukan dengan adanya kolaborasi. Melalui kajian di atas maka dirumuskanlah model kolaborasi TQM bagi STT di Indonesia. Pada langkah pertama yang dilakukan adalah dengan perancangan strategi, dimana pada tahap ini strategi yang dirancang didasarkan pada analisis kebutuhan faktual dari setiap STT. Pada bagian ini paradigma manajemen mutu terpadu akan digunakan dengan menggunakan alat bantu TQM yang berupa analisis kebutuhan serta penyamaan visi dan misi serta tujuan dari setiap STT yang akan terlibat (Narayanamurthy *et al.*, 2017). Dengan demikian kondisi faktual dari STT lah yang akan menjadi basis dari kegiatan kolaborasi selanjutnya.

Tahap selanjutnya adalah pemilihan orang kunci. Pemilihan orang kunci merupakan hal yang penting, sebab dalam paradigma manajemen mutu terpadu orang kunci merupakan penggerak dalam organisasi untuk keterlibatan seluruh pihak (Tay & Low, 2017). Orang kunci yang dimaksudkan dalam hal ini akan menjadi penanggung jawab bagi kolaborasi yang akan diadakan serta aktor utama penggerak dalam kolaborasi.

Tahapan selanjutnya adalah tahapan pelaksanaan dalam kolaborasi yang akan diadakan. Tahapan ini diawali dengan visitasi pada setiap institusi untuk dilakukan pendekatan serta pengecekan kebenaran akan kondisi faktual yang sebelumnya telah

dipaparkan. Setelah visitasi dilakukan maka perencanaan kegiatan kolaborasi dapat dilakukan dimana perencanaan ini akan dilanjutkan dengan pelaksanaan kegiatan yang ada. Setelah kegiatan dilakukan maka monitoring kegiatan merupakan tahapan selanjutnya untuk menjamin kegiatan ini berlangsung di sinilah peran orang kunci sebagai lead person untuk memiliki paradigma perbaikan berkelanjutan dan menjamin kegiatan tersebut berlangsung sesuai budaya mutu (Flumerfelt *et al.*, 2016).

Setelah kegiatan selesai diadakan evaluasi ketercapaian kegiatan dengan indikator-indikator yang telah ditentukan sebelumnya. Evaluasi ini mengukur ketercapaian antara perencanaan dan tujuan kegiatan yang telah dicanangkan dengan pelaksanaannya. Evaluasi ini dapat dilakukan oleh pelaksana kegiatan maupun dengan melibatkan pihak luar. Namun efisiensi dapat dilakukan apabila indikator dan instrumen evaluasi telah ditetapkan sebelumnya sehingga tidak perlu melibatkan pihak eksternal dan dapat dilakukan secara mandiri. Asalkan kejujuran dari penyelenggara merupakan modal utama dalam tahapan ini. Hasil evaluasi yang ada akan menjadi dasar rencana perbaikan dan peningkatan kolaborasi. Perbaikan serta peningkatan ini berfungsi untuk membuat implementasi kolaborasi menjadi lebih baik lagi (O'Reilly *et al.*, 2018). Dengan demikian kolaborasi yang diadakan benar-benar berorientasi pada peningkatan berkelanjutan. Hasil peningkatan ini akan menjadi basis untuk rancangan strategi kolaborasi selanjutnya. Grafik atau tren dari pelaksanaan ini akan semakin naik sebab didasarkan pada peningkatan yang berkelanjutan. Model kolaborasi yang dicanangkan dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. Rancangan Model Kolaborasi TQM pada STT

Pada model yang dirancang dapat dilihat bahwa setiap bagian membutuhkan paradigma TQM pada setiap bagiannya. Paradigma TQM yang merupakan peningkatan kualitas berkelanjutan menjadi basis dari model ini sebab pada dasarnya model ini mengarah

dari perbaikan yang berkelanjutan dan memulai siklus baru setelah sebuah siklus selesai. Siklus baru ini tentu saja akan semakin meningkat seiring dengan adanya perbaikan pada pelaksanaan sebuah siklus. Apabila sebuah siklus telah dirasa sesuai dengan tujuannya maka siklus selanjutnya akan menjadi peningkatan. Dengan demikian pelaksanaan tridharma perguruan tinggi berupa pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dapat berjalan. Pelaksanaan kolaborasi ini diawasi oleh seluruh pihak tanpa terkecuali secara bergantian. Keterlibatan seluruh pihak bersifat mutlak. Peningkatan diri yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi sebuah dasar bagi pelaksanaan model ini. Dengan individu yang terus meningkat maka akan memberikan sumbangsih peningkatan pula bagi proses kolaborasi yang ada. Contoh nyata ditunjukkan oleh penelitian Tuhuteru dan Iriani, (2018) terkait kolaborasi penelitian oleh para dosen merupakan sarana efektif bagi Lembaga Pendidikan tinggi untuk mengembangkan publikasi ilmiah.



Gambar 3. Peningkatan Siklus Kolaborasi

Baik jika dilakukan kolaborasi secara tersendiri pada masing-masing dharma pada pemenuhan Tridharma Perguruan Tinggi. Integrasi ketiganya merupakan ranah masing-masing STT sesuai dengan kebutuhan akreditasi yang ada. Pembagian ini dimaksudkan agar ketika pelaksanaan kegiatan tidak ada tumpang tindih dan semua dharma dapat terlaksana dan teradministrasi sesuai dengan pelaksanaan yang ada.

PENUTUP

Model kolaborasi TQM dapat menjadi sebuah alat bagi STT untuk melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi. STT yang telah melaksanakan Tridharma dapat saling bertukar pengalaman dengan STT lainnya. Masing-masing STT memiliki keunikan dan juga kelebihan serta kekurangan tersendiri. Kolaborasi dimaksudkan untuk saling mengisi kekurangan yang ada dan membagi kelebihan. Dengan demikian kelebihan dan kekurangan masing-masing lembaga dapat menjadi teratasi.

Paradigma TQM dalam kolaborasi ini merupakan sebuah hal yang mutlak untuk dilakukan agar kolaborasi yang ada berorientasikan pada perbaikan berkelanjutan. Apabila model ini diimplementasikan maka dibutuhkan kejujuran, komitmen, dan integritas dari seluruh pihak. Sebab apabila hal tersebut tidak ada maka model ini tidak akan dapat terimplementasi. Model ini dirasa dapat diimplementasikan di tingkat STT karena memiliki orientasi pada keefektifan dan keefisienan mengingat sumber daya baik manusia maupun materiil di STT tidak seperti pada lembaga perguruan tinggi lainnya. Orientasi keagamaan

STT juga dapat menjadi basis adanya nilai-nilai penggerak bagi model kolaborasi yang telah dirancang.

DAFTAR RUJUKAN

- Aguiar, J. G., Thumser, A. E., Bailey, S. G., Trinder, S. L., Bailey, I., Evans, D. L., & Kinchin, I. M. (2019). Scaffolding a collaborative process through concept mapping: a case study on faculty development. *PSU Research Review*, 3(2), 85–100. <https://doi.org/10.1108/prr-10-2018-0030>
- Agostini, L., & Filippini, R. (2019). Organizational and managerial challenges in the path toward Industry 4.0. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 406–421. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2018-0030>
- Annamdevula, S., & Bellamkonda, R. S. (2016). The effects of service quality on student loyalty: the mediating role of student satisfaction. *Journal of Marketing in Management*, 11(2), 446–462. <https://doi.org/10.1108/JM2-04-2014-0031>
- Aris Agusman, A., Maupa, H., Muis, M., & Idrus Tappa, M. (2019). Effects of government policy, quality of human resources and professional institutions on workforce competitiveness using welding technology as mediating variable. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(5), 1121–1151. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-12-2017-0068>
- Awasthy, R., Flint, S., Sankarnarayana, R., & Jones, R. L. (2020). A framework to improve university–industry collaboration. *Journal of Industry-University Collaboration*.
- Bravenboer, D. (2018). The unexpected benefits of reflection: a case study in university–business collaboration. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 50–62. <https://doi.org/10.1108/jwam-01-2017-0002>
- Broucker, B., Wit, K. De, & Verhoeven, J. C. (2017). Higher Education Research : Looking Beyond New Public Management. *Theory and Method in Higher Education Research*, 3, 21–38. <https://doi.org/10.1108/S2056-375220170000003002>
- Chuah, P., Lim, P., & Town, G. (2018). *Applying quality tools to improve student retention supporting process: a case study from WOU*. 13(1), 60–72. <https://doi.org/10.1108/AAOUJ-01-2018-0003>.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (fifth). Sage Publications Ltd.
- Dirani, K., Baldauf, J., Medina-Cetina, Z., Wowk, K., Herzka, S., Bello Bolio, R., Gutierrez Martinez, V., & Munoz Ubando, L. A. (2021). Learning organization as a framework for networks' learning and collaboration. *Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0089>
- Dedi Prestiadi, Wahyu Hardyanto, S. E. P. (2015). IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM MENCAPAI KEPUASAN SISWA. *Educational Management*, 4(2), 107–115. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman%0A>.
- Eryilmaz, M. E., Kara, E., Aydogan, E., Bektas, O., & Erdur, D. A. (2016). Quality Management in the Turkish Higher Education Institutions : Preliminary Findings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.114>

- Flumerfelt, S., Alves, A. C., Leão, C. P., & Wade, D. L. (2016). What do organizational leaders need from lean graduate programming. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 302–320. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2015-0005>
- Gupta, S., Sharma, M., & Sunder M, V. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1025–1056. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>
- Hartanto, F., Rusdarti, Yanto, H., & Purwanti, A. (2019). The Effect of Service Quality , Campus Ecology , and Self-Efficacy on Students ’ Satisfaction in Anaa Specialist Education Program , Diponegoro University Semarang. *The Journal of Educational Development*, 7(2), 117–125.
- Hoque, I., Hasle, P., & Maalouf, M. M. (2020). Lean meeting buyer’s expectations, enhanced supplier productivity and compliance capabilities in garment industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1475–1494. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0410>
- Jagiello, U. (2020). *The problem of fear in TQM – causes , consequences and reduction methods – a literature review*. 32(6), 1217–1239. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2019-0047>
- Jünge, G. H., Alfnes, E., Kjersem, K., & Andersen, B. (2019). Lean project planning and control: empirical investigation of ETO projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 1120–1145. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2018-0170>
- Kazancoglu, Y., & Ozkan-Ozen, Y. D. (2019). Lean in higher education: A proposed model for lean transformation in a business school with MCDM application. *Quality Assurance in Education*, 27(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/QAE-12-2016-0089>
- Lifia Yola Putri Febrianti dan Oviolanda Irianto. (2017). Pentingnya Penguasaan Literasi bagi Generasi Muda dalam Menghadapi Mea. *Education and Language International Conference Proceedings*, 640–647. <http://jurnal.unissula.ac.id/index.php/ELIC/article/view/1282>
- Linden, R. M. (2002). *Working Across Boundaries: Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations*. Josey-Bass. <https://doi.org/10.1177/0899764004269429>
- Linden, R. M. (2010). *Leading Across Boundaries in a Networked World* (2nd ed.). Josey-Bass.
- Mukherjee, S. P. (2019). *Quality Domains and Dimensions* (1st ed.). Springer International Publishing.
- Munoz, D. A., Queupil, J. P., & Fraser, P. (2015). *Assessing collaboration networks in educational research social network analysis approach*. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2014-0154>
- Narayanamurthy, G., Gurusurthy, A., & Chockalingam, R. (2017). Applying lean thinking in an educational institute – an action research. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(5), 598–629. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2016-0144>

- Naziz, A. (2019). Collaboration for transition between TVET and university: a proposal. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(8), 1428–1443. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2018-0197>
- O'Reilly, S., Healy, J., & O'Dubhghaill, R. (2018). Continuous improvement in a university – the first steps: a reflective case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 260–277. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2016-0179>
- Octavianus, S., Sukestiyarno, Y. ., Rusdarti, & Pramono, Suwito, E. (2020, June 23). Improving Theological Seminary Human Resources' Quality Mind-Set in Disruption Era. *Proceedings of the International Conference on Science and Education and Technology (ISET 2019)*. <https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.200620.077>
- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, (2020).
- Pramono, S. E., Solikhah, B., Widayanti, D. V., & Yulianto, A. (2018). Strategy to Improve Quality of Higher Education Institution Based on AUN-QA Standard. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6(09), 141–152.
- Prantl, J., Freund, S., & Kals, E. (2021). Strengthening social innovation in higher education institutes – an organizational change process involving staff and students. *Social Enterprise Journal*. <https://doi.org/10.1108/SEJ-10-2020-0094>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Essential of Organizational Behaviour. In *Pearson* (14th ed.). Pearson Education Limited.
- Rosa, M. J., Sarrico, C. S., Tavares, O., & Amaral, A. (2016). *Cross-Border Higher Education and Quality Assurance Commerce, the Services Directive and Governing Higher Education*. Palgrave Macmillan.
- Rusdarti, & DWP, S. (2017). Akuntabilitas Penjaminan Mutu Terhadap Akreditasi Program Studi di Pascasarjana Universitas Negeri Semarang. *Educational Ma*, 6(2), 196–207.
- Salinan Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2020 Tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, Dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta, (2020).
- Sallis, E. (2014). Total quality management in education: Third edition. In *Total Quality Management in Education: Third Edition*. <https://doi.org/10.4324/9780203417010>
- Shams, S. M. R. (2015). Transnational education and total quality management: a stakeholder-centred model. *Journal of Management Development*, 36(3), 376–389. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2015-0147>
- Sirat, M. (2017). ASEAN's flagship universities and regional integration initiatives. *Higher Education Evaluation and Development*, 11(2), 68–80. <https://doi.org/10.1108/heed-07-2017-0004>.
- Soegito, A. . (2011). *Total Quality Management (TQM) di Perguruan Tinggi*. UNNES Press.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kombinasi*. Alfabeta.
- Sukestiyarno, Y. L. (2020). *Metode Penelitian Pendidikan*. UNNES Press.
- Sumardi, & Fernandes, A. A. R. (2018). The mediating effect of service quality and organizational commitment on the effect of management process alignment on higher education performance in Makassar, Indonesia. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 410–425. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2016-0247>

- Sunder, V. (2016). Constructs of quality in higher education services. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1091–1111. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2015-0079>
- Tay, H. L., & Low, S. W. K. (2017). Digitalization of learning resources in a HEI – a lean management perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(5), 680–694. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2016-0193>
- Tuhuteru, H., & Iriani, A. (2018). Analisis Kolaborasi Penelitian Ilmiah Dosen Fakultas X dengan Social Network Analysis (SNA). *Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi*, 4(1), 149-158
- Umeokafor, N., & Windapo, A. (2018). Challenges to and opportunities for establishing a qualitative approach to Built Environment research in higher education institutions. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 16(4), 557–580. <https://doi.org/10.1108/JEDT-06-2017-0057>
- Undang-Undang nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, (2012).
- Yorke, J., & Vidovich, L. (2016). *Learning Standards and the Assessment of Quality in Higher Education : Contested Policy Trajectories Policy Implications of Research in Education*. Springer International Publishing.
- Zighan, S., & EL-Qasem, A. (2020). Lean thinking and higher education management: revaluing the business school programme management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(3), 675–703. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2019-0215>