

## Praktek Baik Dan Pembelajaran Yang Dipetik Dari Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* dan *Total Quality Management (TQM)* di Universitas Terbuka

Aminudin Zuhairi  
[aminz@mail.ut.ac.id](mailto:aminz@mail.ut.ac.id)

© 15 Januari 2009

### Abstrak

Makalah ini secara khusus membahas praktek baik serta pembelajaran yang dipetik dari implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance (GCG)* dan *total quality management (TQM)* pada institusi perguruan tinggi jarak jauh, khususnya Universitas Terbuka (UT). Pembahasan dimulai dengan dasar pemikiran GCG dan TQM, diikuti dengan uraian dan diskusi tentang implementasi GCG dan TQM pada institusi perguruan tinggi jarak jauh, khususnya UT. Pembahasan dilanjutkan dengan gambaran praktek baik serta pembelajaran yang dipetik dari implementasi GCG dan TQM di UT. Implementasi GCG dan TQM berdampak positif dan konstruktif dalam pengembangan institusi, perubahan budaya kerja, peningkatan efektifitas dan efisiensi, serta peningkatan layanan berkualitas secara berkelanjutan kepada pengguna jasa. Fokus pada pengguna jasa menjadi tujuan akhir keberhasilan implementasi GCG dan TQM pada instusi perguruan tinggi jarak jauh.

### Pendahuluan

Konsep *good corporate governance (GCG)* dan *total quality management (TQM)* merupakan dua konsep manajemen dan pemerintahan yang diterapkan pada institusi publik maupun swasta. Kedua konsep tersebut saling terkait dan beririsan sehingga seringkali menjadi tidak mudah untuk menarik garis batas yang tegas dan jelas dan apa lagi dipisahkan satu sama lain. Definisi yang diberikan oleh banyak ahli dan yang telah dibahas pula pada bagian lain dari buku ini bervariasi, dan hal ini menunjukkan minat yang besar terhadap wacana serta implementasi konsep ini dalam pengelolaan organisasi modern, termasuk institusi perguruan tinggi jarak jauh.

Sejarah inovasi dan implementasi GCG dan TQM seperti semacam keinsidensi. Ada pendapat yang menyatakan bahwa GCG diterapkan pada institusi publik yang hendak membangun diri menjadi semacam korporasi swasta yang efisien dan berfokus pada pemberian layanan secara efektif kepada publik sebagai pengguna jasa. Sedangkan inovasi TQM dimulai pada sektor swasta yang menginginkan efisiensi dalam pemberian layanan prima kepada para pelanggan sebagai pengguna jasa mereka. Perlu dicatat disini ada pendapat bahwa inovasi TQM banyak memetik pembelajaran dari praktek efektivitas dan efisiensi yang banyak diterapkan di dunia militer yang notabene adalah institusi publik yang berupaya mencapai tujuan-tujuan publik yang dinyatakan oleh pemerintah selaku pengambil kebijakan.

Pendahuluan ini diharapkan memberikan wawasan kepada pembaca tentang asal usul GCG dan TQM dan bagaimana kedua gagasan tersebut diterapkan, baik pada institusi publik maupun swasta. Pada zaman yang serba cepat berubah seperti saat ini, baik institusi publik maupun swasta sama-sama memiliki tujuan untuk memberikan

layanan prima kepada pengguna jasa sebagai imbalan atas biaya yang telah dikeluarkan untuk memperoleh layanan maupun produk yang diinginkannya. GCG dan TQM dipandang oleh organisasi sebagai alat yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut, dan organisasi berupaya untuk dapat menerapkannya secara efektif agar tujuan tersebut dapat dicapai secara memuaskan.

Pengguna jasa publik maupun swasta memiliki kebutuhan yang senantiasa berubah sejalan dengan dinamika sosial dan politik, pertumbuhan ekonomi, tuntutan pembaharuan kompetensi profesional secara berkelanjutan, perkembangan teknologi, perubahan kultural, serta berbagai faktor perubahan lainnya. Organisasi yang tangguh dan lestari berupaya untuk memperbaiki kinerja secara berkelanjutan serta menyesuaikan diri secara konsisten dengan berbagai dinamika perubahan tersebut. Prinsip-prinsip GCG dan TQM diadopsi, diterapkan dan terus dievaluasi sebagai instrumen perubahan, pengendalian dan rekayasa ulang agar suatu organisasi dapat terus mengupayakan kreativitas, adaptabilitas dan inovasi berjalan dengan baik untuk menjamin kelangsungan usahanya.

Prinsip-prinsip GCG dan TQM diterapkan secara luas pada berbagai bentuk organisasi, publik maupun swasta, pencari laba maupun nirlaba, usaha besar maupun usaha kecil, serta industri dan manufaktur maupun jasa. Terlepas dari asal dan usulnya, GCG dan TQM diterapkan pada sektor jasa, termasuk layanan pendidikan tinggi. Sekalipun inovasi GCG dan TQM baru dimulai pada awal abad ke-20, dan baru dirumuskan secara konseptual dan diterapkan secara konsisten dalam sektor industri dan manufaktur setelah Perang Dunia II, adopsi dalam bidang pendidikan baru mulai marak pada dasawarsa 1970-an.

Implementasi GCG dan TQM dalam bidang pendidikan mendapat perhatian dari pihak pemangku kepentingan, mulai dari pemerintah, masyarakat luas, pengguna lulusan, kalangan bisnis dan industri, hingga peserta didik yang sama-sama menghendaki layanan pendidikan berkualitas yang dapat menjamin keluaran pendidikan yang handal, kompeten dan kompetitif di dunia kerja. Pemerintah dan masyarakat berupaya keras meningkatkan kinerja, kualitas, efektifitas serta efisiensi pendidikan agar layanan, proses serta produk pendidikan berupa lulusan menjadi lebih berkualitas dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Berbagai instrumen dan mekanisme GCG dan TQM dirancang, dikembangkan dan diterapkan, baik secara internal pada institusi pendidikan maupun secara eksternal yang digunakan oleh pihak pemangku kepentingan untuk menilai kinerja institusi pendidikan. Pemerintah bersama-sama pemangku kepentingan berupaya keras pula membantu meningkatkan kinerja institusi pendidikan dengan menciptakan perundang-undangan dan peraturan yang dapat memastikan penyediaan dan pemanfaatan sumberdaya pendidikan secara arif, bijaksana, efektif dan efisien. Demikian pula sistem, mekanisme, serta lembaga atau badan yang dapat menjamin kualitas dan kinerja pendidikan secara berkelanjutan.

Pada saat yang sama upaya internal dilakukan institusi pendidikan dalam implementasi GCG dan TQM dengan menciptakan instrumen dan mekanisme internal yang dapat menggerakkan jalannya institusi sesuai dengan prinsip-prinsip GCG dan TQM. Institusi pendidikan terus membuka diri dan berdialog untuk mendapatkan masukan dari pihak pemangku kepentingan agar proses pendidikan tepat sasaran, dan

keluaran pendidikan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Institusi pendidikan yang menerapkan prinsip GCG dan TQM membuka diri sebagai subjek yang terus mencari dan menerima masukan perbaikan serta secara internal terus melakukan perbaikan secara berkelanjutan agar visi dan misi yang diembannya terlaksana dengan baik.

### **Dasar pemikiran**

Sebagaimana dikatakan sebelumnya, GCG dan TQM merupakan gagasan yang sulit ditarik garis batas perbedaannya, karena keduanya didasarkan atas landasan pemikiran yang sama, mengarah pada tujuan yang sama, serta digariskan dalam prinsip-prinsip yang sama. Secara garis besar, implementasi GCG dan TQM memiliki karakteristik dan benang merah yang sama pula, sekalipun setiap organisasi memiliki visi, misi, prioritas, target dan sasaran yang berbeda satu sama lain.

Prinsip-prinsip GCG dan TQM merupakan tata nilai yang diadopsi sebagai tata nilai yang mendasari budaya dan dinamika gerak suatu organisasi. Prinsip-prinsip tersebut bersifat umum, dan setiap organisasi dapat menjabarkannya dalam pernyataan tata nilai yang lebih rinci, menyeluruh, dan terukur. Organisasi yang baik terus berupaya memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi tersebut memahami prinsip-prinsip tersebut dan secara konsisten menerapkannya dalam budaya kerja sehari-hari. Organisasi mengadopsi GCG dan TQM dengan cara secara konsisten merumuskan visi, misi, rencana strategis maupun rencana operasional berlandaskan prinsip-prinsip GCG dan TQM.

Prinsip-prinsip GCG dan TQM yang dimaksud secara umum terkait dengan beberapa kata kunci seperti transparansi, akuntabilitas, efektifitas, efisiensi, bebas cacat, sistem dan prosedur, tanggung jawab bersama, serta fokus pada pengguna jasa. Cukup mudah bagi siapa saja untuk mendefinisikan pengertian kata-kata kunci tersebut, dan terlebih lagi sangat mudah bagi siapa saja untuk mendaftar kata-kata tersebut. Bagi pemimpin suatu organisasi, satu langkah awal penting yang harus dilakukan adalah menyamakan persepsi bersama-sama dengan semua manajemen dan staf, terus mensosialisasikan dan menginternalisasikannya, serta memberikan supervisi dalam implementasi. Langkah konkrit menjadi lebih sulit namun selalu berhasil untuk dilakukan dengan semangat, niat dan komitmen yang sungguh-sungguh.

Kemudian sekali GCG dan TQM diterapkan secara konsisten, upaya yang berikutnya yang semakin sulit adalah terus menjaga, memelihara, dan memperbaikinya secara terus menerus. Manajemen harus dapat memberi contoh dan tidak mungkin dapat mengendorkan semangat untuk menjamin keberlanjutan implementasi GCG dan TQM. Pemimpin puncak institusi harus terus mengikuti secara seksama, memantau, mengevaluasi, terjun langsung melakukan supervisi, pelatihan, pemecahan masalah, dan terus memperbaiki sistem dan implementasi GCG dan TQM secara berkelanjutan. Implementasi GCG dan TQM menjadi semacam bentuk spiral yang terus naik menjulang ke atas, terus memperbaiki diri, dan terus menjadi instrumen, tujuan sekaligus budaya kerja yang bersama-sama mengarahkan semua orang dan menggerakkan semua orang untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang telah disepakati bersama.

Visi, misi dan tujuan institusi itu sendiri bukan sesuatu hal yang bersifat konstan, melainkan terus berubah, meningkat, dan menjadi lebih menantang, seiring dengan

perubahan kebutuhan masyarakat. Pada saat yang sama implementasi GCG dan TQM terus digulirkan, ditingkatkan, dan tak pernah berhenti. Pada dasarnya institusi perguruan tinggi jarak jauh merupakan suatu organisme hidup yang berinteraksi dengan masyarakat dan penggunanya, serta digerakkan oleh sumberdaya manusia yang ada di dalamnya (Morgan, 1986). Sumberdaya manusia yang ulet dan terus berpikir keras memperbaiki institusi menjadi aset utama yang memastikan kelestarian institusi tersebut.

### **Penerapan prinsip-prinsip GCG dan TQM dalam pendidikan jarak jauh**

Implementasi prinsip GCG dan TQM dalam penyelenggaraan pendidikan jarak jauh menjadi keharusan dan kebutuhan bagi pihak penyelenggara. Hal ini disebabkan tidak hanya semata-mata oleh dorongan eksternal pihak pemangku kepentingan atau masyarakat luas yang menghendaki layanan pendidikan berkualitas, namun juga didorong oleh faktor internal institusi sendiri yang menginginkan penyelenggaraan pendidikan jarak jauh yang efisien, akuntabel, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Pada saat ini tidak ada satu institusi perguruan tinggi jarak jauh yang terlepas dari kehendak pemangku kepentingan yang menginginkan layanan pendidikan tinggi berkualitas, akuntabel, efisien yang mampu menghasilkan lulusan berupa sumber daya manusia yang berkualitas, relevan, kompeten, unggul, serta memiliki daya saing tinggi pada bursa lapangan kerja. Kalangan industri dan pengguna lulusan menghendaki keluaran institusi perguruan tinggi yang tidak hanya siap latih tetapi lebih dari itu siap pakai dan siap menjadi pemimpin di berbagai bidang kehidupan profesi, dalam bidang bisnis, pemerintahan, industri, organisasi nirlaba, serta industri jasa lainnya.

Harapan pengguna lulusan memang sangat beragam terhadap keluaran institusi perguruan tinggi yang perjalanan karirnya menjadi sangat beragam pula. Sebagian kalangan masyarakat ada pula yang menghendaki bahwa lulusan menjadi pengusaha dan wira usaha yang tangguh, mampu menciptakan lapangan kerja, serta memberikan nilai tambah yang signifikan dalam bidang pembangunan ekonomi, sosial, teknologi, dan sebagainya. Satu hal yang semua memiliki kepentingan yang sama adalah lulusan yang berkualitas.

Sebagai suatu sistem yang meliputi input, proses, dan output Produk institusi perguruan tinggi berupa lulusan sangat beragam dalam kompetensi, jenis profesi yang dipilih, serta manfaat dan nilai tambah yang diberikan dalam kehidupan kemasyarakatan setelah lulus dari pendidikan tinggi. Sekalipun masyarakat menginginkan semua lulusan berkualitas tinggi, input perguruan tinggi sangat beragam. Demikian pula proses pembelajaran di perguruan tinggi sekalipun secara karakteristik dan tipologi relatif sama, setiap peserta didik memiliki minat, daya juang, bakat, serta orientasi karir yang beragam, sesuai dengan latar belakang pemikiran serta peluang serta kondisi lingkungan yang sangat unik yang dimiliki masing-masing peserta didik. Oleh sebab itu pada saringan kendali kualitas pada akhir suatu program pembelajaran, misalnya diberlakukan melalui penilaian hasil belajar, setiap peserta didik menunjukkan kinerja hasil belajar yang berbeda.

Para peserta didik pada institusi perguruan tinggi jarak jauh sebenarnya jauh lebih beruntung, karena mereka dibekali dengan bahan ajar terstruktur yang sama, yang secara khusus dirancang untuk proses belajar mandiri, dilengkapi dengan latihan dan tugas mandiri yang harus dikerjakan peserta didik, serta dilengkapi pula dengan petunjuk jawaban dan pengerjaan tugas dan latihan. Para peserta didik pendidikan jarak jauh juga dibimbing melalui suatu layanan bantuan belajar yang secara format sama, diuji menggunakan alat ukur penilaian hasil belajar yang sama, yang telah disiapkan dengan baik melalui suatu proses kalibrasi dan pengecekan kesahihan dan keteradalan instrumen penilaian hasil belajar.

Untuk menjawab tantangan perubahan kebutuhan pihak pemangku kepentingan, institusi perguruan tinggi jarak jauh terus berupaya memperbaiki sistem, prosedur, dan layanan yang diberikan. Terlebih lagi dalam konteks global, pendidikan jarak jauh merupakan layanan pendidikan yang tidak mengenal batas geografi dan geopolitik. Karakteristik dan filosofinya yang egaliter memberikan pendidikan jarak jauh terbuka untuk perbaikan dalam gagasan, sistem, metode, serta penerapannya. Institusi perguruan tinggi jarak jauh kemudian saling berkolaborasi dan berkompetisi, saling melakukan baku mutu sama lain, serta saling terus meningkatkan dan mengejar tingkat pencapaian kualitas masing-masing.

Pada saat yang sama pemanfaatan teknologi baru terus mendorong institusi perguruan tinggi jarak jauh dituntut untuk lebih adaptif, cepat menadopsi teknologi baru, berani melakukan inovasi, serta harus menjadi menjadi lebih fleksibel dalam memenuhi kebutuhan pengguna jasa yang main beragam. Berbagai hal tersebut mendorong institusi perguruan tinggi menerapkan GCG dan TQM secara konsisten.

Pihak berkepentingan pun terus berupaya ikut membantu dan mendorong agar institusi perguruan tinggi jarak jauh menjadi lebih berorientasi pada pengguna jasa. Lembaga sertifikasi dan badan sertifikasi diciptakan, baik di tingkat global, regional, maupun nasional. Instrumen penjaminan kualitas dikembangkan bersama, kemudian diujicoba, dan diterapkan untuk kemudian terus disempurnakan bersama pula. Baku mutu dilakukan diantara sesama institusi sejenis agar masing-masing institusi dapat saling belajar dari praktek baik serta menghindari dari kesalahan praktek buruk yang dialami institusi sejenis lainnya.

Organisasi profesi dalam bidang pendidikan jarak jauh, seperti *International Council for Open and Distance Education (ICDE)* dan *Asian Association of Open Universities (AAOU)*, pun berkolaborasi ikut menjaga kualitas dan memastikan bahwa pengguna jasa benar-benar mendapatkan layanan berkualitas yang menjadi hak yang harus diterima sekaligus menjadi kewajiban institusi untuk memberikannya. Berbagai bentuk kolaborasi dilakukan dan instrumen penilaian kinerja dan kualitas dibangun bersama. Kolaborasi global menjadi kebutuhan agar institusi dapat memberikan layanan terbaik kepada pengguna jasa, dan warga masyarakat luas, tanpa mengenal batas wilayah geopolitik, dapat menempuh pendidikan berkualitas yang menjadi tuntutannya. Setiap institusi perguruan tinggi jarak jauh kini berupaya untuk menjadi bagian dari upaya global untuk menjadi institusi penyedia pendidikan jarak jauh berkualitas melalui kemitraan dan kerjasama saling menguntungkan.

Organisasi nirlaba yang memiliki minat dan kepentingan dalam pendidikan jarak jauh, seperti *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO)*

dan *Commonwealth of Learning (COL)* berupaya memfasilitasi kemitraan dan kolaborasi ini. Sumberdaya informasi, penelitian serta pengalaman praktek disebarakan melalui situs jaringan organisasi tersebut untuk dapat diunduh siapapun yang memiliki minat dalam penyelenggaraan dan perbaikan dalam bidang pendidikan jarak jauh. Hal ini membuka kesempatan luas kepada peneliti, praktisi dan institusi pendidikan jarak jauh untuk melakukan studi mendalam dan bakumutu untuk memperbaiki teori maupun praktek pendidikan jarak jauh.

Institusi perguruan tinggi jarak jauh di seluruh dunia berupaya dan berlomba untuk berbagi sumber belajar melalui kecenderungan baru yang disebut dengan *Open Educational Resources (OER)*, yang memungkinkan mahasiswa dan masyarakat luas mengakses pengetahuan tanpa harus memberikan imbalan atau menempuh program pendidikan yang ditawarkan institusi tersebut. *United Kingdom Open University (UKOU)* di Inggris menyediakan fasilitas *OpenLearn* yang dapat diakses melalui internet oleh siapa saja yang berminat mempelajari dan menggunakan bahan ajar untuk kepentingan pembelajaran tanpa harus mengikuti suatu program dan membayar imbalan kepada institusi tersebut. *Indira Gandhi Open University (IGNOU)* di India juga melakukan hal yang sama dengan tujuan memperluas akses pada pengetahuan oleh warga masyarakat sebagai upaya mencerdaskan warga masyarakat dan membangun masyarakat berbasis pengetahuan.

Kecenderungan baru tersebut menunjukkan makin terbukanya akses pengetahuan bagi masyarakat luas, dan seperti mengingatkan kembali kepada manusia bahwa pengetahuan adalah anugerah Yang Maha Kuasa yang semestinya dimiliki dan dimanfaatkan bersama untuk sebesar-besarnya kemaslahatan kehidupan manusia. Kecenderungan semacam itu menghendaki kemampuan institusi yang tangguh, unggul, berkualitas, dan hal ini dapat diwujudkan melalui penerapan prinsip GCG dan TQM dalam tatakelolanya. Institusi perguruan tinggi jarak jauh berupaya untuk menerapkan strategi yang tepat dalam pengembangan institusi ke depan dan merespon kebutuhan masyarakat yang cepat berubah dengan memanfaatkan kemajuan teknologi dan ketersediaan sumber daya secara efektif dan efisien.

### **Penerapan prinsip-prinsip GCG dan TQM di Universitas Terbuka**

Tidak diragukan bahwa *Rencana Strategis* dan *Rencana Operasional UT* dilandasi semangat dan mengarah pada tujuan terselenggaranya sistem pendidikan jarak jauh UT dengan menerapkan prinsip GCG dan TQM. Implementasi GCG dan TQM dilakukan secara menyeluruh, meliputi aspek akademik, administratif, serta berbagai bentuk layanan lainnya, dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Beberapa butir penting sasaran *Rencana Strategis* dan *Rencana Operasional* terkait implementasi GCG dan TQM akan dibahas secara khusus sebagai ilustrasi berikut ini. Namun demikian hal ini tidak menegasikan semangat bahwa seluruh dokumen *Rencana Strategis* dan *Rencana Operasional* berikut dokumen yang menjadi turunan serta implementasi dalam kegiatan sehari-hari berlandaskan semangat perwujudan GCG dan TQM dalam penyelenggaraan pendidikan jarak jauh UT.

Dalam *Rencana Strategis UT 2005-2020* visi UT dinyatakan sebagai berikut: "*UT bertekad menjadi salah satu institusi perguruan tinggi jarak jauh (PTJJ) unggulan di antara institusi PTJJ di Asia tahun 2010 dan di dunia tahun 2020*". Untuk mencapai visi tersebut, misi dan tujuan institusi kemudian dirumuskan dalam *Rencana Strategis*

tersebut untuk menjadi acuan dan arah ke depan institusi. Rumusan visi, misi dan tujuan institusi tersebut kemudian dijabarkan dalam Program Induk, Program, Indikator Pencapaian dan Unit Pelaksana terkait yang dituangkan dalam *Rencana Operasional UT 2005-2010*, dan kemudian diimplementasikan dalam Rencana Tahunan. UT menganut pendekatan manajemen partisipatif yang melibatkan semua pimpinan puncak UT bersama dengan seluruh unit-unit di UT pusat maupun seluruh UPBJJ-UT dalam menyusun rencana kegiatan dan anggaran tahunan untuk mencapai visi dan misi UT secara sistematis.

Salah satu aspek penting yang menjadi dasar penyusunan *Rencana Strategis UT* adalah analisis situasional terkait dengan *jaminan kualitas*. Dalam *Rencana Strategis UT*, analisis situasional terkait dengan jaminan kualitas dinyatakan dalam butir 2 sebagai berikut (UT 2004, hal. 10).

*Kualitas menjadi perhatian pihak yang berkepentingan dengan pendidikan, terlepas dari jenis, jenjang, jalur, dan metode pendidikan yang diterapkan. Tuntutan kualitas pendidikan terkait erat dengan berbagai upaya dalam meningkatkan kompetensi lulusan, daya saing SDM maupun akuntabilitas. Upaya peningkatan kualitas SPJJ hendaknya bersifat menyeluruh, sistematis dan berkelanjutan, yang mencakup produk, proses, rancangan, penyampaian, dan filosofi SPJJ.*

*Peningkatan kualitas terkait dengan penilaian internal maupun eksternal. Penilaian eksternal melibatkan pihak luar seperti lembaga akreditasi, asosiasi profesi, serta benchmarking dengan institusi penyelenggara SPJJ yang memiliki standar kualitas tinggi. Sebuah institusi PTJJ yang berkualitas tinggi akan mampu memberikan layanan terbaik kepada pengguna jasa dari berbagai lapisan tanpa dibatasi oleh lokasi geopolitik, status sosial, kemampuan ekonomi, dan akses pada teknologi. Institusi yang berkualitas akan mampu bersaing dan sekaligus bersinergi dalam berbagai bidang yang menjadi misi utama institusi, termasuk dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.*

Analisis situasional tentang jaminan kualitas tersebut menempatkan kualitas sebagai fokus utama pengembangan UT. *Rencana Strategis* dan *Rencana Operasional UT* menempatkan kualitas sebagai prioritas utama yang tidak dapat ditawar, apalagi ditunda. Rumusan tiga fokus pengembangan UT dinyatakan dalam *Rencana Strategis* sebagai berikut: "*Faktor internal yang secara dominan berpengaruh pada perkembangan UT di masa depan meliputi: (1) Peningkatan kualitas dan relevansi akademik, (2) Peningkatan daya jangkauan layanan pendidikan, dan (3) Peningkatan manajemen internal*" (UT, 2004, hal. 16). Jelas dinyatakan di dalam *Rencana Strategis UT*, bahwa fokus *Peningkatan Kualitas dan Relevansi Akademik* memayungi upaya pengembangan UT dengan landasan GCG dan TQM.

Upaya peningkatan kualitas UT secara sistematis, komprehensif dan berkelanjutan kemudian dilakukan dengan membangun sistem dan mekanisme internal penjaminan kualitas melalui pembentukan *Tim Sistem Jaminan Kualitas* (2001), yang kemudian diikuti penyusunan kebijakan tentang *Sistem Jaminan Kualitas* atau *Simintas* (2002), pembentukan *Pusat Jaminan Kualitas (Pusmintas)* serta implementasi *Simintas* secara konsisten (2003). Kemudian mulai tahun 2005 dan seterusnya, UT

mengundang lembaga eksternal akreditasi dan sertifikasi kualitas bertaraf internasional maupun nasional untuk melakukan penilaian kualitas. Lembaga akreditasi dan sertifikasi yang dimaksud adalah *International Council for Open and Distance Education (ICDE) Standards Agency (ISA)*, *International Organisation for Standardisation (ISO)*, dan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT).

Satu hal penting dalam proses penilaian kualitas secara internal maupun eksternal ini adalah upaya internal untuk membangun sistem, prosedur serta budaya kerja berkualitas secara berkelanjutan di semua unit di UT Pusat dan UPBJJ-UT. Semua pimpinan dan staf dibangun untuk memiliki kesadaran akan makna dan manfaat budaya kerja berkualitas, bertindak melaksanakan tugas sehari-hari secara berkualitas, secara konsisten menerapkan sistem dan prosedur, serta melakukan upaya perbaikan secara berkelanjutan.

Pengalaman dan prestasi UT dalam bidang penjaminan kualitas merupakan upaya penerapan TQM secara konsisten, dengan melibatkan semua manajemen dan staf serta seluruh mitra UT. Upaya penjaminan kualitas menghendaki pelibatan dan partisipasi secara aktif pihak pemangku kepentingan serta mitra UT, termasuk pengembang kurikulum, penulis bahan ajar dan soal ujian, tutor, serta unsur-unsur eksternal yang menjadi bagian dari supra sistem UT, seperti pemerintah, masyarakat, pengguna lulusan, mahasiswa dan alumni, serta media massa. Perlu upaya keras yang terus menerus untuk selalu menyadarkan dan mengupayakan agar semua warga UT memiliki kesamaan persepsi, pikiran, pandangan, dan tindakan yang diwujudkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, dalam memberikan layanan, melaksanakan proses, menghasilkan produk berkualitas untuk kepentingan pengguna jasa UT, dan bersama-sama membangun citra UT.

Sistem jaminan kualitas UT dibangun sebagai suatu upaya sistematis dan menyeluruh untuk meningkatkan kinerja dan kualitas secara berkelanjutan. Sistem tersebut merupakan suatu mekanisme internal yang menghendaki adanya suatu penilaian kualitas secara internal maupun eksternal dilakukan secara teratur dan berkelanjutan. Persyaratan kualitas yang dikehendaki harus dipenuhi baik oleh pihak UT secara internal maupun pihak mitra eksternal UT. Semua mitra UT dituntut untuk dapat memenuhi kualitas yang dipersyaratkan dalam penyediaan layanan, pelaksanaan proses, dan pengadaan produk UT. Audit kualitas dilaksanakan secara periodik, konsisten dan berkelanjutan untuk memastikan konsisten proses, produk, layanan, tujuan serta filosofi pendidikan tinggi jarak jauh yang diterapkan UT. Temuan-temuan audit kualitas internal dan eksternal digunakan dan ditindaklanjuti sebagai masukan dalam perbaikan secara berkelanjutan pada semua bidang kegiatan UT sebagai institusi perguruan tinggi jarak jauh.

Selanjutnya, dalam Fokus Peningkatan Daya Jangkau Layanan Sasaran 9 *Pengembangan Citra* dalam *Rencana Strategis UT* dinyatakan bahwa: "*Pada tahun 2020 sudah terbentuk citra korporasi UT di kalangan komunitas pendidikan maupun masyarakat umum*". Sasaran pengembangan citra ini kemudian dijabarkan dalam Program Induk 9.1 "*Peningkatan pemahaman staf UT sebagai 'Public Relation' dan pemasar*". Sasaran pengembangan citra korporasi UT ini mendorong UT untuk berupaya membangun dari dalam diri secara internal untuk terus memperbaiki citra. Upaya membangun diri secara internal ini antara lain dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG dan TQM.



Dalam Fokus Peningkatan Manajemen Internal tentu dilandasi prinsip GCG dan TQM dalam semua Aspek, yaitu: pengembangan organisasi, pembinaan dan pengembangan SDM, pengembangan sistem dan prosedur kerja, pengembangan sistem pengelolaan keuangan, pengembangan sarana dan prasarana, dan pengembangan budaya organisasi. Kata-kata kunci GCG dan TQM digunakan dalam perumusan semua Sasaran dalam Fokus Manajemen Internal, yaitu Sasaran 10, 11, 12, 13, 14, dan 15. Pembahasan beberapa Sasaran Strategis dalam Fokus Peningkatan Manajemen Internal disajikan sebagai ilustrasi berikut.

Aspek Pengembangan Organisasi dinyatakan dalam Sasaran 10 bahwa *"Pada tahun 2010 UT telah memperoleh status sebagai PTBHMN yang efektif dan efisien"*. Sasaran tersebut terus diupayakan untuk dicapai, sekalipun dalam konteks nasional, perundang-undangan dan peraturan yang berlaku belum ada dan bahkan, kemudian pada akhir tahun 2009 berubah substansinya menjadi *Undang-Undang Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan (BHP)*, dan bukan Badan Hukum Milik Negara (BHMN). Pemebelajaran yang dipertik adalah bahwa, sasaran harus dirumuskan secara jelas dan terukut dengan target waktu yang realistis, sekalipun demikian institusi harus tanggap dan siap beradaptasi dengan kondisi lingkungan eksternal yang cepat berubah, termasuk prasyarat legal terkait dengan perundangan dan peraturan yang sedang dikembangkan dan terus disempurnakan oleh pihak Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) bersama-sama pemerintah.

Terkait dengan Aspek Pengembangan Sistem dan Prosedur, Sasaran 12 menyatakan bahwa *"Pada tahun 2010 telah terlaksana sistem dan prosedur kerja yang komprehensif berbantuan teknologi komunikasi dan informasi yang akuntabel"*. Sasaran ini terkait dengan implementasi TQM, menggunakan sistem dan prosedur kerja yang terus diperbaiki serta didukung dengan sarana teknologi komunikasi dan informasi yang handal, akurat, efisien, dan sistematis. Sistem dan prosedur kerja itu sendiri memerlukan waktu dalam pengembangan, uji coba, implementasi, standarisasi, dan selanjutnya setelah diterapkan secara konsisten perlu terus diperbaiki sesuai dengan kebutuhan. Pada saat ini teknologi cepat berkembang dari segi perangkat keras maupun lunak, sehingga Sasaran ini perlu mendapat perhatian khusus agar sesuai dengan perkembangan kemajuan teknologi dan kebutuhan pengguna yang menyesuaikan dengan perubahan.

Aspek Pengembangan Sistem Pengelolaan Keuangan dinyatakan dalam Sasaran 13 bahwa *"Pada tahun 2010 telah terselenggara suatu sistem pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel"*. Kondisi eksternal menunjukkan bahwa sistem pengelolaan keuangan negara terkesan cepat berganti dan ini menunjukkan upaya pemerintah yang sungguh-sungguh dalam penyempurnaan sistem pengelolaan keuangan negara. Bagi UT, transparansi dan akuntabilitas keuangan merupakan nilai luhur yang harus dijunjung tinggi dan diterapkan secara konsisten. Sebagai institusi perguruan tinggi negeri UT harus secara konsisten mengikuti mekanisme, sistem dan prosedur pengelolaan keuangan negara yang juga dituntut oleh publik menerapkan prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas secara konsisten.

Kemudian, Sasaran 15 Aspek Pengembangan Budaya Organisasi menyatakan bahwa *"Pada tahun 2010 UT menjadi organisasi belajar (learning organisation) yang mampu mewujudkan good corporate governance"*. Pernyataan ini jelas menunjukkan

komitmen UT dalam menerapkan prinsip GCG dan TQM yang bersifat menyeluruh, melibatkan semua manajemen dan staf, dengan perangkat lunak, sarana, prasarana serta sumberdaya yang harus dimanfaatkan secara bijaksana dan tepat sasaran.

### **Hasil yang dicapai**

Upaya implementasi prinsip GCG dan TQM yang konsisten memberikan hasil yang efektif dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan institusi. Laporan Indikator Pencapaian kinerja institusi tahunan menunjukkan peningkatan hasil yang dicapai secara konsisten dari tahun ke tahun pada semua aspek fokus pengembangan yang dirumuskan dalam *Rencana Strategis* dan *Rencana Operasional UT*. Prestasi ini dapat dicapai berkat komitmen, kesungguhan dan partisipasi semua manajemen dan staf dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG dan TQM dalam kehidupan profesional dan pelaksanaan tugas sehari-hari. Peningkatan kinerja ini dicapai baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Upaya membangun suatu sistem berikut hasil yang dicapai secara efektif merupakan suatu prestasi yang memerlukan upaya keras. Namun demikian mempertahankan dan meningkatkan kinerja dan prestasi yang telah dicapai selama ini memerlukan kerja yang lebih keras lagi, semangat yang tidak boleh kendor, dan upaya yang lebih cerdas. Banyak kelemahan telah ditutup, dan prestasi telah diraih, bagian yang lebih sulit lagi adalah memperbaiki kelemahan yang semakin sedikit.

Sebagaimana telah dikemukakan, institusi perguruan tinggi merupakan semacam organisme hidup yang terus berevolusi secara berkelanjutan karena dorongan internal dan tekanan eksternal (Morgan, 1986). Sumberdaya manusia menggerakkan dan mengarahkan jalannya organisasi didukung dengan sumberdaya lain yang diperlukan agar organisasi berjalan seperti yang dikehendaki.

Perubahan eksternal terus berlangsung cepat, karena masyarakat itu sendiri merupakan sekelompok makhluk yang dinamis dan senang melakukan eksplorasi serta perubahan untuk mencapai taraf kehidupan yang lebih baik. Manusia terus berupaya menemukan cara-cara baru dalam meningkatkan kualitas hidup, dengan cara terus mencari dan membangun ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni baru yang dapat menjadikan kualitas hidup menjadi lebih baik dan harapan hidup menjadi lebih panjang. Tekanan eksternal perubahan ini menghendaki institusi perguruan tinggi harus selalu tanggap mengantisipasi perubahan, dan bilamana mungkin memimpin perubahan melalui pencarian, pemeliharaan, penyebaran, dan pengembangan pengetahuan, teknologi, dan seni yang lebih baru dan efisien yang dapat dimanfaatkan untuk kemaslahatan kehidupan manusia.

Implementasi GCG dan TQM dapat berjalan baik berkat komitmen, kesungguhan, dan konsisten manusia yang menerapkannya. Sistem pengelolaan dan pemerintahan apapun hanya dapat berjalan bilamana ada konsisten pengambil kebijakan, pimpinan, manajemen dan seluruh staf untuk bersama-sama secara konsisten menerapkan sistem yang telah disepakati, mempunyai kepedulian dan rasa kepemilikan, serta sama-sama ikut memikul tanggung jawab sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing. Implementasi GCG dan TQM hanya akan dapat dipertahankan dan ditingkatkan melalui semangat dan upaya tindakan perbaikan berkelanjutan yang tak pernah kendor.

## Penutup

Sebuah institusi perguruan tinggi dibangun untuk jangka waktu yang tidak terbatas sepanjang peradaban manusia masih ada. Belajar dari praktek baik institusi perguruan tinggi yang telah bertahan lama dan terus meningkatkan kualitasnya, UT harus selalu memperbaiki sistem dan prosedur yang digunakan, mengantisipasi dan secara efektif memenuhi kebutuhan penggunajasa, dan terus menerapkan prinsip-prinsip GCG dan TQM. Belajar dari sejarah, institusi perguruan tinggi yang maju memelopori penelitian, eksplorasi, inovasi serta pengembangan dalam bidang sains, teknologi dan seni. Institusi perguruan tinggi yang merupakan pelopor dalam pencarian dan pengembangan pengetahuan, dan pada saat yang terus menyebarkan pengetahuan dalam upaya membantu mewujudkan masyarakat berbasis pengetahuan. Institusi tersebut mampu bertahan dan menjadi makin berkualitas selama ratusan dan bahkan ribuan tahun, serta memiliki kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas hidup manusia secara umum. Secara khusus institusi perguruan tinggi berkontribusi dalam meningkatkan kompetensi dan daya saing sumber daya manusia nasional serta mewujudkan keutuhan bangsa.

Sebagai institusi perguruan tinggi jarak jauh, UT telah menjadi pelopor dalam pengembangan pengetahuan, teknologi dan seni melalui penerbitan bahan ajar sebagai sumber belajar peserta didik. UT juga memberikan akses dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan tinggi serta menyebarkan pengetahuan kepada masyarakat. Hal ini ditunjukkan melalui jumlah peserta didik dan lulusan yang besar dan berasal dari berbagai wilayah Indonesia. Pencarian, preservasi dan pembaruan pengetahuan terus dilakukan UT melalui revisi bahan ajar dan bahan ujian yang dilakukan setiap 5 sampai dengan 7 tahun.

Implementasi GCG dan TQM mendorong terwujudnya visi, misi dan tujuan UT. Sebagai suatu metode manajemen dan instrumen perubahan, GCG dan TQM memberikan kesempatan luas kepada warga UT untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai pengambilan keputusan penting, melalui manajemen partisipatif yang melibatkan manajemen dan staf dalam penyelesaian tugas sehari-hari secara efektif.

## Daftar Pustaka

- Morgan, G. 1986. *Images of organization*. London: Sage Publications.  
UT. 2004. *Rencana strategis 2005-2020*. Jakarta: Universitas Terbuka.  
UT. 2004a. *Rencana operasional 2005-2010*. Jakarta: Universitas Terbuka.

## Penulis

**Aminudin Zuhairi, PhD** adalah Lektor Kepala dalam pendidikan jarak jauh, dan Ketua Lembaga Pengembangan Bahan Ajar, Ujian, dan Sistem Informasi (LPBAUSI), Universitas Terbuka, Indonesia (2008-2012).