

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Pada bab ini, Penulis membuat kesimpulan berdasarkan hasil pembahasan mengenai perencanaan dan penerapan sistem manajemen kualitas pada program IISMA dan evaluasinya. Kesimpulan juga dibuat untuk menjawab pertanyaan pada identifikasi masalah yang telah diuraikan pada bab sebelumnya. Maka dari itu, kesimpulannya adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan sistem manajemen kualitas di IISMA pada umumnya sudah baik, dimulai dengan perumusan dan penetapan visi program dan pengembangan berbagai kebijakan yang diturunkan dari visi tersebut. Adapun visi dan pengembangan kebijakan termasuk ke dalam penyebaran kebijakan atau *policy deployment*, yang merupakan aspek penting dari *total quality management* (TQM) dalam rangka mencapai *continuous improvement*. Selain itu, sejumlah standar kualitas juga dapat ditemukan karena menjadi komponen dari visi program yang telah ditetapkan. Penetapan standar-standar kualitas menjadi aspek yang penting dari penjaminan kualitas program atau *quality assurance*.
2. Penerapan sistem manajemen kualitas di IISMA terdiri dari penerapan kebijakan dan kontrol kebijakan, yang merupakan tahapan-tahapan lanjutan dari *policy deployment*. Proses penerapan sistem manajemen kualitas di IISMA secara umum berisi aktivitas menyamakan visi dan persepsi antara pimpinan IISMA dengan para anggotanya yang tersebar dari beberapa divisi, proses pengembangan dan penerapan kebijakan per divisi yang diturunkan dari visi organisasi, serta upaya melakukan kontrol dan *monitoring* hasil dan capaian terhadap standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Secara umum proses ini telah berlangsung dan dijalankan secara optimal.
3. Dalam merencanakan dan menerapkan sistem manajemen kualitasnya, IISMA telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen kualitas seperti yang tertuang dalam ISO 9001:2015, yang meliputi prinsip-prinsip *customer focus*, *leadership*, *engagement of people*, *process approach*, *improvement*, *evidence-based decision making*, dan *relationship management*. Terdapat berbagai

contoh penerapan setiap prinsip manajemen kualitas tersebut dalam operasional sehari-hari program IISMA.

4. Untuk membantu perencanaan dan penerapan sistem manajemen kualitas, program IISMA memanfaatkan sejumlah alat manajemen kualitas yang tersedia seperti kuesioner, wawancara, *checklist*, *flowchart*, serta variasi dari *cause and effect diagram*. Kuesioner dan wawancara pada umumnya digunakan untuk meninjau kepuasan *awardees* serta capaian program yang dirasakan oleh *awardees* sebagai masukan untuk program IISMA, sementara *checklist* dan *flowchart* secara berturut-turut lebih digunakan untuk *keep track* kelengkapan dokumen yang harus menjadi pegangan program, dan mengilustrasikan secara visual berbagai proses dan turunan-turunan proses mini dan mikro yang harus dijalankan oleh program dalam berbagai siklus dan tahapannya. *Cause and effect diagram* belum digunakan dalam bentuk *fishbone* seperti yang pada umumnya diketahui, tetapi program IISMA telah memiliki mekanisme pemetaan masalah dan penyebabnya yang berfungsi sebagai variasi dari *cause and effect diagram*.
5. Evaluasi terhadap perencanaan dan penerapan sistem manajemen kualitas pada program IISMA dilakukan dengan mengidentifikasi keberadaan standar kualitas tertentu yang belum tercapai pada pelaksanaannya atau tercapai tetapi masih terjadi pemborosan, sehingga dapat dideteksi usulan perbaikannya: apakah lebih baik melakukan tindakan perbaikan pada perencanaan atau penerapan sistem manajemen kualitas. Setelah dievaluasi, ditemukan bahwa terdapat dua standar kualitas yang secara langsung diturunkan dari visi IISMA yang belum tercapai pada pelaksanaannya, yakni terkait standar peringkat mitra perguruan tinggi luar negeri (PTLN) IISMA yang masih belum mencapai target jumlah dan proporsi mitra yang berada di peringkat 100 besar dunia atau 5 besar di negaranya, serta terkait standar mengenai sebaran geografis pelamar dan *awardees* IISMA, di mana mahasiswa dari daerah 3T masih sangat *underrepresented*. Sementara itu, pemborosan ditemukan masih terjadi dalam tiga aspek menurut tinjauan *Ohno's 7 (or 8 wastes)*, yaitu pemborosan yang datang dari menunggu (*waiting*), pemrosesan berlebih (*overprocessing*), serta talenta yang tidak digunakan secara optimal (*waste of talent*).

5.2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang diperoleh, berikut saran yang dapat diberikan untuk IISMA:

1. Dari segi perencanaan sistem manajemen kualitas, IISMA sebaiknya tidak menetapkan standar peringkat mitra PTLN dan standar terkait distribusi geografis pelamar dan *awardees* dari daerah-daerah 3T pada waktu yang bersamaan, karena kedua standar tersebut cenderung bersifat saling menggagalkan alias saling “berkonflik” di mana pencapaian salah satu standar dapat menggagalkan pencapaian standar yang lainnya. IISMA disarankan untuk lebih berfokus pada standar pertama terkait peringkat dunia mitra PTLN karena standar tersebut lebih mudah dicapai oleh IISMA melalui berbagai upaya internal ketimbang standar yang satunya, yang pencapaiannya lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berada di luar kontrol program IISMA. Dengan demikian, IISMA disarankan untuk mengeliminasi standar tersebut dari perencanaan sistem manajemen kualitas sepenuhnya, atau setidaknya merelokasikannya dari *hard key performance indicator* (KPI) menjadi *soft KPI*.
2. Agar IISMA tidak terkesan membatasi peluang mobilitas bagi para mahasiswa di daerah 3T dengan menerapkan butir saran nomor 1, IISMA disarankan untuk dapat memberikan usul ke pihak Kementerian dan LPDP untuk menggodok dan merancang kembali program afirmasi yang secara khusus ditujukan untuk golongan mahasiswa yang berasal dari daerah 3T. Program afirmasi yang dimaksud dapat mengikuti model pendanaan yang serupa dengan IISMA tetapi dengan nama dan pengelola yang berbeda. Dengan cara ini, Kemendikbudristek tetap dapat dianggap memperjuangkan kesempatan bagi para mahasiswa daerah 3T untuk memperoleh pendidikan yang lebih baik tanpa merusak *brand image* IISMA sebagai program yang prestius karena kualitas *awardees*-nya yang unggul. *Brand image* ini menjadi sangat penting mengingat bahwa IISMA memiliki visi untuk secara eksklusif bermitra dengan PTLN yang berasal dari peringkat 100 besar dunia atau 5 besar di negaranya.
3. Untuk memfasilitasi pencapaian standar kualitas peringkat dunia mitra PTLN, program IISMA disarankan untuk terus melakukan upaya peningkatan *brand awareness* secara global khususnya dengan mendorong *existing host university*

partners untuk sering-sering mempublikasikan program IISMA, mengurangi berbagai persyaratan yang sifatnya kaku dan rumit yang ditetapkan untuk mitra program sebagai insentif untuk universitas-universitas *top* dunia mendaftar menjadi mitra program IISMA, menekankan *selling point* unik dari program IISMA yang berbeda dari program-program mobilitas lainnya berupa *cultural exchange*, kualitas akademik yang cemerlang, serta dampak sosial yang dapat diberikan oleh *awardees* IISMA di kampus tujuan masing-masing, serta memfokuskan sosialisasi dan aktivitas *pitching* ke calon partner dengan secara eksklusif mengalokasikan sumber daya, waktu, dan dana yang terbatas untuk secara khusus dan spesifik melakukan sosialisasi hanya ke calon mitra yang memenuhi standar kualitas program terkait kriteria peringkat dunia mitra. Setiap usaha di atas bertujuan untuk membangun *trust* terhadap *brand* serta kualitas program IISMA yang unggul di mata calon mitra yang disasar.

4. Untuk mengurangi pemborosan yang terjadi dalam pengelolaan program IISMA, disarankan agar IISMA dapat memberikan masukan yang konstruktif tetapi sekaligus *urgent* ke pihak Kemendikbud dan LPDP terkait penyederhanaan birokrasi untuk mengatasi pemborosan yang timbul akibat *waiting* dan *overprocessing*. Sementara untuk mengatasi pemborosan dari segi *waste of talent*, IISMA disarankan untuk dapat terus melakukan tinjauan secara aktif terhadap *workload* setiap divisi dan setiap individu anggota tim IISMA pada setiap waktu agar mereka yang beban kerjanya sedang terbilang minim atau memiliki waktu berlebih dapat ditugaskan untuk menjalankan tugas yang berada di luar tupoksi jabatannya secara *temporary* di divisi yang beban kerjanya sedang tinggi karena berbagai tuntutan program, sejalan dengan prinsip kekeluargaan IISMA yang menekankan prinsip saling membantu secara sukarela.

DAFTAR PUSTAKA

- Alghamdi, F. (2018). Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 186-200.
- American Society of Quality. (n.d.). WHAT ARE QUALITY STANDARDS?. Retrieved from <https://asq.org/quality-resources/learn-about-standards>
- Bailey, K. (1997). *Methods of Social Research*. New York, NY: The Free Press
- Cascio, F.W. (1995). *Managing Human Resources, International Edition*, 4th ed. New York, NY: Mc.Graw-Hill, Inc.
- Dale, B. (1994). *Managing Quality*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Dale, B.G., Bamford, D., & Van der Wiele, T. (2016). *Managing Quality: An Essential Guide and Resources Gateway* (pp. 21). Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Dale, B.G., Dehe, B., & Bamford, D. (2016). Quality Management Tools. In Dale, B., Bamford, D., & Van Der Wiele, T. (Ed.). *Managing Quality: An Essential Guide and Resource Gateway* (pp. 181-214). Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Dewi, M.L.P., Listyowati, R., & Karmaya, N.M. (2020). External and Internal Customer Perceptions on Quality of Health Services at the Dental and Oral Hospital of Mahasaraswati University Denpasar. *WMJ (Warmadewa Medical Journal)*, 5(2), 48-59.
- Dihardjo, D. & Ellitan, L. (2021). Total Quality Management: A Review of Recent Trend. *International Journal of Trend in Research and Development*, 8(6), 40-45.
- Ennals, R. (2010). Hoshin Kanri: The strategic approach to continuous improvement. *AI & Soc*, 25, 371–372.

- Fink, A. (2003). *The Survey Kit*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (1995), *Managing Human Resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hasibuan, M.S.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations Management; Sustainability and Supply Chain Management*. Essex: Pearson.
- Ilie, G. & Ciocoiu, C.N. (2010). Application of Fishbone Diagram to Determine the Risk of an Event with Multiple Causes. *Management Research and Practice*, 2(1), 1-20.
- International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary* (ISO Standard No. 9000:2015). <https://www.iso.org/standard/45481.html>
- International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems — Requirements* (ISO Standard No. 9001:2015). <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. Essex: Pearson.
- Lean Enterprise Institute. (n.d.). 7 Wastes. Retrieved from <https://www.lean.org/lexicon-terms/seven-wastes/>
- Lee *et al.*, (2016). Policy Deployment. In Dale, B., Bamford, D., & Van Der Wiele, T. (Ed.). *Managing Quality: An Essential Guide and Resource Gateway* (pp. 79-100). Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Martin, J., Elg, M., & Gremyr, I. (2020). The Many Meanings of Quality: Towards a Definition in Support of Sustainable Operations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-14.

- Moleong, L.J. (1991). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, S.J. (2005). *Perilaku Konsumen: Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran*. Jakarta: Prenada Media.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System*. Portland, OR: Productivity Press.
- Ramlawati, R., & Putra, A. H. P. K. (2018). Total Quality Management as the Key of the Company to Gain the Competitiveness, Performance Achievement and Consumer Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 60–69.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Setyadi, F. (2019, June 24). *Sistem Manajemen Mutu, Mengapa Penting?*. LinkedIn. Retrieved September 18, 2022, from <https://www.linkedin.com/pulse/sistem-manajemen-mutu-mengapa-penting-fajar-setyadi/?originalSubdomain=id>
- Tandjung, J.W. (2004). *Marketing Management*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Tenner, A.R. & Detoro, I.J. (1992). *Total Quality Management*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Unichrone. (2022). Fishbone Diagram. Retrieved from <https://unichrone.com/blog/quality-management/fishbone-root-cause-analysis/>
- Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth In Your Corporation*. New York, NY: Simon & Schuster.