

**EVALUASI TERHADAP SISTEM MANAJEMEN KUALITAS INTERNAL
PADA *INDONESIAN INTERNATIONAL STUDENT MOBILITY AWARDS*¹
(IISMA)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Manajemen

Oleh:

Patrick Steven

6031901146

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA MANAJEMEN

Terakreditasi Unggul oleh BAN-PT No. 2034/SK/BAN-PT/AK-

ISK/S/III/2022

BANDUNG

2023

**EVALUATION OF THE INTERNAL QUALITY MANAGEMENT
SYSTEM IN THE INDOONESIAN INTERNATIONAL STUDENT
MOBILITY AWARDS (IISMA)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements for Bachelor's Degree in
Management

By:

Patrick Steven

6031901146

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN MANAGEMENT

Excellent Accredited by BAN-PT No. 2034/SK/BAN-PT/AK-

ISK/S/III/2022

BANDUNG

2023

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**PERSETUJUAN SKRIPSI
EVALUASI TERHADAP SISTEM MANAJEMEN KUALITAS INTERNAL
PADA *INDONESIAN INTERNATIONAL STUDENT MOBILITY AWARDS*
(IISMA)**

Oleh:

Patrick Steven

6031901146

Bandung, Januari 2023

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, CMA., CPM

Pembimbing Skripsi,

Brigita Meylianti Sulungbudi, Ph.D., ASCA., CIPM.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Patrick Steven
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 10 April 2001
NPM : 6031901146
Program studi : Manajemen
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

**EVALUASI TERHADAP SISTEM MANAJEMEN KUALITAS INTERNAL
PADA *INDONESIAN INTERNATIONAL STUDENT MOBILITY AWARDS*
(IISMA)**

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan: Brigita Meylianti Sulungbudi,
Ph.D., ASCA., CIPM.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak manapun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal: Januari 2023

Pembuat Pernyataan:



Patrick Steven

ABSTRAK

Sistem manajemen kualitas merupakan hal yang amat penting untuk dimiliki oleh perusahaan atau organisasi pada umumnya serta setiap program kerja yang dikelola oleh organisasi secara khusus, karena hal tersebut berdampak pada persepsi pelanggan terhadap kemampuan organisasi, produk, jasa, maupun program untuk memenuhi apa yang menjadi ekspektasi, keinginan atau kebutuhannya. Dengan terpenuhinya ekspektasi pelanggan, KPI atau *Key Performance Indicator* yang ditetapkan pun dapat dengan lebih mudah tercapai. *Indonesian International Student Mobility Awards* atau IISMA merupakan salah satu program beasiswa dari Pemerintah Indonesia di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) yang bertujuan untuk mengirimkan mahasiswa sarjana semester lima (5) hingga tujuh (7) untuk belajar di perguruan tinggi terkemuka di luar negeri selama satu (1) semester. Mulai diselenggarakan pada tahun 2021, program IISMA dikonsepsikan secara cukup terburu-buru dengan sumber daya manusia yang amat terbatas sehingga sistem manajemen kualitas pada tahun pertamanya masih belum terlalu matang. Meskipun demikian, program tetap berjalan apa adanya hingga kini, IISMA telah mengirimkan satu angkatan ke luar negeri (yang mana sebagian telah pulang kembali ke Tanah Air) dan pada waktu yang sama juga tengah menyelenggarakan program tahun keduanya, di tahun 2022 hingga awal 2023. Karena telah mendapatkan peningkatan popularitas, dukungan, serta tenaga kerja pada tahun keduanya, IISMA bertekad untuk mengevaluasi dan meningkatkan mutu sistem manajemen kualitasnya melalui berbagai cara.

Masalah pada proses penjaminan mutu dapat diatasi dengan menerapkan berbagai prinsip dan alat manajemen kualitas. Penyebaran kebijakan, pembuatan standar, serta kepatuhan terhadap standar yang telah dibuat menjadi kunci penerapan sistem manajemen kualitas di IISMA. Perencanaan dan penerapan sistem manajemen kualitas untuk program seperti IISMA tidak terlepas dari partisipasi seluruh *stakeholder*, sehingga perlu dilakukan identifikasi proses bisnis termasuk seluruh *stakeholder* yang terlibat kendati IISMA bukan merupakan “bisnis” dalam arti tradisional.

Jenis penelitian ini adalah *applied research* yang bertujuan untuk mengatasi permasalahan serta memberi rekomendasi perbaikan kepada organisasi (dalam hal ini organisasi pengelola IISMA). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif untuk menggambarkan proses manajemen kualitas dan bagaimana penerapan serta evaluasinya pada program IISMA. Data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikoleksi dengan sengaja untuk kepentingan penelitian yang diperoleh dari hasil analisis data perusahaan serta survei. Sementara itu, sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang telah ada, termasuk buku, jurnal, dokumen, serta internet.

Menurut penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan dan penerapan manajemen kualitas internal pada program IISMA sudah cukup baik, tetapi dengan ruang untuk perbaikan terkait sejumlah standar yang belum tercapai pada pelaksanaannya serta sejumlah pemborosan yang masih ditemukan di program.

Kata kunci: (Sistem manajemen kualitas internal, program beasiswa pemerintah, penyebaran kebijakan)

ABSTRACT

Quality management system is very crucial to be applied by companies or organizations in general and by every program managed by organizations in particular, because it has an impact on customer perceptions on the ability of organizations, products, services, and programs to meet their expectations, wants or needs. With the fulfillment of customer expectations, the established KPI or Key Performance Indicator can be more easily achieved. The Indonesian International Student Mobility Awards or IISMA is a scholarship program from the Government of Indonesia under the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology (Kemendikbudristek) which aims to send undergraduate students in semesters five (5) to seven (7) to study in top higher education institutions abroad for one (1) semester. First held in 2021, the IISMA program was conceptualized in quite a hurry with very limited human resources and so the quality management system in its first year was still not at its most mature. Nevertheless, the program went on as it is, and now IISMA has sent one batch of awardees abroad (some of whom have returned home) and at the same time is also holding its second year of program, in 2022 until early 2023. Having gained increasing popularity, support, and number of workforce in its second year, IISMA is determined to evaluate and improve the quality of its quality management system through various means.

Problems in the quality assurance process can be overcome by applying various quality management principles and tools. Dissemination and distribution of policies, setting standards, as well as compliance with the standards that have been established are the keys to implementing the quality management system at IISMA. Planning and implementing a quality management system for programs such as IISMA cannot be separated from the participation of all stakeholders, so it is necessary to identify business processes including all stakeholders involved despite the fact that IISMA is not a "business" in the traditional sense.

This is an applied research which aims to overcome managerial problems and provide recommendations for improvement to the organization (in this case, the managing organization behind IISMA). This study uses a descriptive method to describe the quality management process and how it is implemented and evaluated in the IISMA program. Data is obtained from primary data and secondary data. Primary data is data collected intentionally for research purposes, obtained from the results from the analysis of company data as well as from surveys. Meanwhile, secondary is data obtained from existing sources, including books, journals, documents, and the internet.

According to the research, it can be concluded that the internal quality management planning and implementation in the IISMA program is considered good enough, but with room for improvement with regard to a number of standards that have yet to be achieved in the running of the program as well as several inefficiencies still found within the program.

Keywords: (Internal quality management system, government scholarship program, policy distribution)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat, rahmat, dan karunia-Nya, Penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“EVALUASI TERHADAP SISTEM MANAJEMEN KUALITAS INTERNAL PADA *INDONESIAN INTERNATIONAL STUDENT MOBILITY AWARDS (IISMA)*”** dengan baik dan tepat waktu. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Sarjana Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam kesempatan ini, Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah dengan sabar membantu, membimbing, dan memberi dukungan kepada Penulis. Dengan demikian, Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Orang tua Penulis yang selalu sabar dan memberi semangat serta dorongan agar Penulis segera menyelesaikan skripsi. Terima kasih atas doa, dukungan, perhatian, bantuan, omelan, serta semangat yang tiada hentinya kepada Penulis.
2. Ibu Brigita Meylianti Sulungbudi, Ph.D., ASCA. CIPM. sebagai pembimbing Penulis yang dengan penuh kesabaran dalam menghadapi Penulis selama proses penyusunan skripsi. Terima kasih banyak atas bimbingan, arahan, dan masukan Ibu selama Penulis menyelesaikan skripsi. Penulis juga memohon maaf kepada Ibu, jika selama skripsi ini Penulis seringkali mengalami banyak kesalahan dan kekurangan.
3. Ibu Dr. Istiharini selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
4. Ibu Katlea Fitriani, S.T., M.S.M, CIPM. selaku dosen wali Penulis. Bimbingan yang Ibu berikan selama 4 tahun masa studi saya amat diapresiasi.
5. Seluruh dosen, staf, dan pekaya Fakultas Ekonomi Unpar. Terima kasih atas semua ilmu pengetahuan yang diberikan kepada Penulis dan atas bantuannya selama Penulis berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan.
6. Ibu Sylvia Yazid, Ph.D., Mbak Tiara Regina Phasa, Mas Lusianus Andi

Yunanto, Mas Theodorus Ruswandi, dan Mbak Ely Kristiani selaku orang-orang dari Kantor Internasional dan Kerjasama Universitas Katolik Parahyangan, yang banyak membantu Penulis, baik dalam melakukan studi di luar negeri selama program IISMA maupun dalam melakukan kerja magang di International Office Universitas Katolik Parahyangan.

7. Bapak Dr. Rachmat Sriwijaya selaku Ketua Program IISMA, Bapak Dr. Andi Rahadiyan Wijaya selaku Wakil Ketua Program IISMA, dan Ibu Afia Rifqiani selaku Analis Kawasan Program IISMA, yang sudah memberikan kesempatan bagi Penulis untuk merasakan pengalaman magang di IISMA. Terima kasih juga atas kesabaran dan bimbingannya kepada Penulis selama Penulis melaksanakan kegiatan magang.
8. Sahabat Penulis dari tingkat SMA, Timothy Elvin Cahjanto, Cherrylin Angeline, Vivian Valentina, Neysa Gustin, Rosella Veltin, dan Mikha P. Wijaya, yang selalu menemani, menghibur, membantu, dan menjadi tempat berkeluh kesah Penulis dari awal persahabatan sampai Penulis menyelesaikan skripsi. Terima kasih atas doa, dorongan, semangat, candaan yang diberikan untuk Penulis.
9. Teman-teman seperjuangan Penulis, Davin Sebastian dan Grace Sheila, yang telah banyak membantu Penulis dalam memberikan semangat serta informasi penting bagi Penulis untuk menyelesaikan skripsi.
10. Teman dan sahabat Penulis selama berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan, Rafky Satriansyah, Alya Andrina, Aliya Inshira Qisthi, Cynthia Leonita, serta Carissa Maudiva, karena selalu menemani, menghibur, memberikan doa dan semangat kepada Penulis.
11. Elvina, sebagai teman dekat Penulis sekaligus rekan kerja dalam setiap perlombaan debat Bahasa Inggris dari awal perkuliahan. Terima kasih karena sudah banyak membantu serta bersabar hati terhadap Penulis selama persiapan lomba.
12. Teman dan sahabat Penulis di UKM PEDS Unpar, Annastasia Candra, Mardiantika Watubun, Jonathan Prasetyo Johan, Evita Christiana, Cherrie Angel Wijaya, Cindy Christina, Fristo, Wilson, serta teman PEDS lain yang tidak bisa Penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih telah menjadi rekan

kerja yang mau menerima kekurangan dan menjadikan Penulis pribadi yang lebih baik lagi selama menjabat sebagai pengurus di UKM PEDS Unpar.

13. Teman-teman seperjuangan Penulis yang berbeda jurusan selama perkuliahan, Irene Gunawan, Angelica Valerie Amaranya, Teresa Lisa, Jane, Stella, Nabilla, dan yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih atas dukungan, semangat, serta bantuannya selama Penulis berkuliah di Unpar.
14. Para kakak tingkat di Fakultas Ekonomi Unpar, Yehan Migasira Lazuardi, Cerry Marlencia, Darren Mendel, Fabian Yodha, dan Devlin Damara, terima kasih telah banyak membantu Penulis selama perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan.
15. Seluruh keluarga besar Gereja Kristen Kalam Kudus Kopo Permai, Debi Natali, Priska Santoso, Ryo Setiawan, Peter S. Sebastian, Kelly Hartono, Nathanael Christian, Nicho, Theo Matthew Wijaya, Harry Tandika, Davin Sebastian, dan yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih atas bimbingan dan dukungan rohani yang penulis terima selama mengikuti ibadah dan kegiatan-kegiatan rohani lainnya di Kalam Kudus.
16. Seluruh teman Penulis selama berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan, khususnya Manajemen angkatan 2019. Terima kasih atas ilmu, canda tawa, dan semangat yang diberikan kepada Penulis.

Semoga Tuhan membalas semua kebaikan dan kemurahan hati kalian semua. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan Penulis memohon maaf atas segala kekurangan yang terdapat pada penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, Penulis mengharapkan saran dan masukan agar penyusunan skripsi ini dapat menjadi lebih baik lagi. Semoga laporan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Amin.

Bandung, Januari 2023

Patrick Steven

DAFTAR ISI

PERNYATAAN	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Kualitas	7
2.2. Penjaminan Kualitas dan Standar Kualitas	8
2.3. Sistem Manajemen Kualitas.....	10
2.4. <i>Total Quality Management (TQM)</i>	12
2.5. <i>Cause and Effect Diagram (Fishbone Diagram)</i>	18
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	19
3.1. Metode dan Jenis Penelitian.....	19
3.2. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	19
3.3. Operasionalisasi Variabel.....	21
3.4. Objek Penelitian.....	38
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	43
4.1. Penyebaran Kebijakan (<i>Policy Deployment</i>)	43
4.1.1. Visi.....	43
4.1.2. Pengembangan Kebijakan	47
4.1.3. Penerapan Kebijakan.....	52
4.1.4. Kontrol Kebijakan.....	55
4.2. Prinsip-prinsip Sistem Manajemen Kualitas menurut ISO 9001:2015	59
4.2.1. <i>Customer Focus</i> (Fokus kepada Pelanggan).....	60

4.2.2. <i>Leadership</i> (Kepemimpinan).....	63
4.2.3. <i>Engagement of People</i> (Keterlibatan Individu)	64
4.2.4. <i>Process Approach</i> (Pendekatan Proses)	66
4.2.5. <i>Improvement</i> (Pengembangan).....	68
4.2.6. <i>Evidence-based Decision Making</i> (Pengambilan Keputusan Basis Proses)..	69
4.2.7. <i>Relationship Management</i> (Manajemen Hubungan)	72
4.3. Alat-alat Manajemen Kualitas.....	74
4.3.1. Kuesioner	75
4.3.2. Wawancara.....	78
4.3.3. <i>Checklist</i>	79
4.3.4. <i>Flowchart</i>	81
4.3.5. <i>Cause and Effect Diagram</i>	83
4.4. Evaluasi Sistem Manajemen Kualitas	84
4.4.1. Evaluasi Standar Kualitas yang Belum Tercapai pada Pelaksanaannya	84
4.4.2. Evaluasi Terjadinya Pemborosan dalam Mencapai Standar Kualitas	97
4.4.3. Usulan Perbaikan ditinjau dari Hasil Evaluasi	99
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	106
5.1. Kesimpulan	106
5.2. Saran	108
DAFTAR PUSTAKA	110
LAMPIRAN.....	113
RIWAYAT HIDUP	134

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 – <i>Ohno's 7 (or 8) Wastes</i>	16
Tabel 3.1 – Operasionalisasi Variabel untuk Konstruk Penyebaran Kebijakan.....	22
Tabel 3.2 – Operasionalisasi Variabel untuk Konstruk Prinsip Manajemen Kualitas.....	26
Tabel 3.3 – Operasionalisasi Variabel untuk Konstruk Alat-alat Manajemen Kualitas....	33
Tabel 4.1 – Rencana dan tujuan jangka pendek tahunan IISMA untuk tahun 1-3	45
Tabel 4.2 – Kebijakan dan strategi IISMA yang diturunkan dari pernyataan visi	48
Tabel 4.3 – Pemborosan-pemborosan yang terjadi pada pengelolaan program IISMA	97
Tabel 4.4 – Usulan perbaikan guna mengatasi isu standar kualitas yang belum tercapai	102
Tabel 4.5 – Usulan perbaikan untuk mengurangi inefisiensi pada pengelolaan program	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 – Model PDCA.....	6
Gambar 2.1 – Dinamika pergeseran definisi kualitas dari waktu ke waktu	7
Gambar 2.2 – Prinsip-prinsip manajemen kualitas menurut ISO 9001:2015.....	12
Gambar 2.3 – Siklus PDCA	13
Gambar 2.4 – Struktur baku <i>Fishbone Diagram</i>	18
Gambar 3.1 – <i>Flowchart</i> alur penelitian.....	37
Gambar 3.2 – Logo IISMA dengan teks Bahasa Inggris (bahasa asli)	38
Gambar 3.3 – Logo IISMA dengan teks Bahasa Indonesia.....	39
Gambar 3.4 – Konteks pendorong dibentuknya program IISMA.....	39
Gambar 3.5 – Kompetensi yang diharapkan terbentuk pada penerima beasiswa IISMA .	40
Gambar 3.6 – Komponen-komponen yang dibiayai oleh beasiswa IISMA	40
Gambar 3.7 – Persyaratan pendaftar program IISMA	41
Gambar 3.8 – Bagan organisasi IISMA	42
Gambar 4.1 – Data pelamar IISMA 2022 yang melonjak dari 2021	47
Gambar 4.2 – Proses bisnis program IISMA secara umum.....	51
Gambar 4.3 – <i>Key performance indicators</i> (KPI) program IISMA	52
Gambar 4.4 – <i>Work breakdown structure</i> program IISMA 2022	57
Gambar 4.5 – <i>Gantt Chart</i> linimasa program IISMA 2022.....	57
Gambar 4.6 – <i>Cover</i> hasil survei dampak IISMA 2021.....	61
Gambar 4.7 – Salah satu acara pembekalan yang diadakan: Kesenian & Kebudayaan	63
Gambar 4.8 – Salah satu dokumentasi rapat internal organisasi alumni IISMA-AC.....	66
Gambar 4.9 – Data sebaran wilayah asal pendaftar serta <i>awardees</i> IISMA 2021	71
Gambar 4.10 – <i>Summary</i> responden survei dampak program IISMA 2021	76
Gambar 4.11 – Logo acara Festival Kampus Merdeka 2022.....	79
Gambar 4.12 – <i>Checklist</i> kegiatan dan dokumen sebelum program.....	80
Gambar 4.13 – <i>Checklist</i> kegiatan & dokumen selama & setelah program.....	80
Gambar 4.14 – <i>Checklist progress</i> pembuatan <i>Visa awardees</i> (nama dihilangkan)	81
Gambar 4.15 – <i>Flowchart</i> proses mini seleksi <i>interviewer</i>	82
Gambar 4.16 – <i>Flowchart</i> proses mikro registrasi <i>interviewer</i>	83
Gambar 4.17 – Daftar mitra PTLN IISMA 2022 yang belum sesuai standar peringkat ...	85
Gambar 4.18 – <i>Fishbone diagram</i> untuk isu belum tercapainya standar peringkat mitra.	87
Gambar 4.19 – <i>Fishbone diagram</i> untuk isu belum meratanya sebaran wilayah pelamar	88
Gambar 4.20 – Persyaratan spesifik yang harus dipenuhi mitra PTLN IISMA (1)	89
Gambar 4.21 – Persyaratan spesifik yang harus dipenuhi mitra PTLN IISMA (2)	89

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 – Catatan Wawancara dengan Pimpinan IISMA (20-09-2022).....	113
Lampiran 2 – Catatan FGD Validasi Studi dengan Pimpinan IISMA (19-10-2022)	133

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi perlu merencanakan, menerapkan, dan kemudian mengevaluasi sistem manajemen kualitas karena hal ini diperlukan untuk menciptakan standar-standar yang dalam penerapannya akan menjadi acuan dan pegangan organisasi dalam menjalankan proses bisnis. Sistem manajemen kualitas yang direncanakan, diterapkan, dan dievaluasi dengan baik juga menjadi kunci bagi organisasi untuk dapat bertahan lama, mencapai potensi penuhnya, serta tumbuh dan memasarkan potensinya sehingga dapat memperluas pengaruh dan posisinya (Setyadi, 2019). Secara garis besar, manajemen kualitas total dan terpadu menjadi kunci dan pengemudi penting yang dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi (Alghamdi, 2018).

Menurut Kotler & Keller (2016), kualitas tidak terlepas dari kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal. Pelanggan eksternal merupakan penikmat langsung dari produk atau layanan yang ditawarkan oleh suatu organisasi dan biasanya tidak terkait dengan organisasi tersebut, sementara pelanggan internal merupakan bagian dari penyedia produk atau layanan yang terkait secara langsung dengan organisasi *provider* (Dewi, Listyowati & Karmaya, 2020). Fokus untuk memuaskan pelanggan eksternal dibutuhkan untuk organisasi-organisasi yang memiliki banyak pesaing yang memperebutkan pasar yang sama, sementara fokus untuk memuaskan pelanggan internal lebih diterapkan oleh organisasi-organisasi yang sedikit atau tidak memiliki pesaing, seperti lembaga-lembaga pemerintahan dan perusahaan yang beroperasi dengan sistem monopoli.

Program *Indonesian International Student Mobility Awards* atau IISMA dirancang dalam konteks persaingan di dunia kerja yang semakin ketat sehingga menuntut lulusan perguruan tinggi untuk memiliki keunggulan bersaing melalui kepemilikan wawasan global, yang dapat diperoleh melalui *exposure* terhadap pengalaman internasional yang didapat salah satunya dengan studi di luar negeri dan menjadi bagian dari warga global. Program IISMA didesain untuk memberikan

pengalaman internasional seperti demikian bagi mahasiswa Indonesia yang sedang menempuh studi sarjana pada semester 5 sampai 7, melalui skema beasiswa pemerintah yang mengirim mahasiswa-mahasiswa terbaik Indonesia ke perguruan-perguruan tinggi top luar negeri di berbagai negara dan benua selama satu semester. Dikelola di bawah payung Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), IISMA diharapkan dapat membekali mahasiswa Indonesia dengan pengalaman, kemampuan, wawasan global dan kepercayaan diri yang mereka butuhkan untuk dapat memenangkan persaingan ketika mereka lulus kelak.

Sama halnya seperti setiap program yang dicanangkan dan dikelola oleh perusahaan, IISMA pun dijalankan oleh suatu organisasi berisi orang-orang yang bekerja penuh waktu maupun paruh waktu untuk memastikan kelancaran dan keberhasilan program IISMA. Artinya, organisasi di balik IISMA juga ikut bertanggung jawab dalam menetapkan tujuan, target, serta bekerja bagi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Salah satu kunci mencapai performa yang diharapkan adalah dengan sistem pengendalian kualitas.

IISMA tidak dapat dikategorikan sebagai “bisnis” dalam pengertian tradisional mengingat IISMA adalah sebuah program beasiswa pemerintah yang tujuan utamanya bukanlah mencari keuntungan atau laba seperti perusahaan pada umumnya, melainkan justru harus mengeluarkan dana yang terbilang amat besar untuk dapat mengirimkan banyak mahasiswa untuk berkuliah ke luar negeri selama satu semester. Akan tetapi, IISMA tetap memiliki berbagai *Key Performance Indicator* (KPI) yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) sebagai pelanggan internal IISMA, yang harus dipenuhi seperti layaknya sebuah usaha.

Untuk mencapai berbagai KPI yang ada, IISMA harus memiliki proses bisnis yang jelas serta siklus usaha yang dapat diulangi dari tahun ke tahun secara berkelanjutan. Sebagai bagian dari proses tersebut, sistem manajemen kualitas pun ditetapkan sebagai alat kontrol, monitoring dan evaluasi yang tidak terpisahkan dari penyelenggaraan program dari tahun pertamanya. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa konsepsi dan formulasi program yang cukup tergesa-gesa pada awal tahun 2021 telah memiliki dampak yang kurang baik pada penetapan pengendalian kualitas program, di mana masih terdapat lubang dan ruang-ruang

perbaikan untuk dapat memaksimalkan dampak yang dapat diberikan oleh IISMA bagi kualitas pendidikan di Tanah Air.

Meskipun masih terdapat beberapa kekurangan dalam beberapa aspek, untuk ukuran *pilot project* yang dikembangkan secara cukup tergesa-gesa, IISMA telah mampu mencapai kinerja yang cukup mengesankan pada tahun pertamanya sehingga di internal Kemendikbud sendiri, IISMA seringkali disebut-sebut sebagai program MBKM yang mampu menetapkan standar kualitas bagi program-program lainnya. Tentunya, keberhasilan tersebut tidak lepas dari kemampuan IISMA untuk secara konsisten memuaskan harapan pelanggan internal utamanya yaitu Kemendikbudristek.

Meskipun bukan merupakan “bisnis” dalam pengertian tradisional, program IISMA tetap harus memenuhi ekspektasi-ekspektasi yang ditetapkan oleh Kemendikbudristek, dan untuk mencapai hal tersebut, diperlukan suatu sistem manajemen kualitas yang baik yang direncanakan dan diterapkan oleh IISMA dalam menjalankan operasinya.

Dalam ilmu Manajemen Kualitas, terdapat sejumlah langkah-langkah, standar, serta alat-alat pengendalian kualitas yang dapat berperan dalam upaya pengelolaan kualitas dalam suatu organisasi. Diharapkan bahwa dengan mengaplikasikan ilmu tersebut, organisasi dapat memiliki nilai tambah yang tidak dimiliki organisasi lainnya. Sebagai program yang seringkali dijadikan sebagai *benchmark* oleh program-program MBKM lainnya, IISMA sudah selayaknya memiliki standar-standar kualitas yang dapat dipelajari dan dievaluasi. Sementara itu, segala kekurangan yang masih dapat teridentifikasi kemudian dapat dianalisis dan diberikan usulan perbaikannya sehingga IISMA dapat semakin baik lagi.

Maka, Penulis tertarik untuk menyelidiki dan mengevaluasi sistem manajemen kualitas di IISMA mulai dari perencanaan, penerapan hingga evaluasinya untuk dapat menarik hal-hal positif dan pembelajaran yang baik dari IISMA terkait sistem kualitas yang diterapkan, serta mengidentifikasi celah perbaikan untuk diusulkan strategi *improvement*. Dengan ini Penulis mengusulkan penelitian berjudul “**EVALUASI TERHADAP SISTEM MANAJEMEN KUALITAS INTERNAL PADA *INDONESIAN INTERNATIONAL STUDENT MOBILITY AWARDS* (IISMA)**”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah dirumuskan demikian:

1. Bagaimana perencanaan dan penerapan sistem manajemen kualitas di IISMA?
2. Apa saja standar kualitas yang belum terpenuhi pada pelaksanaan program IISMA, apa yang harus diprioritaskan untuk diperbaiki, dan bagaimana usulan perbaikannya?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui secara mendalam tentang sistem manajemen kualitas untuk program IISMA, mulai dari perencanaan hingga penerapannya.
2. Untuk mengevaluasi sistem manajemen kualitas di IISMA dengan mengukur pelaksanaan program terhadap standar-standar kualitas yang telah dibuat pada saat perencanaan, serta menyelidiki jika ada standar-standar yang belum terpenuhi pada pelaksanaan program dan memberikan usulan perbaikan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dilakukan yaitu:

1. Bagi IISMA

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi sistem manajemen kualitas yang selama ini diterapkan pada program IISMA, serta memperkenalkan IISMA secara lebih luas kepada kalangan pembaca.

2. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak lain pada khususnya pembaca untuk bisa menambah wawasan, ilmu dan informasi. Selain itu, dapat juga menjadi salah satu referensi bahan bacaan pembaca.

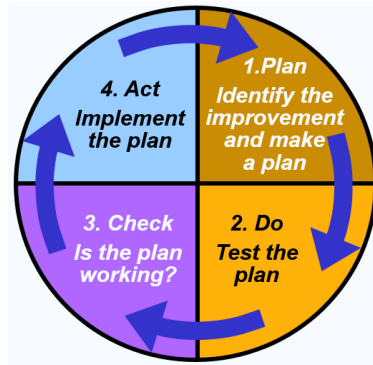
1.5. Kerangka Pemikiran

Menurut Heizer, Render dan Munson (2017), kualitas dapat diartikan sebagai keseluruhan fitur dari suatu produk atau jasa yang mampu memuaskan ekspektasi dan kebutuhan pelanggan. Peningkatan kualitas dapat berdampak positif bagi citra organisasi, reputasi program, serta pencapaian tujuan. Kualitas dapat dibenahi dan ditingkatkan melalui suatu sistem manajemen kualitas terpadu yang melibatkan perencanaan, penerapan, serta evaluasi untuk menjamin tercapainya kualitas tertinggi yang diharapkan untuk dapat menjawab dan memenuhi kebutuhan dari pelanggan, dan dengan demikian, organisasi akan dapat mempengaruhi persepsi pelanggan menjadi lebih positif terhadap tawaran organisasi, menjaga dan meningkatkan *morale* setiap anggota organisasi, serta mempererat hubungan dengan semua *stakeholders*. Alur aktivitas dari manajemen kualitas dimulai dari praktik-praktik organisasi, seperti kepemimpinan, penyusunan pernyataan visi, prosedur operasi yang efektif, dukungan dari para staf, dan program pelatihan. Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk menjawab apa yang sebenarnya penting dan apa yang harus dicapai oleh organisasi. Berikutnya, menetapkan prinsip-prinsip kualitas yang dipegang oleh organisasi, seperti fokus terhadap pelanggan dan alat-alat manajemen kualitas yang dipakai. Hal tersebut mengantarkan organisasi pada *employee fulfillment* yang menciptakan anggota organisasi yang diberdayakan serta yang memiliki komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, organisasi telah membangun sikap tenaga kerja yang mampu mencapai tujuan. Terakhir, kepuasan pelanggan pun dapat tercapai sebagai hasil akhir dari seluruh usaha ini.

Selain memperhatikan kualitas, pada kenyataannya, organisasi yang baik juga harus melakukan tindakan perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*) yang dapat diperoleh dengan menerapkan *Total Quality Management* atau TQM, yang diartikan sebagai pendekatan holistik yang mengintegrasikan semua fungsi dalam organisasi untuk fokus memuaskan kebutuhan pelanggan dan mencapai tujuan organisasi (Ramlawati & Putra, 2018). Diharapkan dengan adanya perbaikan secara terus-menerus, manfaat yang besar pun dapat datang bagi organisasi, sekaligus meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi tersebut. Perbaikan secara terus menerus tersebut dapat dilakukan dengan menerapkan siklus PDCA Shewhart. Model PDCA merupakan singkatan dari empat istilah yang terkait

upaya pengendalian kualitas, yaitu: *Plan, Do, Check, Act*, seperti dapat dilihat pada Gambar 1.1.

Gambar 1.1
Model PDCA



Sumber: Prentice Hall, Inc., 2008

Secara lebih spesifik, *improvement* dapat dicapai dengan mengeliminasi atau mengurangi *waste* atau pemborosan. Menurut prinsip *lean operations*, terdapat delapan jenis pemborosan yang sering ditemukan dalam proses bisnis organisasi, yaitu produksi berlebih, menunggu (antrian), transportasi berlebih, pemrosesan berlebih, persediaan berlebih, pergerakan berlebih, koreksi yang ditimbulkan oleh kecacatan, serta talenta yang tidak digunakan (Lean Enterprise Institute, n.d.).