

ANALISIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI TERHADAP PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN INDONESIA

Hendrian¹, Suparno²

^{1, 2}Universitas Negeri Jakarta, Jl. Rawamangun Muka Raya No.11, Jakarta, Indonesia
Email: rian2010@rocketmail.com

Article History

Received: 25-12-2023

Revision: 11-04-2024

Accepted: 02-05-2024

Published: 13-05-2024

Abstract. Higher education in Indonesia faces challenges in improving its quality, especially in the post-COVID-19 era and the development of Artificial Intelligence (AI) technology. This study aims to analyze the implementation of Total Quality Management (TQM) in higher education management and its impact on improving the quality of education in Indonesia. Through a qualitative approach, this study identifies the urgency of higher education management as a determining factor in improving the quality of education and analyzes the development of TQM principles in the context of higher education. Data collection is carried out through relevant literature sourced from google scholar. Data analysis is carried out qualitatively consisting of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of data analysis show that higher education management plays a crucial role in the preparation of a quality workforce and TQM can improve the quality of education services. Factors supporting TQM implementation involve good governance, while inhibiting factors involve bureaucratic constraints and lack of efficiency of public services. Thus, the implementation of TQM needs to pay attention to these aspects to achieve a more substantial improvement in the quality of higher education.

Keywords: Management, TQM, Quality, Good Governance

Abstrak. Pendidikan tinggi di Indonesia menghadapi tantangan dalam meningkatkan kualitasnya, terutama di era pasca-COVID-19 dan perkembangan teknologi *Artificial Intelligence (AI)*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam manajemen pendidikan tinggi dan dampaknya terhadap peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini mengidentifikasi urgensi manajemen pendidikan tinggi sebagai faktor penentu dalam meningkatkan mutu pendidikan dan menganalisis pengembangan prinsip-prinsip TQM dalam konteks pendidikan tinggi. Pengumpulan data dilakukan melalui literatur relevan yang bersumber dari *google scholar*. Analisis data dilakukan secara kualitatif yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa manajemen pendidikan tinggi memainkan peran krusial dalam persiapan tenaga kerja berkualitas dan TQM dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Faktor pendukung implementasi TQM melibatkan *good governance*, sementara faktor penghambatnya melibatkan kendala birokrasi dan kurangnya efisiensi layanan publik. Dengan demikian, penerapan TQM perlu memperhatikan aspek-aspek tersebut untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan tinggi yang lebih substansial.

Kata Kunci: Manajemen, TQM, Mutu, Good Governance

How to Cite: Hendrian & Suparno. (2024). Analisis Total Quality Management (TQM) dalam Manajemen Pendidikan Tinggi terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5 (2), 2146-2161. <http://doi.org/10.54373/imeij.v5i2.708>

PENDAHULUAN

Karakteristik sistem pendidikan tinggi di Indonesia merefleksikan keberagaman geografi, etnis, dan budaya dengan jumlah penduduknya yang mencapai 270 juta. Upaya dalam meningkatkan kualitas pendidikan tinggi menjadi lebih krusial di tengah perubahan paradigma post-COVID-19 dan perkembangan AI (*artificial intelligence*) yang semakin masif. Data pada tahun 2018 menunjukkan total pendaftaran mahasiswa mencapai 8.037.208 dengan sekitar 60% di antaranya terdaftar di perguruan tinggi swasta. Hal ini tidak mengherankan karena sebagian besar institusi pendidikan tinggi di Indonesia adalah swasta yang mencapai 96,2% dari total institusi pada tahun 2020 (Welch & Aziz, 2023). Perguruan tinggi di Indonesia berjumlah 4.632, terdiri dari 420 perguruan tinggi negeri dan 4.210 perguruan tinggi swasta (Murdowo, 2018).

Lebih lanjut, pemerintah telah mencanangkan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) untuk memberikan akses setara dan terjangkau ke pendidikan tinggi (Welch & Aziz, 2023). Sayangnya, banyak institusi swasta yang relatif kecil dengan jumlah mahasiswa sering tidak lebih dari 500. Privatisasi institusi pendidikan tinggi negeri juga meningkat. Hal ini memberikan tekanan pada pendanaan institusi pendidikan negeri dan meningkatkan ketidaksetaraan akses, khususnya dalam aspek finansial, kelas sosial, daerah pedesaan, dan geografi. Meskipun tingkat partisipasi pendidikan tinggi secara keseluruhan meningkat signifikan yang mencapai lebih dari 36% pada tahun 2020. Akan tetapi, pengeluaran total untuk pendidikan di Indonesia relatif rendah. Hanya 3,6% dari GDP dengan 9% dari total dana tersebut yang dialokasikan untuk pendidikan tinggi (Welch & Aziz, 2023).

Hal ini dapat dijelaskan sebagian oleh dominasi institusi swasta berkualitas rendah yang sangat bergantung pada biaya pendidikan. Selanjutnya, kondisi ini juga tidak mendukung peningkatan kualitas pendidikan tinggi secara umum atau penciptaan universitas-universitas kelas dunia (*world class univeristy*) yang setidaknya dalam waktu dekat (Welch & Aziz, 2023). Dampaknya, Indonesia dihadapkan pada permasalahan besar dalam sistem pendidikan tinggi. Rendahnya anggaran pendidikan dan dampak privatisasi membuat kebijakan perguruan tinggi beresiko tersandung masalah finansial, korupsi, dan kesenjangan sosial (Welch & Aziz, 2023).

Tabel 1. Peringkat world ranking di indonesia (2023) from qs world ranking

No.	World Ranking	Universitas
1.	231	Universitas Gajah Mada
2.	235	Institut Teknologi Bandung
3.	248	Universitas Indonesia
4.	369	Universitas Airlangga
5.	449	IPB University

Tabel 1 menunjukkan peringkat perguruan tinggi di Indonesia berdasarkan QS World University Ranking tahun 2023. Dalam tabel tersebut, terdapat lima universitas Indonesia yang masuk dalam peringkat dunia. Walaupun ada pencapaian tersebut, perlu dicatat bahwa posisi perguruan tinggi Indonesia masih belum mencapai peringkat yang sangat tinggi dalam skala dunia. Data ini mencerminkan bahwa tidak ada perguruan tinggi Indonesia yang masuk dalam peringkat dunia teratas 200. Peringkat universitas dapat memberikan informasi kepada calon mahasiswa dan pemangku kepentingan lainnya untuk membuat keputusan yang lebih dalam menawarkan pendidikan kepada masyarakat (Fauzi et al., 2020).

Di sisi lain, terdapat beberapa masalah dengan indikator yang digunakan dalam peringkat universitas. Beberapa universitas juga merasa tertekan untuk meningkatkan peringkat mereka yang dapat mengarah pada pengeluaran yang signifikan dan peningkatan biaya pendidikan bagi mahasiswa. Selain itu, peringkat universitas juga dapat menciptakan lingkungan persaingan yang tinggi di antara para akademisi dan dapat mempengaruhi persepsi publik tentang kualitas universitas (Fauzi et al., 2020). Namun menurut AL-Juboori et al., (2012), peringkat ini justru dianggap sebagai indikasi kualitas lembaga berdasarkan kombinasi data empiris atau opini yang berasal dari survei berbagai pihak, termasuk akademisi, alumni, dan pengusaha yang mempekerjakan lulusan lembaga tersebut. Lebih lanjut, kesuksesan peringkat ini terkait erat dengan globalisasi pendidikan tinggi.

Oleh karena itu, diperlukan upaya lebih lanjut untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia agar dapat bersaing secara lebih efektif di tingkat internasional dalam peningkatan mutu. Pentingnya perbaikan dalam manajemen pendidikan tinggi tercermin dalam upaya pemerintah bersama dengan sektor swasta dalam mewujudkan pendidikan yang lebih berkualitas. Peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi prasyarat utama agar Indonesia dapat bersaing di tingkat global yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, implementasi manajemen pendidikan tinggi yang sering kali melibatkan konsep *Total Quality Management (TQM)* atau Manajemen Mutu Terpadu menjadi strategi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan globalisasi. Hal ini akan memastikan bahwa pendidikan tinggi di Indonesia tetap relevan dan berkualitas di tingkat global. Sebaliknya, melemahnya TQM dapat menimbulkan risiko stagnasi dan kurangnya inovasi dalam sistem pendidikan tinggi Indonesia. Selain itu, hal ini mengakibatkan ketertinggalan dalam menyikapi perkembangan global dan membatasi kemampuan perguruan tinggi untuk memenuhi tuntutan zaman yang terus berkembang.

Teori TQM pertama kali dikembangkan oleh W. Edwards Deming setelah Perang Dunia II di Jepang. Teori ini menekankan pada pendekatan berkelanjutan terhadap perbandingan dan pengukuran produk atau layanan untuk mencapai peningkatan kinerja, kontrol biaya, kualitas layanan, dan profitabilitas. Prinsip-prinsip TQM mendorong lembaga untuk terus memperbaiki proses mereka dengan mengejar praktik terbaik (KipsangKailong, 2019; Shalihin, 2023). Secara spesifik, Total Quality Management (TQM) dalam perguruan tinggi melibatkan peningkatan kompetisi antar institusi dengan lingkungan pendidikan yang dinamis dan berubah (Asif et al., 2013). Menurut Yahiaoui et al., (2022), TQM juga dipengaruhi oleh komitmen manajemen, keterlibatan total individu, dan pengambilan keputusan yang berbasis kepada fakta. Adapun menurut Simangunsong (2019), TQM juga dipengaruhi oleh persaingan pasar pendidikan, tekanan keuangan, dan regulasi pemerintah. Semuanya menciptakan kompleksitas dalam mengadopsi dan mengimplementasikan sistem manajemen kualitas yang efektif.

Berbagai penelitian sebelumnya menyoroti faktor-faktor yang mempengaruhi TQM dalam konteks perguruan tinggi. Sohel-Uz-Zaman & Anjalin (2016) menekankan penerimaan nilai-nilai TQM dan penyesuaian terhadap konteks sebagai faktor krusial. Yusuf (2023) menambahkan bahwa kebijakan strategis, manajemen efektif, dan penerapan prinsip-prinsip TQM seperti fokus pada kepuasan pelanggan menjadi aspek penting. Dwaikat (2020) mencakup kompleksitas pendidikan tinggi, perspektif input, proses, dan output, serta adopsi standar internasional. Sementara itu, Hasham (2018) menyoroti komitmen pimpinan, keterlibatan karyawan, pengembangan sumber daya manusia, fokus pada pelanggan, dan perubahan budaya organisasi. Samrat Singh, (2021) menunjukkan dampak faktor ekonomi dan globalisasi pada TQM di perguruan tinggi.

Studi Papanthymou & Darra (2017) menyajikan sejumlah tantangan seperti kurangnya komitmen manajemen, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya koordinasi antara karyawan dan departemen. Meskipun ada konsensus tentang beberapa faktor, perbedaan pendekatan dan penekanan pada aspek tertentu seperti faktor ekonomi atau tantangan internal organisasi memunculkan perdebatan dan perlu diatasi dalam penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu, studi ini mengintegrasikan berbagai perspektif untuk memberikan kontribusi holistik terhadap pemahaman TQM di lingkungan pendidikan tinggi, khususnya di Indonesia.

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia. Temuan (Shalihin, 2023) menunjukkan bahwa pengembangan benchmarking internasional perlu diperluas ke berbagai aspek dengan standar global. Sofyan et al., (2023) menyarankan bahwa konsep TQM dapat diterapkan di perguruan tinggi Indonesia. Akan tetapi, penelitian ini merekomendasikan analisis mendalam

terhadap TQM agar lebih efektif. Selain itu, Ellitan & Mullia (2019) menekankan pentingnya komitmen dan konsistensi dalam penerapan TQM di perguruan tinggi.

Oleh sebab itu, studi ini menganalisis variabel TQM, manajemen perguruan tinggi, dan peningkatan mutu di Indonesia. Khasanah et al., (2023) menyimpulkan bahwa TQM dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Namun, penelitian ini menyoroti minimnya analisis terhadap TQM di perguruan tinggi Indonesia sebagai masalah yang perlu diatasi. Penelitian oleh Al Kadri et al., (2023) menunjukkan bahwa penerapan Sistem Manajemen Mutu secara konsisten memberikan manfaat dan kesuksesan bagi semua pihak terkait dengan pendidikan tinggi di Indonesia. Penelitian ini menambah dimensi analisis TQM secara mendalam untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan yang lebih substansial. Kebaruan dalam karya akademik ini terletak pada pendekatan holistik terhadap TQM dalam konteks perguruan tinggi di Indonesia. Selain itu, studi ini berfokus pada manajemen dan peningkatan mutu secara bersamaan. Hal ini dikarenakan kurangnya penekanan pada analisis mendalam terhadap TQM dalam penelitian sebelumnya dan perluasan konsep benchmarking internasional dengan standar global.

Berdasarkan berbagai studi di atas, analisis mendalam diperlukan terhadap implementasi manajemen pendidikan di perguruan tinggi. Tindakan ini akan membantu mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan. Studi ini bertujuan untuk menganalisis implementasi TQM dalam manajemen pendidikan tinggi dan dampaknya terhadap peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Secara spesifik tujuan studi ini adalah:

1. Mengidentifikasi urgensi manajemen pendidikan tinggi sebagai faktor penentu dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.
2. Menganalisis pengembangan prinsip-prinsip TQM dalam konteks pendidikan tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan tinggi di Indonesia.
3. Menyelidiki faktor-faktor penghambat dan pendukung dalam implementasi TQM dalam manajemen pendidikan tinggi serta merumuskan rekomendasi untuk optimalisasi penggunaan prinsip-prinsip TQM guna meningkatkan mutu pendidikan tinggi Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif mengenai analisis TQM dalam konteks manajemen Pendidikan Tinggi. Data kualitatif menyajikan informasi secara sistematis, memungkinkan analisis yang kredibel, terfokus, dan mudah dipahami (Miles et al., 2014; Miles & Huberman, 1994). Menurut Mirhosseini (2020), penelitian kualitatif merupakan upaya mendekatkan keterlibatan akademis pada kehidupan nyata dengan menjelajahi pemikiran,

pandangan, dan kata-kata manusia dalam konteks kehidupan sehari-hari. Dalam konsep penelitian ini, TQM diaplikasikan sebagai suatu kerangka kerja untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi di Indonesia. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui survei literatur yang merupakan bagian dari penelitian kualitatif dengan sumber data utama berasal dari perpustakaan penelitian. Penelitian perpustakaan melibatkan identifikasi dan penemuan sumber yang menyediakan informasi fakta atau pendapat pribadi/ahli mengenai suatu pertanyaan penelitian (George, 2008).

Penelitian ini berfokus pada eksplorasi konsep TQM dalam konteks pendidikan tinggi dan dampaknya terhadap peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Referensi penelitian sebelumnya, temuan, dan eksplorasi grounded teori (Creswell & Poth, 2018), khususnya dalam studi ini merinci faktor-faktor TQM dalam manajemen pendidikan tinggi. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis konten yang mendeskripsikan situasi tertentu (Göksu et al., 2017). Analisis ini melibatkan proses abstraksi untuk menciptakan konsep-konsep yang menggambarkan fenomena penelitian (Elo et al., 2014). Kegiatan ini melibatkan interpretasi subjektif melalui proses klasifikasi sistematis dengan pengkodean dan identifikasi tema atau pola dalam data teks (Zhang & Wildemuth, 2005). Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai analisis TQM dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi di Indonesia

HASIL DAN DISKUSI

Urgensi Manajemen Pendidikan Tinggi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Indonesia

Peningkatan permintaan terhadap lulusan berkualitas dari lembaga pendidikan semakin mendesak karena persaingan yang ketat di pasar kerja. Namun, kondisi tenaga kerja Indonesia didominasi oleh mayoritas penduduk dengan tingkat pendidikan rendah mencapai 58,77 persen atau sekitar 72,8 juta penduduk. Sementara itu, Indonesia memasuki era bonus demografi yang ditandai dengan penurunan rasio antara penduduk nonproduktif dan penduduk produktif berusia 15-64 tahun. Bonus demografi ini yang didominasi oleh tingkat pendidikan SMA sangat memengaruhi tingkat produktivitas nasional. Fakta ini dibuktikan dengan tingkat produktivitas tenaga kerja Indonesia yang relatif lebih rendah dibandingkan negara tetangga. Produktivitas Indonesia hanya sebesar 1,37%, hampir empat kali lebih rendah daripada produktivitas Thailand yang mencapai 5,28%. Nilai produksi Indonesia juga lebih rendah jika dibandingkan dengan Vietnam (4,39%) dan Malaysia (2,16%) (Kaiseroglou et al., 2023).

Keadaan ini mendorong pemerintah Indonesia untuk harus mempersiapkan tenaga kerja yang berkualitas dan terampil guna meningkatkan produktivitas dan daya saing melalui pendidikan. Salah satu strategi pemerintah untuk mempersiapkan tenaga kerja berkualitas adalah melalui peningkatan akses, mutu, dan relevansi pendidikan. Pemerintah sebagai pengelola pengembangan di bidang pendidikan perlu berupaya meningkatkan daya saing lulusan dan produk akademis lainnya melalui peningkatan mutu pendidikan (Hosang et al., 2021). Dalam studi ini, pendidikan tinggi memiliki peran krusial dalam pembangunan suatu negara. Hal ini terutama dalam hal pengembangan sumber daya manusia yang memiliki kualitas tinggi.

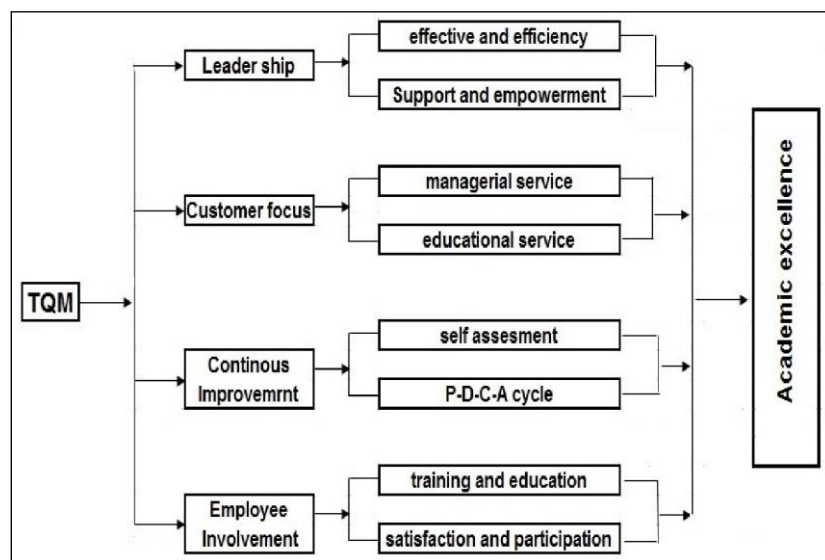
Berdasarkan hal tersebut, investasi dalam pendidikan dianggap sebagai jaminan untuk meningkatkan produktivitas bangsa. Upaya ini mengingat akumulasi pengetahuan, keterampilan, serta sikap dan moral yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pada era Revolusi Industri 4.0, pendidikan tinggi dihadapkan pada tuntutan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualifikasi tinggi. Oleh karena itu, manajemen pendidikan tinggi di Indonesia perlu memastikan mutu pendidikan yang dihasilkan melalui perhatian serius dari penyelenggara pendidikan, pemerintah, dan masyarakat. Dalam konteks studi ini, manajemen pendidikan tinggi berperan sebagai landasan untuk menerapkan TQM guna meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Selain itu, implementasinya diharapkan dapat menjawab tantangan global dalam persaingan pendidikan (Al Kadri et al., 2023). Penerapan manajemen pendidikan tinggi dapat memastikan efektivitas perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan kegiatan pendidikan. Manajemen yang baik dapat membantu mendeteksi dan mengatasi masalah mutu pendidikan (Khurniawan, Sailah, et al., 2020).

Pengembangan Prinsip TQM dalam Pendidikan Tinggi Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi di Indonesia

Peningkatan kualitas pendidikan tinggi menjadi prasyarat agar manusia dapat bersaing di era global yang ditandai oleh persaingan sehat dan berkualitas tinggi. Salah satu penyebab rendahnya kualitas pendidikan tinggi adalah kurangnya administrasi pendidikan tinggi yang sesuai. Penerapan TQM menjadi konsep manajemen yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi pendidikan tinggi. TQM sebagai konsep manajemen bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan dapat diimplementasikan melalui pola manajemen terpadu. Meskipun hasil penelitian sebelumnya memberikan hasil yang tidak konsisten mengenai keberhasilan dan implementasi prinsip TQM dalam pendidikan (Kadri et al., 2023),

namun TQM dianggap dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pendidikan tinggi.

Penerapan TQM dalam pendidikan tinggi diarahkan pada pengelolaan kualitas terintegrasi. Hal ini diharapkan dapat memberikan layanan pendidikan yang memuaskan untuk para mahasiswa sebagai pengguna utama. Pengembangan prinsip-prinsip TQM dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi Indonesia di antaranya (Khurniawan, Sailah, et al., 2020); (1) fokus pada pelanggan, (2) orientasi pada proses, (3) partisipasi semua pihak (Rosinawati et al., 2021), (4) perbaikan berkelanjutan, dan (5) pengambilan keputusan berdasarkan fakta.



Gambar 1. Elemen Kunci TQM di Perguruan Tinggi (Mohammed et al., 2016; Omoush et al., 2015; Riaz et al., 2023; Texeira-Quiros et al., 2022)

Pertama, fokus pada pelanggan, khususnya mahasiswa menjadi kunci utama (Altunay, 2016). Hal ini melibatkan identifikasi dan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan, harapan, dan aspirasi mahasiswa sebagai pelanggan utama. Langkah-langkah praktis termasuk melaksanakan survei kepuasan mahasiswa secara rutin untuk mendapatkan umpan balik yang dapat digunakan untuk menyesuaikan program akademik. Selain itu, penting untuk mengimplementasikan sistem komunikasi terbuka antara dosen dan mahasiswa guna memahami dengan lebih baik tantangan serta kebutuhan individual mahasiswa. Di samping itu, menciptakan lingkungan pendidikan yang responsif dan berorientasi pada pelayanan terhadap keberhasilan mahasiswa juga menjadi bagian dari tahapan ini.

Kedua, orientasi pada proses pembelajaran yang mencakup evaluasi dan optimalisasi setiap tahap dalam proses. Mulai dari perencanaan kurikulum hingga evaluasi hasil belajar. Metode *continuous improvement* perlu diterapkan secara konsisten untuk meningkatkan

efisiensi proses pengajaran dan pembelajaran (Abdullah et al., 2014; Cardenas-Cristancho et al., 2021; Fening & Boateng-Okrah, 2017; Pambreni et al., 2019). Upaya ini memastikan bahwa setiap aspek terus berkembang menuju standar mutu yang lebih tinggi. Selain itu, pendekatan sistem harus diadopsi untuk mengidentifikasi dan mengatasi *bottleneck*, khususnya dalam proses akademik (Gong & Wei, 2023; Sari et al., 2019; Senarath et al., 2020). Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa sistem berjalan secara sinergis, dan efektif untuk mendukung pengalaman belajar yang optimal bagi mahasiswa.

Ketiga, keterlibatan aktif semua pihak menjadi kunci penting yang melibatkan dosen, mahasiswa, staf administratif, dan pihak industri dalam pengambilan keputusan terkait perbaikan mutu pendidikan (Papanthymou & Darra, 2018). Langkah konkrit melibatkan pembentukan komite atau forum partisipatif di mana ide, saran, dan masukan dari semua pihak dapat didiskusikan. Pendekatan ini menciptakan ruang bagi kolaborasi yang inklusif. Hal ini memastikan bahwa perspektif yang beragam dihargai dan memungkinkan kontribusi dari semua stakeholder untuk mencapai keunggulan dalam proses pembelajaran dan pengembangan kurikulum.

Keempat, implementasi siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) di semua aspek pendidikan tinggi menjadi landasan untuk memastikan adanya perbaikan yang berkesinambungan. Memberikan insentif dan penghargaan bagi inovasi dan usulan perbaikan dari staf, dosen, dan mahasiswa menjadi dorongan positif yang mendorong kreativitas. Penting juga untuk membangun budaya organisasi yang memfasilitasi kreativitas dan eksperimen. Selain itu, upaya ini juga setidaknya menciptakan lingkungan yang mendukung pencarian solusi perbaikan secara proaktif dan inovatif.

Terakhir, pengambilan keputusan berdasarkan fakta sebagai fondasi utama yakni pengumpulan dan analisis data akademik serta non-akademik (Babatunde & Victor, 2018). Hal ini berguna untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Pemanfaatan data kinerja dosen, mahasiswa, dan lembaga secara berkala menjadi kunci untuk menilai pencapaian tujuan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Dalam rangka memastikan keputusan yang didukung oleh fakta dan analisis, perlu ditingkatkan literasi, dan pelatihan di antara staf dan dosen (Moustafa et al., 2016). Hal ini akan berimplikasi pada proses pengambilan keputusan yang dapat menggabungkan pengetahuan yang kuat dan pemahaman mendalam terhadap situasi yang dihadapi oleh lembaga pendidikan tinggi.

Implementasi TQM dalam konteks pendidikan tinggi membawa potensi besar untuk menciptakan budaya organisasi yang berfokus pada kualitas layanan pendidikan dan memastikan kepuasan pelanggan. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip TQM,

lembaga pendidikan tinggi dapat mencapai tujuan mereka untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu tinggi dan memenuhi harapan pemangku kepentingan. Prinsip fokus pada pelanggan mendorong lembaga tersebut untuk terus memahami dan merespons kebutuhan serta harapan mahasiswa, dosen, staf, dan pihak industri. Sementara itu, orientasi pada proses mengarah pada evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam setiap tahap pembelajaran, memastikan efisiensi dan efektivitas dalam penyampaian materi akademik. Dengan melibatkan semua pihak terkait, baik dosen, mahasiswa, staf administratif, maupun pihak industri, lembaga pendidikan tinggi dapat membangun lingkungan kolaboratif yang mendukung pengambilan keputusan berdasarkan fakta dan kreativitas dalam mencari solusi perbaikan. Implementasi TQM menjadi landasan untuk mencapai mutu pendidikan tinggi yang lebih tinggi dan memastikan bahwa lembaga tersebut tetap relevan dan berkualitas dalam memenuhi tuntutan dinamika pendidikan dan masyarakat.

Faktor Penghambat dan Pendukung dalam Implementasi TQM dalam Manajemen Pendidikan Tinggi Indonesia

Implementasi prinsip TQM dalam manajemen pendidikan tinggi di Indonesia menghadapi sejumlah faktor penghambat dan pendukung. Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang tidak konsisten terkait keberhasilan implementasi prinsip TQM dalam pendidikan tinggi (Al Kadri et al., 2023). Sebaliknya, studi lain juga menunjukkan bahwa nilai-nilai TQM dapat diterapkan secara efektif dalam pendidikan tinggi dan sesuai dengan nilai-nilai pendidikan tinggi (Hosang et al., 2021; Kaiseroglou et al., 2023; Khurniawan, Muljono, et al., 2020). Namun, ada pandangan lain yang menyatakan bahwa nilai-nilai TQM hanya dapat digunakan secara marginal dalam konteks pendidikan tinggi. Kedinamisan dan perubahan dalam pendidikan tinggi menjadi faktor yang mempengaruhi penerapan TQM.

Faktor pendukung implementasi TQM di pendidikan tinggi melibatkan penerapan prinsip-prinsip *good governance*, yakni; efisiensi layanan publik, kemampuan manajemen publik yang tinggi (Hosang et al., 2021), komitmen pimpinan, perencanaan yang baik, pelibatan semua pihak, kerja sama tim, evaluasi, dan pengambilan keputusan berdasarkan fakta (Rasfiuddin Sabaruddin et al., 2022). Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip *good governance* tersebut, institusi pendidikan tinggi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung efisiensi, keterlibatan seluruh stakeholder, dan pengambilan keputusan yang berlandaskan data faktual. Komitmen dari pimpinan institusi menjadi kunci dalam mendorong implementasi TQM. Sementara itu, perencanaan yang baik dan kerja sama tim menjadi faktor penting dalam

memastikan kelancaran proses tersebut. Evaluasi berkala juga diperlukan untuk memonitor dan mengevaluasi efektivitas implementasi TQM sehingga dapat dilakukan perbaikan berkelanjutan.

Adapun faktor penghambatnya, di antaranya; kurangnya layanan publik kepada masyarakat, rendahnya kemampuan kebijakan, manajemen keuangan yang lemah, regulasi dan prosedur layanan yang birokratis, serta alokasi sumber daya publik yang tidak efisien (Hosang et al., 2021). Kendala ini dapat menghambat perubahan dan perbaikan yang diinginkan oleh TQM (Sabaruddin et al., 2022). Menurut Shahmohammadi (2017), keberhasilan implementasi TQM dalam pendidikan tinggi memerlukan strategi yang efektif untuk mengatasi hambatan dan memanfaatkan dukungan yang ada agar mencapai peningkatan mutu pendidikan tinggi secara holistik. Dengan demikian, manajemen pendidikan tinggi di Indonesia harus memperhatikan isu-isu manajemen karena memiliki dampak pada peningkatan mutu pendidikan itu sendiri. Penerapan TQM dalam pendidikan bertujuan menciptakan budaya kualitas dan mendorong semua anggota staf untuk memuaskan pelanggan. Strategi yang dapat dikembangkan di antaranya; (1) menjadikan lembaga pendidikan sebagai institusi pelayanan, (2) menyediakan layanan sesuai keinginan pelanggan, dan (3) menekankan pentingnya perbaikan mutu berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan *stakeholder* terkait (Hosang et al., 2021). Oleh karena itu, penerapan TQM di pendidikan tinggi membutuhkan upaya jangka panjang (Liestyana et al., 2010). Selain itu, hal ini membutuhkan keyakinan dari semua pihak terlibat bahwa program *total quality*

KESIMPULAN

Manajemen pendidikan tinggi memiliki peran krusial dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, terutama dalam menghadapi tuntutan global dan persaingan yang ketat. Kontribusi utamanya adalah implementasi TQM sebagai landasan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan. TQM memiliki prinsip-prinsip seperti fokus pada pelanggan, orientasi pada proses, keterlibatan semua pihak, perbaikan berkelanjutan, dan pengambilan keputusan berdasarkan fakta. Hal ini diharapkan dapat membawa perbaikan yang signifikan dalam efektivitas dan efisiensi pendidikan tinggi. Namun, penelitian juga mengungkapkan keterbatasan, seperti hasil penelitian sebelumnya yang tidak konsisten terkait keberhasilan TQM, serta hambatan seperti rendahnya kemampuan kebijakan dan manajemen keuangan yang lemah. Oleh karena itu, penerapan TQM di pendidikan tinggi memerlukan strategi efektif untuk mengatasi hambatan dan memanfaatkan dukungan yang ada. Hal ini dilakukan dengan fokus

pada penciptaan budaya kualitas dan kepuasan pelanggan untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan yang holistik.

REKOMENDASI

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menjelajahi beberapa aspek yang dapat memperkaya pemahaman tentang implementasi TQM dalam manajemen pendidikan tinggi di Indonesia. Pertama, penelitian lebih lanjut dapat memperdalam analisis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi TQM dengan fokus pada konteks dan dinamika pendidikan tinggi di Indonesia. Kedua, penelitian dapat mengeksplorasi dampak konkret dari penerapan TQM terhadap hasil pendidikan, termasuk peningkatan mutu lulusan, daya saing di pasar kerja, dan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi nasional. Selain itu, disarankan untuk menyelidiki lebih lanjut peran dan kontribusi pihak industri dalam konteks manajemen pendidikan tinggi. Pihak industri memiliki peran penting dalam menentukan relevansi dan kualitas pendidikan tinggi terhadap kebutuhan pasar kerja. Terakhir, penelitian mendatang dapat mempertimbangkan aspek-aspek baru dalam konteks Revolusi Industri 4.0 yang dapat memengaruhi manajemen pendidikan tinggi, seperti penerapan teknologi digital, integrasi kecerdasan buatan, dan adaptasi terhadap perubahan tren industri

REFERENSI

- Abdullah, J., Alqahtani, S., Mushabab Turkey, E., Saad, A., & Al-Ghamdi, A.-M. (2014). Continuous Improvement in Tqm. *Journal: International Journal of Management & Information Technology*, 9(3). www.cirworld.com,
- Al Kadri, H., Widiawati, Susanti, L., & Ermita. (2023). Total Quality Management to Improve the Quality of Higher Education in the 21st Century. In *Proceedings of the 2nd Padang International Conference on Educational Management and Administration 2021 (PICEMA 2021)* (pp. 251–261). Atlantis Press SARL. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-11-4_25
- AL-Juboori, A. F. M. A., Su, D. J., & Ko, F. (2012). University ranking and evaluation: Trend and existing approaches. *International Journal of Advancements in Computing Technology*, 4(5), 10–16. <https://doi.org/10.4156/ijact.vol4.issue5.2>
- Altunay, E. (2016). The Effect of Training with TQM on the Perceptions of Teachers about the Quality of Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9), 2126–2133. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040925>
- Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., & Ahmad, N. (2013). A model for total quality management in higher education. *Quality and Quantity*, 47(4), 1883–1904. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9632-9>
- Babatunde, E. G., & Victor, A. A. (2018). Total Quality Management (TQM) Practices Adopted By Head Teachers For Sustainable Primary Education In Northern Senatorial District of Ondo State, Nigeria. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 4(7). www.eprajournals.com

- Budayan, C., & Okudan, O. (2022). Roadmap for the implementation of total quality management (TQM) in ISO 9001-certified construction companies: Evidence from Turkey. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6). <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101788>
- Cardenas-Cristancho, D., Monticolo, D., Muller, L., Lhoste, P., & Cardenas, D. (2021). Continuous Improvement process model: A Knowledge Management approach. *Conférence Inter- Nationale de Génie Industriel*. <https://hal.science/hal-03288224>
- Davis, H., & Jones, S. (2014). The work of leadership in higher education management. In *Journal of Higher Education Policy and Management* (Vol. 36, Issue 4). Routledge. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2014.916463>
- Djoko Murdowo. (2018). In What Ways University in Indonesia as World-Class University Can Produce a Global Competitive Human Capital (Case Study: Telkom University). *International Journal of Humanities and Social Science*, 8(6).
- Dwaikat, N. Y. (2020). A comprehensive model for assessing the quality in higher education institutions. *TQM Journal*, 33(4), 841–855. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2020-0133>
- Ehlers, U.-D., Hochschule, D., & Karlsruhe, B.-W. (2017). *Towards A Theory For Quality in Education*. www.dhbw.de
- Ellitan, L., & Mullia, T. W. (2019). Total Quality Management Model in Indonesia Higher Education. *International Journal of Trend in Research and Development*, 6(1), 2394–9333. www.ijtrd.com
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis. *SAGE Open*, 4(1), 215824401452263. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Fattah, N., & Gautama, B. P. (2019, May 27). Higher Education Management Revitalization in Indonesia in Efforts to Increase Global Competitiveness. *1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*. <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.31>
- Fauzi, M. A., Nya, C., Tan, L., Daud, M., Mukhtar, M., & Awalludin, N. (2020). University rankings: A review of methodological flaws. *Issues in Educational Research*, 30(1).
- Fening, F. A., & Boateng-Okrah, E. (2017). TQM implementation Concepts and Tools/Techniques. *International Journal of Social Science and Business*, 2(3). www.ijssb.com
- Göksu, I., Özcan, K. V., Cakir, R., & Göktas, Y. (2017). Content Analysis of Research Trends in Instructional Design Models: 1999-2014. *Journal of Learning Design*, 10(2), 85. <https://doi.org/10.5204/jld.v10i2.288>
- Gong, L., & Wei, C. Y. (2023). Promoting Innovative Teaching Quality Monitoring (TQM) System: A Case Study at University of Sanya, Hainan, China. In *BAFE* (pp. 401–413). https://doi.org/10.2991/978-2-494069-99-2_30
- Hasham, E. S. (2018). Academic Institutions Are No Different to Any Other: Total Quality Management Does Enhance Performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 348–373.
- Hosang, M., A. Katuuk, D., N.J. Rotty, V., & S.J. Lengkong, J. (2021). Analysis of Implementation Total Quality Management at Educational Institutions in Indonesia. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 5(1), 101. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v5i1.2728>
- John W. Creswell, & Cheryl N. Poth. (2018). *“Qualitative Inquiry & Research Design” Excerpt From Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches John W. Creswell . SAGE.*

- Kaiseroglou, N., Sfakianaki, E., & Koemtzi, M. (2023). Impact of Teachers' Demographics on Total Quality Management Parameters—The Case of Primary Education. *Education Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/educsci13070679>
- Khasanah, U., Riyanto, Y., & Setyowati, S. (2023). Total Quality Management (TQM) in Education: School Quality Management for Quality Educational Services at Senior High Schools. *SAR Journal - Science and Research*, 6(3), 211–216. <https://doi.org/10.18421/sar63-10>
- Khurniawan, A. W., Muljono, P., Maarif, M. S., Sailah, I., & Indriyanto, B. (2020). Analysis of the Effect of School Governance and Total Quality Management on the Effectiveness of Vocational School-Based Enterprise in Indonesia. *International Journal of Management (IJM)*, 11(9), 297–306. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.9.2020.029>
- Khurniawan, A. W., Sailah, I., Muljono, P., Indriyanto, B., & Maarif, M. S. (2020). An Analysis of Implementing Total Quality Management in Education: Success and Challenging Factors. *International Journal of Learning and Development*, 10(2), 44. <https://doi.org/10.5296/ijld.v10i2.17270>
- KipsangKailong, E. (2019). Application of Demings Cycle in Benchmarking and Performance in Public Secondary Schools in Keiyo Sub-County, Kenya. *International Journal of Advanced Research*, 7(4), 991–999. <https://doi.org/10.21474/ijar01/8917>
- Liestyana, Y., Tri Astuti, W., & Madi Bin Abdullah, M. (2010). An Experimental Study of Total Quality Management Application in Learning Activity: Indonesia's Case Study. *Soc. Sci*, 4(1), 1–21.
- Mary W. George. (2008). *Elements of Library Research*. Princeton University Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (Second Ed). SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*.
- Mohammed, K., Ali, B., & Abdulaziz, A. (2016). Total Quality Management in Saudi Higher Education. *International Journal of Computer Applications*, 135(4), 6–12. <https://doi.org/10.5120/ijca2016908245>
- Moustafa, H., Al-Din, K., & Abouzid, M. M. (2016). Extent of Implementing the Total Quality Management Principles by Academic Departments Heads at Najran University from Faculty Members' Perspectives. *Journal of Education and Practice*, 7(2). www.iiste.org
- Octavianus, S., Triposa, R., Sari, D., Mononimbar, Y., & Parluhutan, T. (2021, May 12). *The Role of TQM Approach in Indonesia Higher Education Quality Assurance*. <https://doi.org/10.4108/eai.6-3-2021.2306449>
- Omoush, M., Rahahleh, A., & Alabaddi, Z. (2015). Total Quality Management in Higher Education. *Information and Knowledge Management*, 5(12). <https://www.researchgate.net/publication/338867625>
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Ferdous Azam, S. M., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397–1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Papantymou, A., & Darra, M. (2017). Quality Management in Higher Education: Review and Perspectives. *Higher Education Studies*, 7(3), 132. <https://doi.org/10.5539/hes.v7n3p132>
- Papantymou, A., & Darra, M. (2018). The Implementation of Total Quality Management in Greek Higher Education: The Case of Electronic Administrative Services. *International Education Studies*, 11(7), 26. <https://doi.org/10.5539/ies.v11n7p26>

- Rahmat Ryadhush Shalihin. (2023). Enhancing the Islamic education in Kurikulum Merdeka through international benchmarking: A transdisciplinary study. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.32678/tarbawi.v9i01.7985>
- Rasfiuddin Sabaruddin, Galih Firdaus, & Hafid Bahar. (2022). Improving the Quality of Education Through Higher Education Management. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(2).
- Riaz, H., Iqbal Ahmad Khan, K., Ullah, F., Bilal Tahir, M., Alqurashi, M., & Alsulami, B. T. (2023). Key factors for implementation of total quality management in construction Sector: A system dynamics approach. *Ain Shams Engineering Journal*, 14(3). <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101903>
- Rosinawati, D., Khadijah, I., & Warta, W. (2021). Implementation of Total Quality Management (TQM) in the Implementation of Education Quality Control in Information Engineering Study Program. *International Journal of Nusantara Islam*, 9(1), 188–196. <https://doi.org/10.15575/ijni.v9i1.12783>
- Samrat Singh. (2021). *Total Quality Management In Higher Education: A Soft Factor Approach Based on Faculty Satisfaction*. North Dakota State University.
- Sari, R. M., Syahputri, K., Rizkya, I., & Siboro, N. (2019). Optimization in Critical Work Center Using Theory of Constraints. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 648(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/648/1/012017>
- Sarinten, S., Pujaningsih, P., Islami, B., & Andiansyah, M. (2022). Quality Management in Indonesia Maritime Education: Is it well implemented? *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research*, 3(4), 582–589. <https://doi.org/10.46843/jiecr.v3i4.265>
- Senarath, B. T. D. N., Gunarathne, G. C. I., & Fernando, T. S. S. (2020). Impact of Total Quality Management on Operational Performance. *Peradeniya Management Review*, Seyyed Abdolhamid Mirhosseini. (2017). *Reflections on Qualitative Research in Language and Literacy Education*. Springer International Publishing.
- Seyyed Abdolhamid Mirhosseini. (2020). *Doing Qualitative Research in Language Education*. Palgrave Macmillan.
- Shahmohammadi, N. (2017). The Evaluation of Teachers' Job Performance Based on Total Quality Management (TQM). *International Education Studies*, 10(4), 58. <https://doi.org/10.5539/ies.v10n4p58>
- Simangunsong, E. (2019). Factors determining the quality management of higher education: A case study at a business school in Indonesia. *Cakrawala Pendidikan*, 38(2), 215–227. <https://doi.org/10.21831/cp.v38i2.19685>
- Sofyan, A., Tarihoran, an, & Nugraha, E. (2023). The Concept of Applying Total Quality Management in Improving the Quality of Education. *Reflection: Education and Pedagogical Insights*, 1(1), 28–33. <http://firstcierapublisher.com>
- Sohel-Uz-Zaman, A. S. Md., & Anjalin, U. (2016). Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges. *Open Journal of Social Sciences*, 04(11), 207–217. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.411017>
- Texeira-Quiros, J., Justino, M. do R., Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., & Nunes, A. de T. (2022). Effects of Innovation, Total Quality Management, and Internationalization on Organizational Performance of Higher Education Institutions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.869638>
- Welch, A., & Aziz, E. A. (2023). Higher Education in Indonesia. In *International Handbook on Education in Southeast Asia* (pp. 1–30). <https://doi.org/10.1007/978-981-16-8136->

- Yahiaoui, F., Chergui, K., Aissaoui, N., Brika, S. K. M., Lamari, I. A., Musa, A. A., & Almezher, M. (2022). The impacts of total quality management practices in Algerian higher education institutions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.874209>
- Yusuf, F. A. (2023). Total Quality Management (TQM) and Quality of Higher Education: A Meta-Analysis Study. *International Journal of Instruction*, 16(2), 161–178. <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16210a>
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2005). Qualitative Analysis of Content. *Human Brain Mapping*, 30(7).