

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT PADA INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI: SEBUAH KAJIAN LITERATUR*IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A LITERATURE REVIEW*

Oleh:

Stefen R. A. Taroreh¹,
David P. E. Saerang²,
Joubert B. Maramis³,
Frederik G. Worang⁴,
Rudy S. Wenas⁵

¹ Universitas Pembangunan Indonesia^{2,3,4,5} Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Sam Ratulangi

E-Mail:

¹taroreh.stefen@gmail.com²davidsaerang@unsrat.ac.id³joubertmaramis@unsrat.ac.id⁴frederikworang@unsrat.ac.id⁵rudywenas@unsrat.ac.id

Abstrak: Perguruan tinggi yang unggul adalah perguruan tinggi yang mengutamakan kualitas dalam tata kelola. Kualitas yang baik menunjukkan bahwa perguruan tinggi senantiasa melakukan perbaikan dan pembenahan yang membuat harapan pengguna layanan terpenuhi. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur, yang berisi uraian teori dan temuan-temuan dari berbagai penelitian sebelumnya. Dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM), institusi pendidikan tinggi membutuhkan rencana strategis dan rencana operasional serta manajemen mutu. Komitmen seluruh pimpinan institusi pendidikan tinggi sebagai manajemen puncak sangat menentukan pelaksanaan TQM yang didukung juga oleh komitmen karyawan yang akan menjadi keunggulan kompetitif institusi. Dalam pelaksanaannya perlu diperhatikan dimensi kualitas layanan yang diharapkan dengan implementasi TQM pada institusi pendidikan tinggi dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

Kata Kunci: *Total Quality Management*, Pendidikan Tinggi

Abstract: Excellent universities are universities that prioritize quality in governance. Good quality shows that universities always make improvements that make the expectations of service users fulfilled. This research uses the literature study method, which contains a description of the theory and findings from various previous studies. In implementing Total Quality Management (TQM), higher education institutions need strategic plans and operational plans as well as quality management. The commitment of all leaders of higher education institutions as top management determines the implementation of TQM which is also supported by the commitment of employees who will become the competitive advantage of the institution. In its implementation, it is necessary to pay attention to the dimensions of service quality that are expected by the implementation of TQM in higher education institutions to meet customer needs and expectations.

Keywords: *Total Quality Management*, Higher Education

Latar Belakang

TQM adalah peningkatan kualitas melalui kepuasan pelanggan dan didasarkan pada upaya semua orang dalam organisasi secara efektif dan juga efisien, dengan melakukan perbaikan secara berkelanjutan yang sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan (García-Bernal et al, 2015). TQM telah secara progresif digunakan di pendidikan tinggi selama dua dekade terakhir, dorongan untuk kualitas meningkat dengan cepat. Terutama di Amerika Serikat dan Eropa, serta di Timur Tengah dan Dekat, Afrika, Cina, Asia Tenggara, Inggris, Australia dan Selandia Baru (Srikanthan & Dalrymple, 2003; Haug, 2003; Materu, 2007; Brookes & Becket, 2007). TQM merupakan strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota, dan menekankan pada kualitas “output”, sehingga membutuhkan pengembangan dalam sistem penjaminan mutu perguruan tinggi, dengan indikator keberhasilan adalah kualitas lulusan (Muslim, 2018).

Untuk menjaga kualitas pendidikan tinggi dibutuhkan proses penjaminan mutu (*Quality Assurance*) (Loukkola dan Zhang, 2010). Pemerintah telah mengeluarkan Undang-undangan nomor 12 Tahun 2012 tentang pendidikan tinggi dan Permenristekdikti no 62 tahun 2016 tentang sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi yang menjadi tanggung jawab perguruan tinggi. Oakland (2003) menyatakan bahwa kebijakan kualitas suatu institusi harus didefinisikan dengan baik, peningkatan kualitas dilakukan dengan pemantauan berkala dan melibatkan semua orang dalam organisasi yang bertujuan untuk mencapai implementasi penuh di mana budaya kualitas adalah suatu keharusan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana hasil implementasi TQM di institusi pendidikan tinggi selama periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2021 dengan melakukan kajian literatur terhadap publikasi ilmiah yang terindeks scopus.

TINJAUAN PUSTAKA

Total quality management (TQM) adalah pendekatan peningkatan kualitas secara sistematis untuk meningkatkan kinerja pada produktivitas, kualitas, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas (Sadikoglu dan Zehir, 2010). Inisiatif kualitas berasal dari industri, tetapi banyak diterapkan di sektor lain termasuk pendidikan (Deming, 2018). Pendidikan tinggi telah mengadopsi TQM dalam tata kelola, penelitian, pengajaran, dan kinerja siswa (Brusoni et al., 2014). TQM menjadi alat yang familiar dalam sistem pendidikan untuk memuaskan semua yang terlibat (Bayraktar, Tatoglu and Zaim, 2008). Menurut Cardoso (2010) indikator kinerja, Akreditasi, audit kualitas telah di gunakan dalam institusi pendidikan tinggi.

Manajemen yang efektif selalu melakukan peningkatan produk dan layanan secara terus menerus termasuk intitusi pendidikan yang secara berkelanjutan meningkatkan kualitas dan layanan pendidikan (Man and Kato, 2010). TQM telah menjadi alat yang umum pada institusi pendidikan tinggi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan (Murad and Shastri, 2010). TQM menjadi prioritas dari institusi pendidikan tinggi sebagai bagian dari tanggung jawab untuk menjamin mutu pendidikan (Becket and Brookes, 2006).

TQM merupakan proses manajemen berupa *planning, organizing, leading and controlling* yang digunakan dalam pengembangan dan proses pembentukan kualitas (Stanciu, 2003). Kebutuhan minimum dalam implementasi TQM di institusi pendidikan tinggi adalah budaya kualitas dilingkungan universitas. Karakteristik TQM yang fundamental adalah orientasi pada pelanggan, penggunaan teknologi, pengembangan berkelanjutan, perbaikan aksi, budaya organisasi dan inovasi (Vinni ,2011)

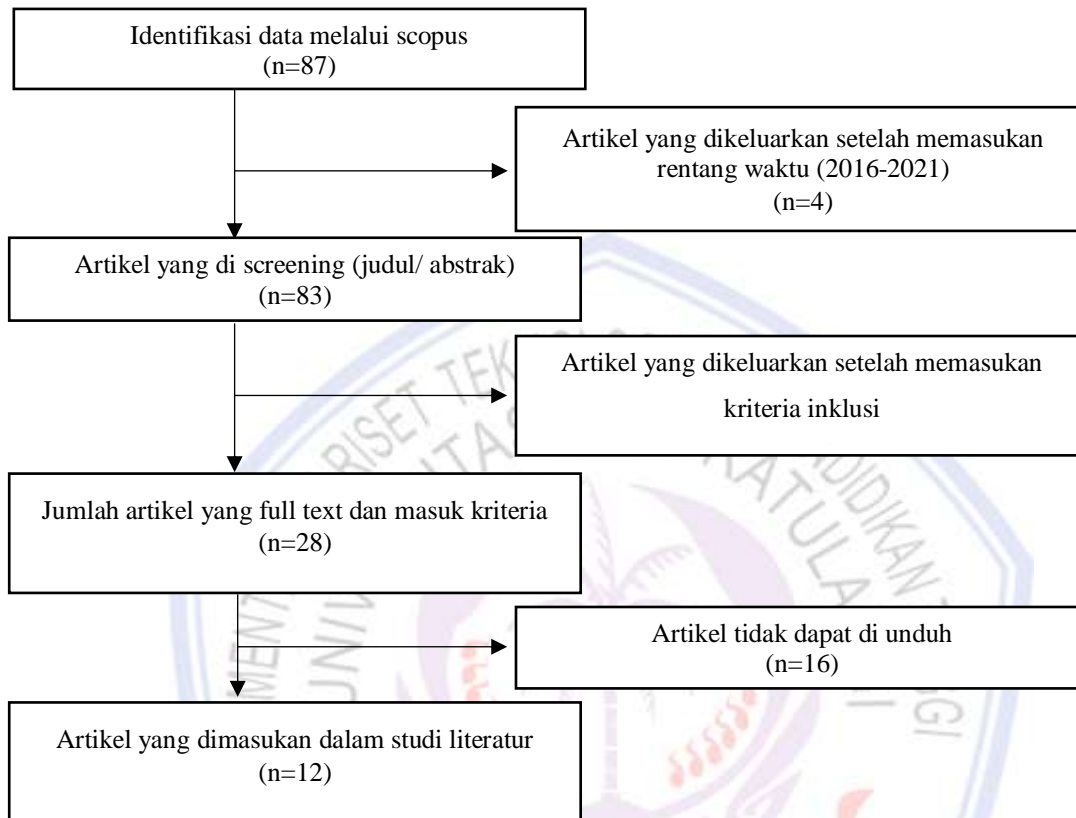
METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur. Studi ini berisi uraian teori dan temuan-temuan dari berbagai penelitian sebelumnya. Menurut Hasibuan (2007) Penelusuran literatur dilakukan dengan mengumpulkan informasi yang berkaitan serta mengindari adanya duplikasi dalam pelaksanaan penelitian.

Teknik Analisis Data

Pencarian literatur pada database scopus mendapatkan 87 artikel pada rentang tahun 2016-2021 namun hanya 12 yang sesuai dan layak dimasukkan dalam kajian literatur.

Gambar 1. Hasil Seleksi

Sumber: Kajian Literatur. (2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pencarian jurnal yang dilakukan menggunakan kata kunci *total quality management* dan *higher education*, pencarian ini melihat kesesuaian judul dan abstrak yang memuat kata kunci diatas dan mendapatkan 87 artikel. Artikel yang ditemukan berdasarkan kata kunci kemudian di periksa lagi kesesuaian dengan tahun terbit antara 2016 sampai dengan 2021 dan mendapatkan hanya 83 artikel. Dari seleksi artikel tersebut kemudian dilakukan pemeriksaan kesesuaian dengan kriteria inklusi dan eksklusi dan mendapatkan 12 artikel yang memenuhi untuk dilakukan review. Dari hasil diatas didapatkan bahwa *total quality management* (TQM) dapat di implementasikan di institusi pendidikan tinggi.

Tabel 1. Referensi Artikel pada Penelitian

Nama	Metode	Sampling	Tujuan	Alat	Hasil
M. N. Khan (2018)	Kuantitatif	240	Mengeksplorasi dampak praktik Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja karyawan yang bekerja di institusi	Uji statistik seperti uji reliabilitas, uji korelasi, analisis regresi dan analisis uji-t sampel independen	Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa praktik TQM dapat bertindak sebagai akselerator terhadap sikap kerja yang positif seperti kepuasan kerja, komitmen afektif, dan peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi/lembaga dapat membentuk sikap karyawan mereka dengan menerapkan praktik TQM seperti pelatihan dan pengembangan, kondisi kerja yang lebih baik,

			pendidikan tinggi.		kepemimpinan visioner, fokus pada karyawan, sistem pengakuan dan penghargaan yang adil, lembaga juga harus bekerja menetapkan standar yang akan membantu untuk memeriksa kinerja karyawan. Semua ini dapat dicapai dengan mengoptimalkan penjaminan mutu di universitas
Salem M. A. (2019)	Kuantitatif	170	Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan ini dengan menyelidiki hubungan antara implementasi praktik TQM dan komitmen organisasi di lembaga pendidikan tinggi Qatar.	SEM	Tidak semua praktik TQM secara positif berkontribusi pada dimensi pengembangan organisasi. Terdapat Hasilnya negatif pada kepemimpinan, visi pemangku kepentingan, fokus pada komitmen. Juga terdapat hubungan yang tidak signifikan antara fokus pemangku kepentingan dan komitmen, dan antara kepemimpinan, visi dan komitmen. Penelitian ini juga menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap implementasi TQM pada lembaga pendidikan tinggi di Qatar
Abimbola, B.O (2020)	Kuantitatif	335	Menguji hubungan antara manajemen mutu total, komitmen karyawan dan keunggulan kompetitif di antara perguruan tinggi di Negara Bagian Lagos dengan fokus khusus pada University of Lagos	ANOVA	Penerapan praktik manajemen mutu total di suatu institusi memiliki dampak luar biasa pada komitmen karyawan. Ini berarti bahwa institusi yang merangkul praktik TQM akan memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Disimpulkan bahwa komitmen karyawan merupakan penentu penting pada keunggulan kompetitif suatu institusi, karyawan yang berkomitmen akan bersedia untuk meningkatkan produktivitas yang kemudian akan mengarah pada keunggulan kompetitif. TQM memungkinkan organisasi yang kompetitif dengan meningkatkan kualitas, meminimalkan biaya, dan memuaskan pelanggan dan dapat memperkuat daya saing organisasi.
G. S. Cabacang (2021)	Kuantitatif	347	Penelitian ini secara umum bertujuan untuk memastikan Total Quality Management (TQM) di antara universitas-universitas terpilih di Filipina.	Analysis of Variance (ANOVA)	Penelitian ini mengkaji penerapan Total Quality Management (TQM), serta praktik lembaga pendidikan tinggi terpilih di Filipina. Menggunakan pendekatan survei-penelitian cross-sectional dengan total 347 responden. Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat adopsi TQM HEI Filipina yang tinggi pada komitmen manajemen puncak, pengajaran dan pembelajaran, fasilitas kampus, manajemen sistem dan proses, serta kepuasan pelanggan. Sebaliknya, HEI memiliki tingkat penerimaan yang rendah dalam perencanaan strategis dan Manajemen Data. Pengujian selanjutnya menunjukkan bahwa adanya konfirmasi yang kuat untuk komitmen manajemen puncak dan perencanaan strategis, sebagai indikator TQM, yang secara signifikan lebih mudah penerapannya pada HEI swasta jika dibandingkan dengan HEI provinsi dan nasional.
A. J. Kwarteng (2021)	Kuantitatif	361	Mengidentifikasi dimensi kualitas kinerja, kualitas layanan dalam implementasi TQM dengan konteks Pendidikan Tinggi dapat diukur dari perspektif pelanggan eksternal.	Exploratory Factor Analysis (EFA)	Exploratory Factor Analysis (EFA) pada penelitian ini telah mengidentifikasi lima area inti utama yang dapat dioperasikan oleh setiap Institusi Pendidikan Tinggi (HEI). Kelima konstruksi ini diidentifikasi dan disebut sebagai dimensi kualitas layanan dengan total 26 item yang dikembangkan sebagai instrumen pengukuran dengan meminta informasi dari tiga subkelompok pelanggan eksternal yang dipilih. Hasil perhitungan Relative Important Index digunakan untuk mengidentifikasi tingkat signifikansi dimensi kualitas dan kontribusinya terhadap kinerja kualitas layanan dalam HEI.

						Dalam Penelitian ini, instrumen pengukuran dengan lima dimensi kualitas telah dengan jelas mengungkapkan relevansi penilaian kinerja layanan suatu lembaga yang mengimplemetasikan TQM.
Q. Nguyen (2020)	Mix Method	15	Memahami dimensi kualitas pendidikan dan tingkat prioritasnya dalam membuat kebijakan yang efektif dan efisien	In-Depth Interview dan Fuzzy Logic		Penelitian ini menekankan peran biaya dalam mempertahankan kualitas pendidikan dan berkontribusi pada perluasan otonomi universitas yang telah dilakukan Vietnam sejak 2012. Dengan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif, kriteria kualitas pendidikan tinggi telah diidentifikasi dan diberi peringkat yang dapat menjadi dasar untuk penelitian lebih lanjut di lapangan dalam mengembangkan model kualitas yang optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa delapan kriteria utama berkontribusi pada kualitas universitas di Vietnam adalah: (1) biaya, (2) staf pengajar dan administrasi, (3) kepemimpinan, (4) kurikulum, (5) faktor terkait mahasiswa, (6) internasionalisasi, (7) penerimaan, dan (8) kampus.
M. Taji (2016)	Kualitatif	Tidak Tertulis	Mengidentifikasi dan memberi peringkat faktor yang mempengaruhi implimentasi Total Quality Management (TQM) terhadap kelincahan organisasi universitas	Kajian Pustaka. Menggunakan metode AHP (Analytical Hierarchy Process)		Penelitian ini menggunakan AHP dalam menyelidiki faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kelincahan organisasi di Isfahan University of Medical Sciences dan menemukan bahwa kepemimpinan, strategi dan kebijakan, sumber daya manusia, kemitraan dan proses, adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kelincahan organisasi pada TQM.
E. Psomas (2017)	Kualitatif	Tidak Tertulis	Tujuan dari makalah ini adalah untuk menentukan elemen manajemen mutu total (TQM) utama yang diadopsi dan hasil masing-masing yang dicapai oleh lembaga pendidikan tinggi (HEI) di Yunani.	Deskriptif		Elemen TQM yang diadopsi oleh HEI Yunani menyangkut aspek manusia dari organisasi, dengan yakni siswa itu sendiri, tim manajemen puncak, staf pengajar dan karyawan. Praktik-praktik yang berkaitan dengan peningkatan berkelanjutan dari proses pengajaran dan administrasi, telah diimplementasikan oleh HEIs. Filosofi TQM yang diadopsi HEI, menghasilkan manfaat pada lingkungan internal organisasi berupa peningkatan kualitas layanan yang diberikan, kepuasan staf pengajar dan karyawan dan peningkatan kinerja operasional).
A. Sutanto (2018)	Kualitatif	Tidak tertulis	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang model perencanaan Total Quality Management (TQM) untuk meningkatkan kinerja dan daya saing pendidikan tinggi.	Deskriptif		Pengembangan model TQM membutuhkan budaya kualitas yang kuat, dimulai dengan perumusan perencanaan strategis dan perencanaan operasional manajemen mutu. Model konseptual ini dikembangkan untuk membantu menjembatani praktik TQM dan kinerja universitas swasta. Implementasi model manajemen mutu menggunakan instrumen manajemen mutu dan didukung oleh seluruh jenjang kepemimpinan dengan komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan faktor-faktor penting manajemen mutu yang harus dilakukan. Untuk memastikan proses mutu terlaksana dengan baik perlu ada sistem pengendalian mutu yang melakukan audit mutu baik secara internal maupun eksternal audit mutu sehingga perancangan model manajemen mutu secara total dapat meningkatkan kinerja dan daya saing suatu HE. Keberhasilan implementasi

					strategi manajemen mutu ini didukung penuh oleh unit penjaminan mutu di masing-masing HE. Kontribusi yang diberikan oleh adanya unit penjaminan mutu dalam suatu HE akan memudahkan pelaksanaan praktik TQM, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan mewujudkan daya saing HE sehingga dalam jangka panjang penerapan sistem manajemen mutu akan menciptakan budaya mutu yang baik
K. Yaakub (2019)	B. Kualitatif	Tidak Tertulis	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyediakan instrumen pengukuran praktik Total Quality Management (TQM) yang komprehensif di Institusi Pendidikan Tinggi (HEI) berdasarkan studi sebelumnya	Deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa instrumen praktik TQM yang telah dikembangkan berguna untuk penilaian diri dalam mengukur kinerja Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa istem pengukuran kinerja dapat secara efektif menghubungkan perspektif dan strategi HEI, mengintegrasikan berbagai target operasional dan fungsi kelembagaan yang dikombinasikan dengan kinerja dari HEI.
O. Horban (2020)	Kualitatif	Tidak Tertulis	Untuk mengetahui implikasi dari manajemen kualitas total dalam kebijakan pendidikan Ukraina	Komparatif	Implikasi dari total manajemen kualitas dalam kebijakan pendidikan Ukraina diperkaya oleh pengalaman internasional dalam mereformasi manajemen lembaga pendidikan tinggi di negara-negara terkemuka di dunia. Reformasi 659 lembaga pendidikan tinggi, yang saat ini dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan Ukraina, didasarkan pada pengalaman manajemen internasional, yang telah terbukti efektif dalam mereformasi manajemen universitas terkemuka di dunia
I. Oluwafemi (2020)	Kualitatif	Tidak Tertulis	Mengidentifikasi berbagai hambatan yang mencegah sebagian besar institusi pendidikan tinggi menerapkan TQM di institusi masing-masing	Deskriptif	Penelitian ini telah menemukan hambatan yang dihadapi dalam implementasi TQM pada institusi pendidikan tinggi, memberikan wawasan ekspositori tentang persepsi filosofis dan teoritis TQM dalam institusi pendidikan tinggi, membahas berbagai dasar-dasar TQM dalam institusi pendidikan tinggi dan mengutip berbagai pencapaian TQM dalam institusi pendidikan tinggi. Penelitian ini berkontribusi pada tubuh pengetahuan dengan menganalisis dasar-dasar utama TQM yang diadopsi berbagai peneliti. Temuan menunjukkan bahwa fundamental TQM yang diadopsi dalam institusi pendidikan tinggi adalah yang menyangkut aspek manusia, dengan kata lain para pemangku kepentingan utama; siswa, staf akademik maupun non-akademik dan manajemen puncak.

Sumber: Kajian Literatur, (2022)

Komitmen karyawan sangat dibutuhkan dalam Implementasi TQM di institusi pendidikan tinggi (Abimbola, 2020). Penerapan TQM memiliki dampak yang besar terhadap komitmen karyawan, dimana komitmen ini menjadi faktor keunggulan kompetitif, karena karyawan yang memiliki komitmen akan meningkatkan produktivitasnya. Keunggulan kompetitif memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kualitas, meminimalkan biaya, dan memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Untuk mempercepat implementasi TQM di institusi pendidikan tinggi dibutuhkan komitmen manajemen puncak, pengajaran dan pembelajaran yang berorientasi pada mutu, peningkatan fasilitas kampus, perbaikan manajemen sistem dan proses (Cabancang, 2021). TQM yang diadopsi Institusi pendidikan tinggi, menghasilkan manfaat yang besar menyangkut lingkungan internal organisasi seperti peningkatan kualitas layanan, kepuasan staf pengajar dan karyawan, serta peningkatan kinerja operasional institusi (Psomas, 2017).

Implementasi TQM berorientasi pada aspek manusia dari institusi, yakni para pemangku kepentingan baik siswa, staf akademik maupun non-akademik dan manajemen puncak (Oluwafemi, 2020).

Hasil yang bertolak belakang ditemukan oleh Salem (2019) yang menyatakan bahwa tidak semua praktik TQM secara positif berkontribusi pada dimensi pengembangan organisasi. Salem tidak menemukan kontribusi positif dari kepemimpinan, visi pemangku kepentingan, dan fokus pada komitmen. Menurut Salem kondisi ini sama dengan hasil penelitian Priyanka dan Setiawan (2017) yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara TQM dan komitmen organisasi pada perusahaan kecil di Turki. Pengaruh negatif tersebut juga ditemukan dalam hasil penelitian Adawiyah (2011) yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi pendidikan dalam TQM dan komitmen organisasi. Sadikoglu and Olcay (2014) juga menemukan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara kepemimpinan, pengetahuan, manajemen proses, fokus pada pelanggan dan kinerja karyawan.

Budaya mutu yang kuat dibutuhkan dalam implementasi TQM, dimulai dengan perumusan perencanaan strategis dan perencanaan operasional manajemen mutu (Sutanto, 2018). Untuk memastikan proses mutu terlaksana dengan baik perlu ada manajemen mutu secara total untuk meningkatkan kinerja dan daya saing suatu institusi pendidikan tinggi serta pelaksanaan audit mutu baik secara internal maupun eksternal sebagai bagian dari manajemen mutu secara total, yang juga didukung oleh komitmen pimpinan yang tinggi terhadap pelaksanaan faktor-faktor manajemen mutu.

Lima dimensi kualitas layanan dalam implementasi TQM terhadap kinerja organisasi yakni Layanan Inti atau Produk Layanan, Elemen manusia dari pemberian layanan, Sistematisasi pemberian layanan, Berwujud layanan, Tanggung jawab sosial (Kwarteng, 2020). Kualitas layanan yang tinggi dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan memenuhi harapan pelanggan (Yaakub, 2019). Terdapat delapan kriteria utama dalam model penilaian kualitas: (1) biaya, (2) staf pengajar dan administrasi, (3) kepemimpinan, (4) kurikulum, (5) faktor terkait mahasiswa, (6) internasionalisasi, (7) penerimaan, dan (8) kampus (Nguyen, 2020).

TQM memiliki dampak yang besar pada komitmen karyawan. Karyawan yang berkomitmen akan siap untuk meningkatkan produktivitas yang pada waktunya akan mengarah pada keunggulan kompetitif (Abimbola, 2020). TQM juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen manajemen puncak, pengajaran dan pembelajaran, fasilitas kampus, manajemen sistem dan proses, kepuasan pelanggan, namun tidak signifikan dalam perencanaan strategis dan Manajemen Data (Cabancang, 2021). TQM dapat bertindak sebagai akselerator terhadap sikap kerja yang positif seperti kepuasan kerja, komitmen afektif, dan kinerja karyawan (Khan, 2018). Khan menunjukkan bahwa organisasi/lembaga dapat membentuk sikap karyawan mereka dengan menerapkan praktik TQM dengan memberikan pelatihan dan pengembangan, menyaipkan kondisi kerja yang lebih baik, kepemimpinan visioner, fokus pada karyawan, sistem pengakuan dan penghargaan yang adil. Institusi juga harus menetapkan standar yang akan membantu untuk mengevaluasi kinerja karyawan, dengan mengoptimalkan penjaminan mutu di universitas. Perubahan berdasarkan pengalaman telah terbukti efektif dalam mereformasi manajemen universitas terkemuka di dunia (Horban, 2020).

KESIMPULAN

Dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM), institusi pendidikan tinggi membutuhkan rencana strategis dan rencana operasional serta manajemen mutu. Untuk memastikan proses mutu terlaksana dengan baik perlu ada manajemen mutu secara total untuk meningkatkan kinerja dan daya saing suatu institusi pendidikan tinggi serta pelaksanaan audit mutu baik secara internal maupun eksternal. Komitmen pimpinan serta didukung juga oleh komitmen karyawan dibutuhkan dalam pelaksanaan manajemen mutu. Hasil dari manajemen mutu adalah kualitas layanan yang baik dan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

Abimbola, B.O., Oyatoye, E.O., Oyenuga, O.G., 2020. Total Quality Management, Employee Commitment and Competitive Advantage in Nigerian Tertiary Institutions. A study of the University of Lagos. *International Journal of Production Management and Engineering*, 87-98., <https://doi.org/10.4995/ijpme.2020.12961>

- Glenn S. Cabacang, 2021. Quality is Never an Accident: A Survey on the Total Quality-Management Practices amongst Selected Higher Education Institutions in the Philippines, *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23-41., <https://doi.org/10.26803/IJLTER.20.10.2>
- Muhammad Naeem Khan, 2018. Total Quality Management practices and work-related outcomes: A case study of higher education institutions in Pakistan, *International Journal of Quality & Reliability Management.*, 864-874., <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2018-0097>
- Salem M. A., Shawtari F., Shamsudin M. F., Manochehri N., Al Blooshi S., Alyafei K., 2019. Structural Equation Modelling Of The Relationship Between Tqm Practices And Organizational Commitment In Higher Educational Institutions, *Polish Journal Of Management Studies*, 331-342., <https://pjms.zim.pcz.pl/resources/html/article/details?id=190208>
- Quyên Lê Hoàng Thuy Tô Nguyễn, Du Van Nguyễn, Ngọc Nguyễn Mong Chu, Van Hong Tran., 2020. Application of Total Quality Management in Developing Quality Assessment Model: The Case of Vietnamese Higher Education, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 1049-1057., <http://koreascience.or.kr/article/JAKO202032462597233.page>
- Albert Justice Kwarteng., 2020. An assessment of outcome criteria associated with the implementation of TQM in a higher education institution in Ghana, *Cogent Education*, 1-25., <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2020.1859198>
- O. Horban., T. Kuprii., R. Martych., I. Panasiuk., 2020. Implications Of Total Quality Management In Ukrainian Higher Education Institutions: International Experience., *Economy And Management.*, 126-130., <http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1841-2020/contents-2-2020/5260-implications-of-total-quality-management-in-ukrainian-higher-education-institutions-international-experience>
- Ifetayo Oluwafemi., Timothy Laseinde., 2020. Total Quality Management Fundamentals and Evolving Outcomes in Higher Education Institutions., *International Conference on Human Systems Engineering and Design: Future Trends and Applications.*, 1095-1100., https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-27928-8_162
- Maryam Taji., Sayed Ali Siadat., Reza Hoveida., 2016. Identification and Ranking of Key Factors Influencing Organizational Agility Implementation on Total Quality Management (TQM) in Universities (Case Study: Isfahan University of Medical Sciences)., *International Business Management.*, 2814-2822., <https://medwelljournals.com/abstract/?doi=ibm.2016.2814.2822>
- Kamarul Bahari Yaakub., Norsamsinar Samsudin., Jessnor Elmy Mat Jizat., Azita Yonus., 2019. A Proposed Measurement Instruments for Total Quality Management Practices in Higher Education Institutions., *Research in World Economy.*, 36-44., <https://www.sciedupress.com/journal/index.php/rwe/article/view/16934>
- Aftoni Sutanto., Widodo., Utik Bidayati., 2018. Total Quality Management Planning Model to Increase Higher Education Performance and Competitiveness., *International Journal of Engineering & Technology.*, 49-53., <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/17469>
- Evangelos Psomas., 2017. Total quality management elements and results in higher education institutions: The Greek case., *Quality Assurance in Education.*, 206-223., <https://doi.org/10.1108/QAE-08-2015-0033>
- García-Bernal., Javier., Ramírez-Alesón., Marisa., 2015., Why And How TQM Leads To Performance Improvements., *Quality Management Journal.*, 23-27., <https://doi.org/10.1080/10686967.2015.11918439>
- Vinni, R., 2007. Total quality management and paradigms of public administration. *International Public Management Review*, 8(1), pp.103-131. <https://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/view/24>