

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di Perguruan Tinggi Islam: Universitas Islam Darussalam Ciamis

Neneng Nurmalasari¹, Hilmy Farhani Ali², Yayu Nuraidah Solihat³

¹STITNU Al-Farabi Pangandaran, e-mail: nurmalasarineng0@gmail.com

²STITNU Al-Farabi Pangandaran, e-mail: hilmyfarhaniali@stittualfarabi.ac.id

³STITNU Al-Farabi Pangandaran, e-mail: yayunuraidahsolihat@stittualfarabi.ac.id

Histori Naskah

Diserahkan:
13-01-2025

Direvisi:
15-03-2025

Diterima:
26-03-2025

ABSTRACT

Implementation of Total Quality Management (TQM) in higher education aims to improve the overall quality of education. TQM emphasizes that quality is the collective responsibility of all parties involved in the education process. This research focuses on the implementation of TQM at Darussalam Islamic University Ciamis and the factors that influence it. Using a qualitative approach, data was collected through in-depth interviews, observation and documentation studies. Research findings show that the implementation of TQM at this university has gone well, making a positive contribution to improving the quality of education. Supporting factors for implementing TQM include support from university leadership, active involvement of all parties, an effective evaluation and measurement system, and regular staff training and development programs. This research recommends the importance of increasing awareness and active participation of all parties involved, as well as strengthening ongoing training and development for university staff.

Keywords : *Total Quality Management (TQM); Implementation; Islamic Higher Education*

ABSTRAK

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di perguruan tinggi bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara menyeluruh. TQM menekankan bahwa kualitas merupakan tanggung jawab bersama seluruh pihak yang terlibat dalam proses pendidikan. Penelitian ini berfokus pada penerapan TQM di Universitas Islam Darussalam Ciamis serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM di universitas ini telah berjalan dengan baik, memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan mutu pendidikan. Faktor-faktor pendukung penerapan TQM meliputi dukungan pimpinan universitas, keterlibatan aktif semua pihak, sistem evaluasi dan pengukuran yang efektif, serta program pelatihan dan pengembangan staf yang rutin. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya meningkatkan kesadaran dan partisipasi aktif seluruh pihak yang terlibat, serta memperkuat pelatihan dan pengembangan berkelanjutan bagi staf universitas.

Kata Kunci : *Total Quality Management (TQM); Implementasi; Perguruan Tinggi Islam*

Corresponding Author : Neneng Nurmalasari, STITNU Al-Farabi Pagandaran, Jl. Raya Cigugur KM. 3, Kompleks Pesantren Babakan Jamanis, Kel. Karang Benda Kec. Parigi, Kab. Pangandaran, e-mail: nurmalasarineng0@gmail.com

PENDAHULUAN

Kualitas yang baik dalam pendidikan tinggi adalah sebuah keharusan karena perguruan tinggi memiliki peran strategis dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang unggul. Berdasarkan Undang-Undang RI No. 12 Tahun 2012 Pasal 51, pendidikan tinggi yang berkualitas adalah pendidikan yang mampu melahirkan lulusan yang secara aktif mengembangkan potensinya serta menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat, bangsa, dan negara (Indonesia, 2012). Salah satu cara yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pengelolaan perguruan tinggi adalah dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)* (Uinsyah, 2024). TQM merupakan pendekatan sistematis yang bertujuan untuk memberikan nilai tambah secara berkelanjutan kepada pelanggan melalui perancangan dan peningkatan sistem serta proses organisasi. Dua prinsip utama TQM adalah kepuasan pelanggan dan perbaikan berkelanjutan. Peningkatan kualitas pendidikan tinggi dapat tercapai melalui penerapan *Total Quality Management (TQM)*, yang berfokus pada kepuasan pelanggan dan perbaikan berkelanjutan, untuk menghasilkan lulusan yang unggul dan memberikan kontribusi bagi masyarakat, bangsa, dan negara

Pada era globalisasi, kualitas menjadi faktor utama keberhasilan sebuah perguruan tinggi. Institusi pendidikan tinggi yang berkualitas akan mendapatkan kepercayaan berkelanjutan dari berbagai pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, seperti mahasiswa, dosen, karyawan, masyarakat, dunia usaha, asosiasi profesi, dan pemerintah. Menurut Depdiknas, pendidikan tinggi dianggap bermutu apabila perguruan tinggi mampu merumuskan dan merealisasikan visi yang telah ditetapkan melalui pelaksanaan misi yang diembannya (aspek deduktif), serta dapat memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan (aspek induktif), yang mencakup kebutuhan masyarakat, dunia kerja, dan profesional (Usahid, 2022). Perguruan tinggi tidak hanya berfungsi sebagai pusat ilmu pengetahuan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga sebagai penghasil ilmu pengetahuan yang harus mampu bersaing untuk menjamin keberlanjutan eksistensinya. Masyarakat kini semakin selektif dalam memilih perguruan tinggi, dengan fokus utama pada peluang mendapatkan pekerjaan yang layak setelah lulus, sehingga perguruan tinggi perlu meningkatkan kualitas pengelolaannya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, sebagaimana dikutip oleh Latifah dkk (2021), terdapat enam tantangan utama dalam penerapan TQM di pendidikan tinggi: dimensi kualitas, orientasi pada pelanggan, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan, manajemen sumber daya manusia, dan pengambilan keputusan berbasis data (Latifah et al., 2021). Dimensi kualitas mencakup penilaian terhadap seluruh aspek proses pendidikan, mulai dari kurikulum hingga fasilitas yang disediakan. Orientasi pada pelanggan menekankan pentingnya memahami kebutuhan mahasiswa, dosen, serta stakeholder lainnya sebagai bagian dari upaya memberikan layanan pendidikan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk mengarahkan seluruh proses TQM agar terkoordinasi dan terimplementasi dengan baik di seluruh tingkatan organisasi. Perbaikan berkelanjutan adalah prinsip dasar TQM yang mengharuskan setiap komponen pendidikan tinggi untuk selalu berinovasi dan meningkatkan kualitas secara berkelanjutan. Manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam memfasilitasi pengembangan kapasitas dosen dan staf untuk mendukung kualitas pendidikan. Terakhir, pengambilan keputusan berbasis data mengharuskan perguruan tinggi untuk menggunakan data yang valid dan terukur dalam merencanakan dan mengevaluasi kebijakan serta program yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan.

Keberhasilan implementasi TQM ditandai dengan komitmen tinggi dari seluruh anggota organisasi, stabilitas organisasi, serta motivasi dan disiplin yang kuat. Kesuksesan ini juga bergantung pada lima pilar utama, yaitu produk, proses, organisasi, kepemimpinan, dan

komitmen. Menurut Creech dalam Mutaqqin (2021), pilar-pilar tersebut saling berkaitan. Produk adalah fokus utama untuk mencapai tujuan organisasi, sementara mutu produk hanya dapat dicapai melalui proses yang berkualitas. Proses yang baik membutuhkan organisasi yang tepat, yang pada gilirannya memerlukan kepemimpinan yang efektif. Selain itu, komitmen yang kuat dari seluruh lapisan organisasi menjadi fondasi pendukung bagi keseluruhan pilar. Kelemahan pada salah satu pilar akan berdampak pada melemahnya yang lain.

Kajian-kajian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) di perguruan tinggi memiliki dampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Misalnya, penelitian oleh Sonia (2021) mengungkapkan bahwa penerapan TQM di perguruan tinggi dapat meningkatkan kepuasan mahasiswa dan efektivitas pengelolaan pendidikan (Sonia, 2021). Selain itu, studi oleh Schildkamp (2019) menyoroti pentingnya perbaikan berkelanjutan dan pengambilan keputusan berbasis data dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah (Schildkamp, 2019). Penelitian lain oleh Mu'alina et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan kunci sukses implementasi TQM di lembaga pendidikan (Mu'alina et al., 2024). Namun, sebagian besar penelitian tersebut lebih fokus pada lembaga pendidikan umum dan kurang membahas secara mendalam implementasi TQM di perguruan tinggi Islam. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kebaruan dengan meneliti implementasi TQM di Universitas Islam Darussalam Ciamis, yang diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai tantangan dan peluang penerapan TQM di konteks perguruan tinggi Islam di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan observasi. Subjek penelitian adalah pihak-pihak yang relevan dengan topik kajian, yaitu Lembaga Jaminan Mutu (LJM) Universitas Islam Darussalam Ciamis, yang telah menerapkan TQM dalam proses pendidikan. Pengumpulan data dimulai dengan memilih subjek penelitian berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Selanjutnya, wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh informasi terkait penerapan TQM di universitas serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Observasi juga dilakukan untuk mengamati proses pembelajaran dan layanan di Universitas Islam Darussalam Ciamis guna mengetahui dampak implementasi TQM.

Penelitian ini berlangsung di Universitas Islam Darussalam Ciamis pada bulan Oktober 2024. Data yang diperoleh dari wawancara dengan pihak perguruan tinggi dan observasi. Data dianalisis menggunakan teknik analisis kualitatif deskriptif. Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi tema-tema utama dan subtema dari data yang terkumpul. Data tersebut kemudian dikelompokkan dan dianalisis untuk menggambarkan proses penerapan TQM di universitas serta faktor-faktor yang berpengaruh terhadapnya. Analisis juga melibatkan model interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari reduksi, display, penarikan simpulan, dan verifikasi (Miles & Huberman, 1994).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) adalah sistem manajemen kualitas yang berfokus pada pelanggan dengan melibatkan seluruh tingkat karyawan untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Menurut Juhri dkk. (2023), TQM dapat didefinisikan melalui tiga elemen utamanya: *total* (keseluruhan), *quality* (kualitas atau tingkat keunggulan barang dan jasa), dan *management* (pengelolaan atau pengendalian). TQM merupakan pendekatan dalam menjalankan organisasi yang bertujuan memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus-menerus terhadap produk, layanan, tenaga kerja, proses, dan lingkungan.

Edward Sallis (1992) menyebutkan bahwa TQM adalah filosofi perbaikan berkelanjutan yang memberikan institusi pendidikan seperangkat alat praktis untuk memenuhi dan melampaui kebutuhan, keinginan, serta harapan pelanggan di masa kini dan mendatang. Goetsch dan Davis (2016) mendefinisikan TQM sebagai pendekatan manajemen yang berupaya meningkatkan daya saing melalui penyempurnaan berkesinambungan terhadap berbagai aspek organisasi, termasuk produk, layanan, tenaga kerja, proses, dan lingkungan. Pendapat serupa dikemukakan oleh Fandy (2000), yang menekankan bahwa TQM adalah strategi bisnis yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Menurut Yusof dan Aspinwall (dalam Wassan & Kalwar, 2024), TQM merupakan cara hidup organisasi yang berkomitmen pada kepuasan pelanggan melalui perbaikan berkelanjutan. Meskipun implementasi TQM bervariasi antar organisasi dan negara, prinsip-prinsipnya dapat diterapkan untuk menguasai pasar, meningkatkan keuntungan, dan menekan biaya (Fahlevi, 2023). Suparlan (2022) menambahkan bahwa TQM bertujuan meningkatkan produktivitas, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Sementara itu, Ariyanto et al. (2023) mengartikan TQM sebagai filosofi manajemen yang mencerminkan komitmen budaya organisasi untuk secara konsisten memenuhi kebutuhan pelanggan melalui perbaikan berkelanjutan pada seluruh proses organisasi demi menghasilkan produk dan layanan berkualitas tinggi.

Rowley (dalam Sugesti, 2023) menggambarkan TQM sebagai filosofi manajemen yang mencakup semua aktivitas untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan serta masyarakat dengan cara paling efisien dan hemat biaya, melalui pengoptimalan potensi semua karyawan dalam upaya perbaikan berkelanjutan.

Dasar utama penerapan TQM sederhana: untuk bersaing di pasar global, organisasi harus menghasilkan kualitas terbaik. Hal ini memerlukan perbaikan berkelanjutan pada kemampuan manusia, proses, dan lingkungan (Latifah et al., 2021). Kualitas suatu barang atau jasa diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, yang bergantung pada kecocokan produk dengan kebutuhan masing-masing pengguna.

Implementasi TQM di organisasi non-profit, termasuk pendidikan, membutuhkan dukungan sumber daya yang memadai untuk mewujudkan proses dan hasil berkualitas. Dalam organisasi yang sehat, tersedia berbagai sumber kualitas yang memungkinkan implementasi TQM secara optimal. Menurut Sudiantini dan Hadita (2022), beberapa sumber kualitas tersebut meliputi:

1. Komitmen Pimpinan Puncak terhadap Kualitas

Komitmen dari pimpinan puncak sangat penting karena memengaruhi pengambilan keputusan, kebijakan, pelaksanaan program, pemberdayaan sumber daya manusia (SDM), dan pengawasan. Tanpa adanya komitmen ini, sulit untuk menciptakan dan mengembangkan manajemen yang berorientasi pada kualitas produk dan layanan.

2. Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi yang andal menjadi faktor penting dalam menjalankan fungsi manajemen berkualitas. Implementasi tersebut sangat bergantung pada tersedianya informasi dan data yang akurat, lengkap, mutakhir, serta relevan untuk mendukung pelaksanaan tugas utama organisasi.

3. Sumber Daya Manusia yang Potensial

SDM merupakan aset kuantitatif yang dapat dihitung jumlahnya sekaligus potensi utama organisasi. Pelaksanaan tugas utama organisasi sangat dipengaruhi oleh potensi SDM, baik yang telah diwujudkan dalam kinerja maupun yang masih dapat dikembangkan untuk meningkatkan produktivitas.

4. Keterlibatan Semua Fungsi

Seluruh fungsi organisasi memiliki peran yang sama pentingnya dan harus bekerja sebagai kesatuan yang saling mendukung. Setiap fungsi perlu dilibatkan secara optimal agar dapat saling melengkapi dan menunjang pencapaian tujuan organisasi.

5. Filosofi Perbaikan Kualitas Berkesinambungan

Keberlanjutan kualitas tidak boleh hanya bergantung pada individu pimpinan, mengingat jabatan pimpinan dapat berubah. Oleh karena itu, prinsip kualitas harus ditanamkan sebagai filosofi organisasi yang berkelanjutan, sehingga realisasi TQM tetap terjaga meskipun terjadi pergantian pimpinan.

Keberhasilan penerapan *Total Quality Management* (TQM) tidaklah mudah dicapai; diperlukan komitmen dan kolaborasi yang kuat antara pimpinan, dosen, staf, dan seluruh pemangku kepentingan yang terlibat. Dalam implementasinya di lembaga pendidikan, terdapat beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan. Pertama, perbaikan yang berkesinambungan harus terus dilakukan. Kedua, diperlukan adanya standar mutu yang berfungsi sebagai dasar dalam pengembangan kualitas. Ketiga, diperlukan perubahan budaya, di mana budaya negatif harus ditinggalkan, sementara budaya positif harus dipertahankan. Keempat, organisasi yang kurang efektif harus diubah secara menyeluruh untuk mendukung pelaksanaan TQM (Devi, 2021).

Berdasarkan penjelasan tersebut, TQM dapat disimpulkan sebagai upaya menyelaraskan seluruh fungsi dan proses dalam organisasi untuk mencapai peningkatan kualitas produk, jasa, atau layanan secara berkelanjutan demi kepuasan pelanggan dengan mengacu pada prinsip-prinsip tertentu. Upaya perbaikan terus menerus mencerminkan pengembangan diri yang dilandasi oleh kesadaran bahwa manusia memiliki kemampuan untuk memperbaiki keadaannya. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam Surah Ar-Ra'du ayat 11.

لَهُ مَعْقِبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا
بِقَوْمٍ حَتَّى يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ
دُونِهِ مِنْ وَّالٍ ﴿١١﴾

Artinya:

... Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia (Depag, 1998).

Tujuan utama penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam dunia pendidikan adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkesinambungan, konsisten, dan terintegrasi. Peningkatan ini tidak dilakukan secara sekaligus, melainkan secara bertahap dengan fokus pada setiap komponen pendidikan sesuai skala prioritas, seperti sistem layanan akademik. Untuk mencapai peningkatan kualitas yang berkelanjutan, terdapat beberapa elemen pendukung yang perlu diperhatikan. Elemen-elemen tersebut meliputi kepemimpinan, program pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, penghargaan, dan pengukuran. Seluruh elemen ini harus diupayakan dan diatur dengan optimal untuk mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan (Lindriany, et.al., 2022).

B. Unsur Utama TQM Pendidikan

Unsur-unsur dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) mencakup: (1) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, (2) Memiliki perhatian besar

terhadap kualitas, (3) Mengambil keputusan dengan pendekatan ilmiah, (4) Melakukan perbaikan proses secara berkesinambungan, (5) Membutuhkan kerjasama tim, (6) Menjalinkan komitmen jangka panjang, (7) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, (8) Memberikan kebebasan yang terkendali, (9) Memiliki tujuan yang sama, dan (10) Melibatkan serta memberdayakan karyawan (Latifah, et.al., 2021).

Sementara itu, menurut Nurhaepi dkk (2023), terdapat lima unsur utama dalam penerapan TQM, yaitu: (1) Fokus pada pelanggan, (2) Perbaikan proses secara sistematis, (3) Pemikiran jangka panjang, (4) Pengembangan sumber daya manusia, dan (5) Komitmen terhadap mutu.

C. Prinsip TQM Pendidikan

Menurut Juhri dkk (2023), terdapat empat prinsip utama dalam penerapan TQM. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan pelanggan

Seluruh upaya manajemen dalam TQM difokuskan pada pencapaian satu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan. Pelanggan harus menjadi prioritas utama dalam organisasi, karena kelangsungan hidup organisasi sangat bergantung pada pelanggan.

2. Respek terhadap setiap individu

Karyawan merupakan aset berharga dalam organisasi. Oleh karena itu, setiap individu dalam organisasi harus diperlakukan dengan hormat dan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

3. Manajemen berbasis fakta

Ini berarti setiap keputusan yang diambil harus didasarkan pada data yang objektif, bukan perasaan atau intuisi. Dengan mengandalkan data, manajemen dan tim dapat lebih fokus pada aspek-aspek yang krusial, sehingga memungkinkan prediksi yang lebih akurat mengenai hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang diambil.

4. Perbaikan berkelanjutan

Untuk meraih kesuksesan, setiap organisasi harus menerapkan proses yang sistematis untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus. Konsep yang diterapkan di sini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang meliputi langkah-langkah perencanaan dan pelaksanaan tindakan korektif berdasarkan hasil yang diperoleh.

D. Faktor Kegagalan TQM

TQM adalah pendekatan yang komprehensif dan baru, yang mengharuskan adanya perubahan menyeluruh terhadap paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, tujuan yang terintegrasi, dan pelatihan khusus. Selain disebabkan oleh pelaksanaan yang tidak maksimal dan harapan yang tidak realistis, terdapat beberapa kesalahan umum yang sering dilakukan ketika organisasi memulai inisiatif untuk memperbaiki kualitas. Beberapa kesalahan tersebut antara lain (Latifah, et.al., 2021):

1. Delegasi dan kepemimpinan yang kurang efektif dari manajemen senior

Upaya perbaikan kualitas yang berkelanjutan seharusnya dimulai oleh manajemen senior, yang harus terlibat langsung dalam proses implementasinya. Jika tanggung jawab ini hanya diserahkan kepada pihak lain, kemungkinan kegagalan akan meningkat secara signifikan.

2. Menggunakan pendekatan yang terbatas

Pendekatan yang terbatas tidak dapat dengan fleksibel mengakomodasi tuntutan perubahan. Hal ini dapat menghambat perkembangan dan memberikan celah bagi peningkatan sistem manajemen mutu yang menyeluruh. Manajemen mutu yang efektif

berfokus pada kepuasan pelanggan yang terus berkembang. Oleh karena itu, pendekatan yang sempit tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara maksimal.

3. Harapan yang berlebihan dan tidak realistis

Proses untuk melatih, mendidik, dan meningkatkan kesadaran karyawan tentang pentingnya kualitas memerlukan waktu yang cukup panjang.

E. TQM dalam Pandangan Islam

Sebenarnya, konsep-konsep *Total Quality Management* (TQM) tidak asing dalam ajaran Islam. Mutu bisa dipahami sebagai manifestasi dari ajaran Ihsan, yang mengajarkan untuk berbuat baik kepada semua pihak. Kata Ihsan berasal dari kata "husn", yang berarti kualitas yang baik dan indah. Dengan demikian, Ihsan juga dapat diartikan sebagai kesempurnaan atau yang terbaik.

Dalam Al-Qur'an Surat al-Qahash ayat 77, Allah berfirman:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya:

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah Telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan (Depag, 1998).

Dari ayat tersebut, dapat disimpulkan bahwa sesuatu dianggap bermutu jika memberikan manfaat, baik untuk diri sendiri (seperti lembaga pendidikan itu sendiri) maupun bagi orang lain (stakeholder dan pelanggan), yaitu dengan mampu memuaskan pelanggan. Selain itu, proses yang bermutu harus dimulai dengan pemahaman bahwa untuk mencapai kualitas, setiap tindakan harus dilakukan dengan penuh kesungguhan. Hal ini juga disebutkan dalam surat al-Kahfi:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ وَاحِدٌ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ
رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ﴿١١٠﴾

Artinya:

Katakanlah: Sesungguhnya Aku Ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, Maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya"(Depag, 1998).

Makna dari "mengerjakan amal saleh" dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik, yaitu menghasilkan sesuatu yang bermutu dan berkualitas. Sementara itu, "janganlah ia mempersekutukan seorang pun dalam beribadah kepada Tuhannya" mengandung arti bahwa tujuan pekerjaan tidak boleh dialihkan selain kepada Tuhan, yang merupakan sumber nilai intrinsik dari setiap pekerjaan manusia. Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai kualitas suatu lembaga pendidikan, fokus harus diberikan pada proses dan pelanggan. Keberhasilan dalam menjalankan proses harus didukung oleh

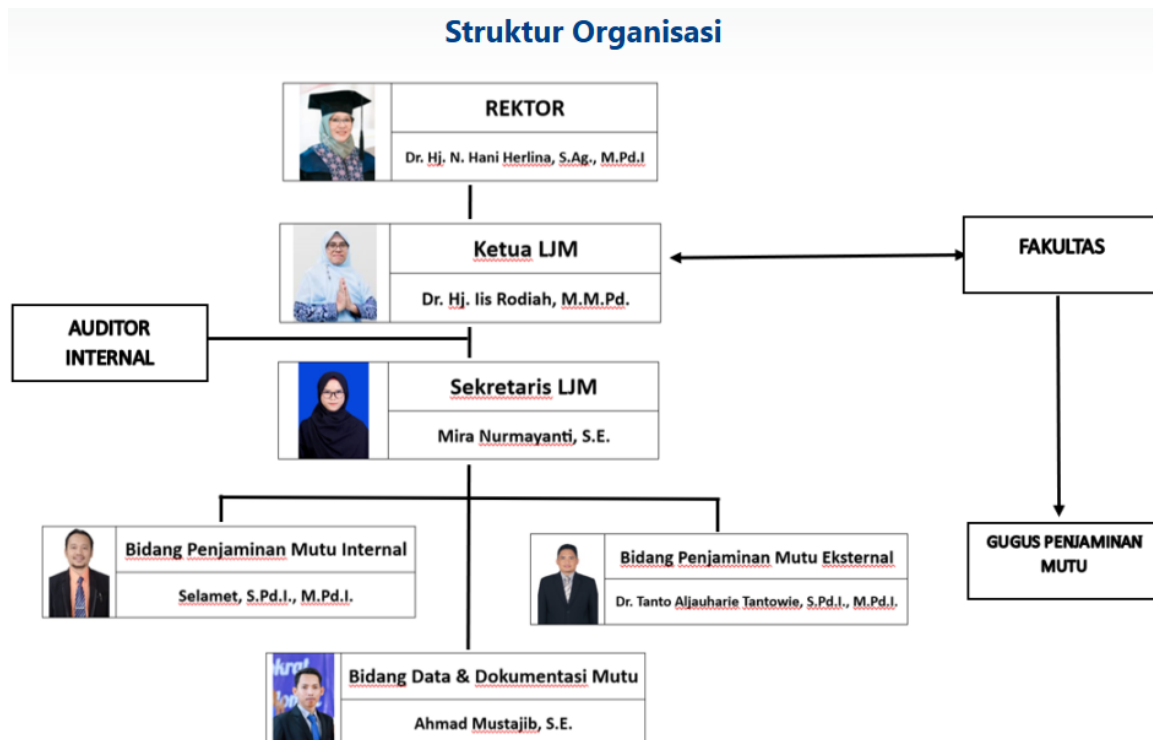
komitmen yang kuat. Tanpa komitmen dari anggota lembaga pendidikan Islam, mustahil proses berkualitas dapat terwujud. Selain itu, untuk melaksanakan proses yang bermutu, diperlukan tenaga pengajar dan staf yang berkualitas serta berdedikasi tinggi.

F. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di Universitas Islam Darussalam Ciamis

Berdasarkan hasil wawancara terkait implementasi *Total Quality Management* (TQM) dengan ketua Lembaga Jaminan Mutu (LJM) UID Ciamis, diperoleh beberapa informasi penting mengenai pendekatan dan kebijakan penjaminan mutu yang diterapkan. UID Ciamis telah menerapkan siklus Plan, Do, Check, Action (PDCA) melalui konsep PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan) sebagai kerangka kerja TQM-nya (Rodiah, 2024).

Pada tahap Penetapan, UID Ciamis menetapkan kebijakan melalui Surat Keputusan (SK) atau regulasi formal sebagai dasar pelaksanaan. Setelah itu, di tahap Pelaksanaan, kegiatan sesuai regulasi dijalankan. Selanjutnya, Evaluasi dilakukan untuk memastikan kesesuaian implementasi dengan regulasi yang ada serta menentukan apakah perlu ada perbaikan pada regulasi. Tahap Pengendalian meliputi pengawasan agar kebijakan yang telah diterapkan dapat berjalan efektif dan sesuai tujuan. Terakhir, tahap Peningkatan difokuskan untuk menyusun perencanaan peningkatan kualitas pada tahun berikutnya agar mutu pendidikan dapat terus ditingkatkan.

Implementasi TQM di UID Ciamis juga didukung oleh kebijakan tertulis yang terangkum dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Koordinasi penerapan TQM dijalankan oleh Lembaga Jaminan Mutu (LJM) UID Ciamis, yang serupa dengan lembaga penjaminan mutu di perguruan tinggi lain, meskipun bisa berbeda nama. Posisi LJM dalam struktur organisasi Universitas Islam Darussalam Ciamis berada di bawah koordinasi Wakil Rektor I, atau Wakil Rektor Bidang Pendidikan, Penelitian, Publikasi, Perencanaan, Kerjasama, dan Jaminan Mutu (P4KJM). LJM memiliki tugas dalam proses Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian dan Peningkatan mutu di lingkungan UID Ciamis.



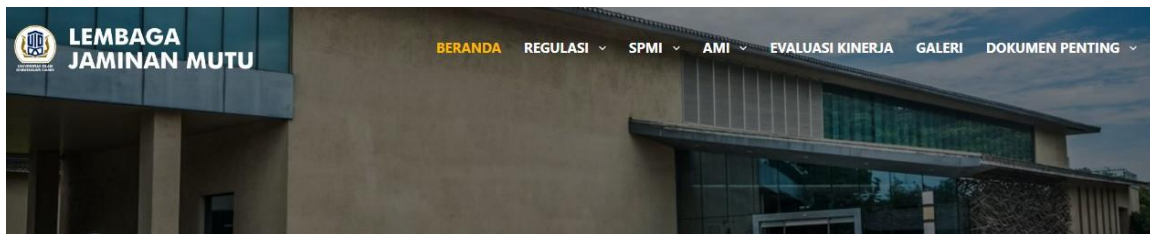
Gambar 1. Struktur Organisasi LJM UID Ciamis per Tahun 2024

Kehadiran LJM merupakan keharusan di Perguruan Tinggi untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNDIKTI) yang telah ditetapkan melalui Permendikti No. 44 tahun 2015 dan No. 50 tahun 2018 agar Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dapat berjalan dengan baik sesuai dengan SNDIKTI atau bahkan melampauinya. Tim TQM terdiri atas Rektor, Ketua LJM, Sekretaris LJM, bidang penjaminan mutu internal dan eksternal, serta bidang data dan dokumentasi mutu. Di tingkat fakultas, terdapat Gugus Penjaminan Mutu (GPM) yang bertanggung jawab pada aspek teknis implementasi mutu.

Untuk mendukung kemampuan tim, UID Ciamis memberikan pelatihan Auditor Mutu Internal (AMI) dan telah beberapa kali melakukan "*benchmarking*" ke perguruan tinggi ternama, seperti Universitas Gajah Mada (UGM) dan UIN Sunan Gunung Djati Bandung, untuk belajar dari praktik penjaminan mutu di institusi tersebut.

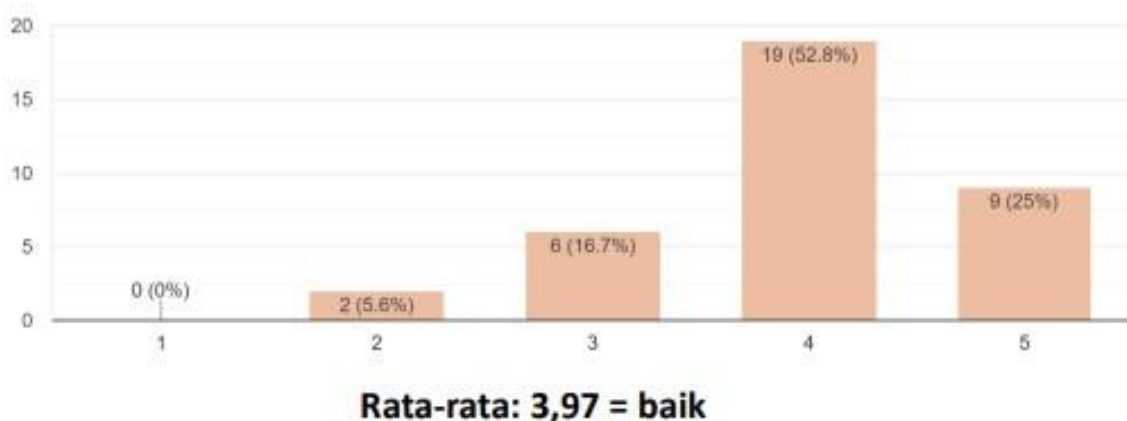
Model implementasi TQM di UID Ciamis berlandaskan teori TQM yang mengelola mutu baik secara internal maupun eksternal. Model ini diwujudkan dalam siklus PDCA yang telah diterjemahkan ke dalam PPEPP sesuai regulasi pemerintah. Kebijakan formal juga dibuat sebagai pedoman perubahan dan peningkatan mutu yang dilakukan setiap tahun melalui AMI. Hasil dari AMI ini menjadi dasar untuk evaluasi dan perubahan pada tahun berikutnya.

Komunikasi kepada seluruh stakeholder dilakukan melalui sosialisasi tatap muka dan media online, termasuk situs resmi LJM, yang memuat informasi penting terkait perubahan dan evaluasi kinerja. Dalam implementasi awal, UID Ciamis mengalami beberapa kendala, seperti keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang menyebabkan tumpang tindih tugas dan penundaan kegiatan. Untuk mengatasi hambatan ini, diperlukan kolaborasi dan saling dukung antar anggota tim.



Gambar 2. Situs Resmi Lembaga Jamninan Mutu UID Ciamis

Untuk mengukur kepuasan, UID Ciamis menggunakan berbagai instrumen evaluasi yang tersedia di situs LJM. Instrumen ini mencakup evaluasi kinerja dosen, layanan akademik, sarana dan prasarana, serta manajemen. Hasil dari evaluasi ini digunakan untuk menentukan area yang perlu peningkatan, seperti fasilitas laboratorium atau aspek layanan akademik lainnya.



Gambar 3. Contoh Hasil Analisis Kinerja Layanan Akademik Terkait Kemudahan Mahasiswa Mendapatkan Dokumen yang Terdapat dalam Situs Resmi

LJM bertanggung jawab atas dokumentasi, menjaga akuntabilitas, dan transparansi dengan memastikan bahwa data tersedia bagi pihak yang membutuhkan, meskipun ada informasi tertentu yang hanya dapat diakses sesuai keperluan. Selain itu, UID Ciamis menyediakan wadah bagi mahasiswa untuk menyampaikan aspirasi, seperti kebutuhan Bimbingan Konseling (BK) melalui Prodi masing-masing dan evaluasi kinerja dosen yang diisi oleh mahasiswa untuk setiap mata kuliah. Dengan demikian, UID Ciamis berupaya untuk menerapkan prinsip TQM secara menyeluruh dengan keterlibatan berbagai elemen untuk peningkatan mutu yang berkesinambungan.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi, termasuk perguruan tinggi Islam, *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan yang sangat relevan. TQM menawarkan berbagai keunggulan yang berdampak positif bagi organisasi, terutama dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat sekaligus mempertahankan keberlangsungan di era kualitas. Melalui penerapan TQM, jurang kesenjangan mutu dapat diminimalkan, kompetisi dapat dihadapi dengan mengedepankan kualitas, dan peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan secara berkelanjutan.

Mutu diartikan sebagai terpenuhinya kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan tingkat kepuasan terbaik. Mutu menjadi faktor krusial bagi institusi pendidikan agar mampu bertahan dan berkembang. Implementasi TQM di perguruan tinggi harus dilakukan berdasarkan pengertian dan tanggung jawab bersama. Dengan penerapan TQM, perguruan tinggi di Indonesia diharapkan dapat bersaing secara global yang semakin kompetitif.

Dalam UU RI No. 12 Tahun 2012 pasal 51 disebutkan bahwa pendidikan tinggi yang bermutu adalah pendidikan tinggi yang mampu menghasilkan lulusan yang aktif mengembangkan potensinya serta menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat, bangsa, dan negara. Oleh karena itu, mutu harus menjadi agenda prioritas yang diwujudkan. Sekolah yang bermutu cenderung memiliki lebih banyak peminat dibandingkan yang tidak bermutu, sehingga peningkatan mutu adalah tugas penting bagi lembaga pendidikan yang belum mencapai kualitas yang diharapkan.

Menurut Arcaro (2024), ada empat alasan utama mengapa TQM perlu diterapkan dalam lembaga pendidikan. Pertama, pendidik bertanggung jawab atas kualitas pendidikan, karena mereka adalah faktor utama dalam peningkatan mutu sekolah. Kedua, pendidikan memerlukan proses pemecahan masalah yang berfokus pada identifikasi dan penyelesaian penyebab utama permasalahan. Ketiga, lembaga pendidikan harus menjadi contoh organisasi pembelajaran bagi organisasi lainnya. Keempat, penerapan TQM di lembaga pendidikan dapat mengidentifikasi alasan sistem pendidikan saat ini tidak berjalan optimal dan memberikan sistem yang lebih baik.

TQM dalam konteks pendidikan merupakan filosofi yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan, memberikan alat praktis untuk membantu institusi pendidikan memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan baik di masa kini maupun mendatang. Dalam pendidikan tinggi, filosofi ini juga membantu meningkatkan moral, mengurangi biaya, memperbaiki kinerja organisasi, dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk mewujudkan ini, diperlukan efektivitas organisasi, partisipasi staf dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif antara manajemen senior dan staf, pendidikan dan pelatihan yang luas, serta penghargaan yang memotivasi karyawan. Selain itu, visi berbasis kualitas, penggunaan benchmarking untuk perbaikan berkelanjutan, dan dukungan pimpinan menjadi elemen penting untuk mencetak mahasiswa yang peduli, berpengetahuan, dan mampu melayani masyarakat (Alzoubi, et al., 2022).

Menurut Sharples et al., seperti yang disampaikan oleh Sonia (2021), terdapat beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam penerapan filosofi TQM di lembaga pendidikan untuk memastikan keberhasilannya.

1. Tanggung Jawab dan Dukungan (Komitmen)

Komitmen yang dimaksud melibatkan dukungan penuh dari pimpinan lembaga pendidikan yang disampaikan secara jelas kepada seluruh pihak terkait. Dengan demikian, komitmen serupa dapat muncul dari seluruh elemen organisasi atau lembaga pendidikan.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Program pendidikan dan pelatihan ditujukan tidak hanya untuk karyawan pelaksana atau staf administrasi, tetapi juga mencakup semua pihak, baik tenaga edukatif maupun non-edukatif. Tujuan utama pelatihan ini adalah untuk mempersiapkan semua pihak dalam menghadapi perubahan dan melaksanakan perbaikan secara efektif.

3. Penerapan dan Praktik

Sebagai sebuah filosofi, TQM hanya akan memberikan hasil nyata jika diterapkan dan dipraktikkan. Tanpa pelaksanaan yang konkret, TQM hanya akan menjadi slogan yang tidak memiliki makna atau manfaat nyata.

4. Standarisasi dan Pengenalan

Keseragaman dalam penerapan TQM sangat penting untuk memastikan bahwa kualitas layanan yang diberikan bersifat konsisten dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Selain itu, TQM perlu dikenalkan kepada seluruh pihak dalam organisasi atau lembaga pendidikan agar implementasinya dapat berjalan seragam dan menyeluruh.

Menurut Sudiantini dan Hadita (2022), langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menerapkan TQM di lembaga pendidikan meliputi prosedur berikut:

1. Tahap Persiapan

Tahap awal dalam implementasi TQM adalah persiapan, yang mencakup sejumlah kegiatan penting sebelum pengembangan dan penerapan dilakukan. Beberapa langkah yang perlu dilakukan meliputi pembentukan tim khusus, pelatihan TQM bagi anggota tim, perumusan model atau sistem yang akan diimplementasikan, serta penyusunan kebijakan untuk memastikan komitmen anggota organisasi dalam mendukung TQM. Selain itu, perlu dilakukan komunikasi intensif kepada seluruh anggota organisasi mengenai perubahan yang akan terjadi, analisis terhadap faktor pendukung dan penghambat, serta pengukuran tingkat kepuasan pelanggan.

2. Pengembangan Sistem

Berdasarkan hasil tahap persiapan, pengembangan sistem dilakukan melalui beberapa langkah. Langkah ini mencakup peninjauan dan pengembangan model atau sistem yang telah ada dengan menyusun dokumen terkait sistem kualitas. Selain itu, pelatihan serta sosialisasi prosedur dan panduan kerja dilakukan secara menyeluruh kepada tim yang telah ditentukan. Penyiapan sumber daya manusia dan non-manusia dilakukan dengan teliti dan akurat sebagai langkah akhir sebelum memasuki tahap implementasi.

3. Penerapan Sistem

Pada tahap implementasi, langkah-langkah yang diambil meliputi uji coba sistem jaminan kualitas dalam area tertentu dengan menerapkan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Tim bertugas menyampaikan hasil uji coba secara rinci kepada pimpinan dan komite pengarah (*steering committee*). Selanjutnya, data dan informasi dari pelanggan dikumpulkan untuk menentukan tindakan korektif dan pencegahan yang sesuai dengan harapan pelanggan. Diskusi atau rapat antara pemimpin dan pelaksana sistem jaminan kualitas juga dilakukan untuk meninjau semua umpan balik yang diterima, sehingga proses dapat dimodifikasi dan ditingkatkan secara berkesinambungan.

Keberhasilan penerapan *Total Quality Management* (TQM) di lembaga pendidikan dapat dinilai dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Suatu lembaga

pendidikan dianggap berhasil apabila mampu memberikan layanan yang sesuai dengan ekspektasi pelanggannya. Hal ini mencakup kepuasan mahasiswa dan masyarakat terhadap layanan kampus, kepuasan pengguna lulusan karena mendapatkan tenaga kerja berkualitas tinggi sesuai kebutuhan, serta kepuasan dosen dan karyawan terhadap lingkungan kerja yang disediakan oleh lembaga tersebut.

Mutu pendidikan akan terjamin jika manajer lembaga pendidikan melaksanakan fungsi manajemen dengan baik, disertai adanya komponen pendidikan yang berkualitas. Keberhasilan ini juga memerlukan sinergi yang kuat antara pemimpin dan seluruh civitas akademika dengan fokus pada peningkatan mutu pendidikan.

Pendidikan berkualitas dipengaruhi oleh berbagai komponen, mulai dari input (masukan), proses, dan output (keluaran), yang semuanya harus dikelola dengan manajemen yang baik. Prestasi lembaga pendidikan tidak tercapai secara instan, tetapi dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung.

Menurut Zahroh dan Maunah dalam Devi (2021), ada beberapa aspek penting yang harus diperhatikan untuk mewujudkan TQM atau peningkatan mutu pendidikan, yaitu:

1. Kerja sama tim (teamwork): Kolaborasi yang solid antara dosen, pimpinan, karyawan, staf, serta masyarakat sekitar berperan penting dalam kemajuan lembaga pendidikan. Dengan adanya kerja sama ini, efektivitas tim kerja dapat tercapai.
2. Keterlibatan stakeholder: Pengguna jasa pendidikan, termasuk para pemimpin dan pengusaha, memiliki peran penting dalam membantu mahasiswa mengembangkan karier. Hubungan antara lembaga pendidikan dan stakeholder menciptakan daya tarik tambahan bagi lembaga tersebut.
3. Keterlibatan mahasiswa: Sebagai penerima layanan pendidikan, mahasiswa harus dilibatkan dalam proses peningkatan mutu. Mereka menjadi indikator utama dalam menilai kualitas pendidikan yang diberikan.
4. Keterlibatan orang tua: Orang tua juga memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan TQM di lembaga pendidikan, khususnya dalam membantu mahasiswa mencapai hasil yang maksimal.

Selain itu, Anwar (2020) menyebutkan empat pendekatan yang dapat digunakan dalam penerapan TQM pada industri jasa pendidikan, yang meliputi strategi untuk meningkatkan kualitas layanan dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

1. Mengadopsi Filosofi TQM untuk Meningkatkan Fungsi Operasional dan Administrasi Lembaga Pendidikan

TQM merupakan filosofi yang menekankan perbaikan berkelanjutan dan konsisten dalam memenuhi atau melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Filosofi ini diterapkan pada seluruh kegiatan operasional dan administrasi lembaga pendidikan, mencakup aspek akademik maupun non-akademik. Pelanggan menginginkan layanan administrasi yang cepat, tepat, akurat, dan memuaskan. Oleh karena itu, TQM digunakan untuk mendorong perbaikan terus-menerus, meskipun hanya dalam skala kecil, sejalan dengan prinsip Kaizen yang berfokus pada perubahan bertahap setiap hari.

2. Menjadikan TQM sebagai Mata Kuliah

Tekanan dunia bisnis dan perubahan lingkungan eksternal menjadikan TQM relevan untuk diterapkan dalam lembaga pendidikan. Jika TQM diakui sebagai pendekatan dalam mengelola jasa pendidikan, maka logis jika konsep ini juga dimasukkan dalam kurikulum sebagai mata kuliah khusus. Hal ini memungkinkan lembaga pendidikan untuk lebih memahami prinsip TQM, sekaligus memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk mempelajari pendekatan tersebut secara mendalam.

3. Mengintegrasikan TQM dalam Proses Pembelajaran

TQM harus menjadi inti dalam proses pengajaran di kelas, sehingga prinsip-prinsipnya dapat diterapkan secara langsung dalam kegiatan belajar-mengajar, membentuk pola pikir yang berorientasi pada kualitas di kalangan pendidik dan peserta didik.

4. Menggunakan TQM untuk Pengelolaan Kegiatan Penelitian

Sebagai bagian dari misi tri dharma perguruan tinggi, penelitian memerlukan pengelolaan sumber daya yang baik agar hasilnya optimal. Dalam hal ini, pendidikan dan pelatihan terkait penelitian harus diperhatikan, serta dukungan dari pimpinan dan komitmen peneliti menjadi kunci keberhasilan. Selain itu, penelitian harus terus disempurnakan agar menghasilkan solusi yang memuaskan pelanggan, yang dalam konteks ini adalah pihak yang meminta penelitian dilakukan. Dengan berpedoman pada filosofi TQM, kepuasan pelanggan dapat dicapai melalui hasil penelitian yang relevan dan berkualitas tinggi.

G. Hambatan Dalam Mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) di Universitas Islam Darussalam Ciamis

Pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) di perguruan tinggi tidak terlepas dari berbagai tantangan dan hambatan. Proses implementasi TQM merupakan tugas yang kompleks dan membutuhkan waktu yang panjang. Menurut Diana & Tjiptono, sebagaimana dikutip oleh Latifah dkk (2021), beberapa faktor yang menyebabkan kegagalan implementasi TQM meliputi: (1) tidak terpenuhinya perubahan mendasar, seperti pada paradigma manajemen, komitmen, tujuan, dan pelatihan; (2) pelaksanaan yang setengah hati dan ekspektasi yang tidak realistis; serta (3) kesalahan dalam hal delegasi, kepemimpinan, pembentukan tim, penyebarluasan informasi, pendekatan yang terbatas, dan pemberdayaan yang dilakukan secara prematur. Hambatan serupa juga ditemukan dalam implementasi TQM di Universitas Islam Darussalam (UID) Ciamis, seperti keterbatasan sumber daya manusia, pengelolaan waktu yang kurang efektif, dan kesulitan menyesuaikan praktik ideal dengan kondisi operasional di lapangan.

1. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM)

UID Ciamis menghadapi tantangan besar dalam hal keterbatasan SDM. Banyak staf yang merangkap tugas, seperti Kaprodi yang juga bertanggung jawab atas penjaminan mutu akademik di program studi yang dipimpinnya. Dengan beban kerja yang tinggi, staf harus mengatur prioritas pekerjaan secara efisien agar tanggung jawab terkait TQM tetap terpenuhi tanpa mengorbankan tugas lainnya. Akibatnya, penyelesaian tugas-tugas TQM sering kali tertunda.

2. Keterbatasan Waktu

Waktu yang terbatas menjadi kendala signifikan dalam penerapan TQM di UID Ciamis, yang menyebabkan penundaan pada sejumlah proses penting. TQM membutuhkan siklus evaluasi, pengawasan, dan peningkatan yang berkelanjutan, tetapi tugas operasional lainnya sering mengganggu pelaksanaan jadwal tersebut. Misalnya, audit mutu internal (AMI) yang seharusnya dilakukan secara rutin sering kali tertunda karena banyaknya prioritas lain.

3. Kesulitan Mengintegrasikan TQM ke Aktivitas Rutin

Integrasi TQM ke dalam aktivitas sehari-hari memerlukan konsistensi dan komitmen dari semua pihak. Namun, staf dan dosen menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan tugas rutin dengan pelaksanaan TQM. Di beberapa unit atau program studi, pembagian tugas belum optimal, yang menyebabkan penerapan TQM menjadi kurang efektif.

4. Dukungan Teknologi yang Terbatas

Teknologi sangat penting untuk mendukung dokumentasi, evaluasi, dan komunikasi dalam TQM. Di UID Ciamis, keterbatasan perangkat lunak dan sistem

teknologi memperlambat pengumpulan serta analisis data, sehingga mengurangi efisiensi. Padahal, teknologi informasi yang memadai dapat mempercepat proses evaluasi dan meningkatkan aksesibilitas serta transparansi data.

5. Keterbatasan Pemahaman dan Pelatihan TQM

Beragam tingkat pemahaman staf dan dosen terkait prinsip TQM menjadi kendala lain dalam penerapannya. Tidak semua pihak memiliki pemahaman mendalam tentang prosedur TQM, sehingga partisipasi mereka kurang maksimal. Meskipun UID Ciamis telah menyelenggarakan pelatihan seperti Auditor Mutu Internal (AMI), pelaksanaan lebih lanjut diperlukan agar semua staf memahami peran mereka dalam penjaminan mutu.

6. Hambatan Koordinasi antar Unit

Pelaksanaan TQM memerlukan koordinasi yang kuat antara berbagai unit, seperti Lembaga Jaminan Mutu (LJM), Gugus Penjaminan Mutu (GPM), dan tim di tingkat rektorat. Namun, hambatan komunikasi antarunit sering terjadi karena tanggung jawab penjaminan mutu tersebar di berbagai level organisasi. Hal ini mengganggu kelancaran pengawasan dan pelaporan, sehingga mengurangi efektivitas penerapan TQM.

7. Resistensi terhadap Perubahan

Penerapan TQM membutuhkan perubahan dalam cara kerja dan budaya organisasi. Namun, resistensi terhadap perubahan menjadi tantangan di UID Ciamis, di mana beberapa staf merasa terbebani dengan prosedur baru yang diterapkan. Mereka memerlukan waktu untuk beradaptasi dan sering kali belum sepenuhnya memahami manfaat dari sistem TQM.

8. Keterbatasan Anggaran

Anggaran yang terbatas menjadi kendala besar dalam penerapan TQM. Penyediaan fasilitas, perangkat, dan pelatihan yang memadai sering terhambat oleh keterbatasan finansial. Penerapan teknologi pendukung dan kegiatan benchmarking juga tidak dapat dilakukan secara optimal karena kendala biaya tersebut.

Menurut Zairi & Matthew yang dikutip oleh Ariyani (2021), hambatan dalam implementasi TQM di organisasi pendidikan tinggi sering terkait dengan misi yang terlalu idealis, kurangnya kesepahaman mengenai konsep dan penerapan kualitas, kebebasan akademik, kedewasaan akademik, serta kemampuan administratif.

Sementara itu, Rahmat dan Ardiansyah (2021) mengidentifikasi beberapa hambatan dalam penerapan TQM di lembaga pendidikan tinggi di Indonesia, yaitu:

1. Kurangnya komitmen dari manajemen puncak.
2. Tidak memadai dukungan infrastruktur untuk penerapan TQM.
3. Rendahnya pemahaman karyawan terhadap konsep TQM, yang menyulitkan penerimaan dan penerapannya.
4. Budaya organisasi yang belum berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Hambatan-hambatan tersebut memerlukan perhatian khusus dari pimpinan lembaga. Untuk mengatasinya, UID Ciamis mengandalkan kerja sama antarstaf dalam mendukung penyelesaian tugas-tugas penjaminan mutu. Kolaborasi antarunit diharapkan dapat membantu mengatasi tantangan yang ada, sehingga penerapan TQM berjalan lebih baik dan mampu meningkatkan kualitas pendidikan di UID Ciamis.

Keberhasilan implementasi TQM di lembaga pendidikan sangat bergantung pada visi yang dimiliki oleh guru, dosen, guru besar, dan pemangku kepentingan lainnya. Sumber daya manusia di dalam lembaga memainkan peran utama dalam penerapan TQM. Oleh karena itu, komitmen tinggi dari seluruh stakeholder lembaga menjadi kunci utama keberhasilan penerapan TQM.

PENUTUP

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) adalah langkah strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia, khususnya di lembaga pendidikan tinggi Islam seperti Universitas Islam Darussalam (UID) Ciamis. TQM lebih menekankan pada komitmen dan kesadaran seluruh pihak untuk mengadopsi budaya perbaikan terus-menerus, tanpa perlu memperkenalkan sistem atau peralatan baru. Prinsip utama TQM—kepuasan pelanggan, penghargaan terhadap setiap individu, dan manajemen berbasis data—dapat diterapkan di berbagai organisasi, dengan prosedur yang melibatkan persiapan, pengembangan sistem, dan penerapan sistem. Di UID Ciamis, pelaksanaan TQM melalui siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan) telah dilakukan meski menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya manusia, waktu, teknologi, dan koordinasi. Dengan adanya kebijakan tertulis, pelatihan yang terfokus, dan kolaborasi antarstaf, UID Ciamis berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan. Langkah-langkah ini diharapkan dapat mendorong perbaikan berkelanjutan pada mutu akademik di masa depan.

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan yang berharga mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Universitas Islam Darussalam (UID) Ciamis, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Penelitian ini hanya fokus pada perspektif internal universitas, tanpa melibatkan pandangan lebih luas dari mahasiswa dan pihak eksternal lainnya yang terlibat, seperti pemerintah atau masyarakat. Selain itu, keterbatasan waktu dan sumber daya yang ada mengurangi ruang lingkup analisis, terutama dalam mengevaluasi dampak jangka panjang dari implementasi TQM terhadap kualitas pendidikan secara keseluruhan. Untuk penelitian mendatang, disarankan untuk melibatkan lebih banyak stakeholder eksternal dan melakukan penelitian longitudinal untuk mengukur keberlanjutan dan dampak dari penerapan TQM dalam jangka waktu yang lebih panjang di perguruan tinggi Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Alzoubi, H. M., In'airat, M., & Ahmed, G. (2022). Investigating the impact of *Total Quality Management* practices and Six Sigma processes to enhance the quality and reduce the cost of quality: the case of Dubai. *International journal of business excellence*, 27(1), 94-109.
- Anwar, S. (2020). Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam bisnis pendidikan. *EDUKA: Jurnal Pendidikan, Hukum, Dan Bisnis*, 4(2), 46-52.
- Arcaro, J. (2024). *Quality in education: An implementation handbook*. Taylor & Francis.
- Ariyani, R. (2021). Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di Lembaga Pendidikan Tinggi Islam.
- Ariyanto, A., Bangun, R., Indillah, M. R. M., Trenggana, A. F. M., Sholihah, D. R., Ariyanti, M., ... & Bancin, J. B. B. (2023). *Manajemen Pemasaran*.
- Depag RI, (1998). *Al-Qur'an dan Terjemahnya/Mujamma' Al Malik Fahd Li Thiba'at Al Mush-Haf Asy-Syarif Madinah Al Munawaroh*. Jakarta.
- Devi, A. D. (2021). Analisis mutu dan kualitas input-proses-output pendidikan di MAN 1 Tulang Bawang Barat. *AL-FAHIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 1-13.
- Fahlevi, A. A. T. (2023). Implementasi *Total Quality Management* (TQM) di SD Laboratorium UM. *Journal of Practice Learning and Educational Development*, 3(2), 231-242.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality*. pearson.
- Indonesia, P. P. (2012). *Undang-undang (UU) Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/39063/uu-no-12-tahun-2012>
- Juhri, M., Nurlaili, Z., & Nurhadi, A. (2023). Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management/TQM*). *JURNAL LENTERA: Kajian Keagamaan, Keilmuan dan Teknologi*, 22(2), 171-178.
- Latifah, S. N., Wijayanti, W., & Utami, E. M. (2021). The Effect of the Application of *Total Quality Management*, Supply Chain Management, and Entrepreneurship Orientation on Operational Performance. *Journal of Digital Marketing and Halal Industry*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.21580/jdmhi.2021.3.1.7441>
- Lindriany, J., Mahmudah, F. N., & Nasaruddin, D. M. (2022). TQM sebagai Cara Peningkatan Mutu Layanan Akademik di STIT Muhammadiyah Tanjung Redeb. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 16252-16260.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (R. Holland, Ed.; 2nd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Mu'alina, N., Husain, M., & Faizin, R. N. (2024). Pentingnya Kepemimpinan Dalam Implementasi Manajemen Mutu Terpadu. *MERDEKA : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(3), Article 3. <https://doi.org/10.62017/merdeka.v1i3.909>
- Muttaqin, M. (2021). Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Di SMK Alhikmah 2 Sirampog Brebes (Master's thesis, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto (Indonesia)).
- Nurhaepi, D., Permata, D., Mahmudah, S. I., Utami, Y. P., & Syarifuddin, E. (2023). TOTAL QUALITY MANAJEMEN DALAM PENDIDIKAN. *Humantech: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(7).
- Rahmat, T. R., & Ardiansyah, I. A. (2021). Evaluasi Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Organisasi Publik. *KarismaPro*, 12(2), 32-46.
- Rodiah, I. (2024). "Wawancara dengan ketua LJM Universitas Islam Darussalam Ciamis". Pada Tanggal 16 Oktober 2024
- Sallis, E. (1992). *Total Quality Management in Education*. Routledge.

- Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational Research*, 61(3), 257–273. <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1625716>
- Sonia, N. R. (2021). *Total Quality Management* dalam Lembaga Perguruan Tinggi. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.47>
- Sudiantini, D., & Hadita, S. P. (2022). Manajemen Strategi. Purwokerto: CV. Pena Persada.
- Sugesti, T. (2023). Management of the Internal Quality Assurance System (SPMI) for Higher Education. *Holistic Science*, 3(3), 146-151.
- Suparlan, M. (2022). Manajemen Berbasis Sekolah: dari Teori sampai dengan Praktik. Bumi Aksara.
- Uinsyah, L. (2024). *KUALITAS PERGURUAN TINGGI MELALUI TOTAL QUALITY MANAGEMENT – Lembaga Penjaminan Mutu*. <https://lpm.uinsyahada.ac.id/kualitas-perguruan-tinggi-melalui-total-quality-management/>
- Usahid. (2022, February 11). *Pusat Penjaminan Mutu Internal—Universitas Sahid Surakarta*. <https://www.usahidsolo.ac.id/pusat-penjaminan-mutu-internal/>
- Wassan, A. N., & Kalwar, M. A. (2024). Assessing the Dynamic Impact of *Total Quality Management (TQM)* Practices on Organizational Performance: A Critical Review. *Jordan Journal of Mechanical & Industrial Engineering*, 18(3).