

TRANSFORMASI KEBIJAKAN PENGESAHAN JUDUL SKRIPSI BERBASIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Iffaty Nasyi'ah¹, Aditya Prastian Supriyadi², Kurniasih Bahagiati³

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

email : ¹iffaty.nasyiah@syariah.uin-malang.ac.id, ²adityas.prastian@uin-malang.ac.id,

³Kurniasih.bahagiati@uin-malang.ac.id

Abstract. *The issue of students experiencing multiple thesis title rejections needs to be addressed through transformative policies. The Total Quality Management (TQM) approach can serve as a framework for formulating policies to resolve the identified student issues. This study aims to explore and analyze the transformation of thesis title approval policies based on TQM in the Sharia Economic Law Study Program, Faculty of Sharia, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. This research employs a qualitative method with a conceptual study approach. The findings indicate that implementing TQM in thesis title approval policies can positively contribute to improving academic quality. To ensure that the thesis approval policy in the Sharia Economic Law Study Program becomes transformative, four key TQM indicators should be considered: (1) customer focus, (2) stakeholder involvement, (3) commitment measurement, and (4) continuous improvement, all of which can be integrated into the policy. The implementation of TQM in these policies is expected to create a system that effectively addresses students' challenges in thesis approval. The implications of this study provide policy guidelines to assist students in preparing a feasible research plan as their final academic requirement.*

Keywords: *Policy Transformation, Thesis Title Approval, Total Quality Management.*

Abstract. Problematika mahasiswa yang mengalami banyak penolakan judul skripsi perlu direspon melalui kebijakan yang transformatif. Pendekatan *Total Quality Management* (TQM) dapat menjadi ukuran untuk menciptakan kebijakan untuk mengatasi problematika mahasiswa yang telah diidentifikasi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menjelajahi dan menganalisis transformasi kebijakan pengesahan judul skripsi berbasis TQM di Program Studi Hukum Ekonomi Syariah, Fakultas Syariah, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi konseptual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi TQM dalam kebijakan pengesahan judul skripsi dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas akademis. Agar kebijakan pengesahan skema skripsi Prodi HES dapat menjadi kebijakan yang transformatif, dapat memperhatikan 4 (empat) indikator TQM yang terdiri dari (1) fokus pada pelanggan, (2) keterlibatan para pihak, (3) pengukuran komitmen, dan (4) Perbaikan berkelanjutan yang dapat diintegrasikan kedalam kebijakan. Penerapan TQM dalam kebijakan diharapkan dapat menciptakan kebijakan yang dapat mengatasi problematika mahasiswa yang mengalami banyak penolakan skripsi. Implikasi dari penelitian ini dapat memberikan panduan kebijakan untuk membimbing mahasiswa dalam menyiapkan rencana penelitian yang layak sebagai tugas akhir dalam masa akhir perkuliahan.

Kata Kunci. Transformasi Kebijakan, Pengesahan Judul Skripsi, Total Quality Management



This is an open access article under the CC BY-SA 4.0 license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

A. PENDAHULUAN.

Dedikasi besar dari para pemikir dalam mengembangkan konsep *Total Quality Management* (TQM) telah memberikan kontribusi signifikan bagi dunia manajemen di bidang peningkatan kualitas perguruan tinggi (Đonlagić & Fazlić, 2015). Berbagai Perguruan Tinggi mengakui TQM telah menjadi strategi penting dalam pengelolaan perguruan tinggi yang dapat menghasilkan relasi positif terhadap mutu dan pelayanan untuk mencetak lulusan mahasiswa yang lebih berkualitas di era globalisasi (Al-Zoubi et al., 2023). Keberhasilan TQM sebagai strategi peningkatan mutu perguruan tinggi dikarenakan TQM menjadi komponen yang berhasil menjadikan kampus memiliki filosofi dinamis 2 (dua) arah terhadap pembukaan ruang interaksi antara institusi dan sivitas akademika. Latar belakang perlunya arah filosofis tersebut karena menurut Sahney S., Perguruan Tinggi merupakan puncak tertinggi pada piramida sistem pendidikan di masyarakat (Sahney et al., 2004b). Dengan adanya TQM, akan menjadi instrumen untuk menghindari “isolasi akademik” sebagai ruang diskursus yang dapat menghasilkan pemikiran baru sebagai pengembangan perguruan tinggi untuk meningkatkan taraf kualitas lulusan mahasiswa yang siap terjun di kompetisi dunia kerja (Sallis & Jones, 2013).

Optimalisasi TQM dalam perguruan tinggi memiliki tujuan untuk mencetak kelulusan mahasiswa secara cepat dan tepat. Menurut Karia & Asaari, Perguruan Tinggi memanfaatkan strategi TQM berguna menghasilkan sistem manajemen untuk mencapai kelulusan peserta didik yang proporsional, seperti tidak melebihi jangka waktu pendidikan (cepat) dan lulus memiliki kompetensi keilmuan yang mumpuni (tepat) (Karia & Mahmoud Saleh, 2021). Pemikiran tersebut dapat menjadi ukuran prevalensi terhadap kampus yang belum berhasil mencetak kelulusan mahasiswa secara proporsional. Untuk mengetahui akar penyebab mengapa problem tersebut muncul, perlu evaluasi karena bisa jadi masalahnya berada pada sistem operasional manajemen mutu perguruan tinggi yang tidak mumpuni (Mukhopadhyay, 2020). Sistem internal kampus yang tidak mengayomi minat kajian ilmiah dari mahasiswa dapat berakibat mahasiswa sulit menentukan kajian penelitian yang layak untuk diterima sebagai tugas akhir. Problem tersebut akhirnya menjadi faktor mahasiswa mengalami penundaan waktu untuk menuntaskan tugas akhir (skripsi) yang berimplikasi terhadap lamanya waktu kelulusan peserta didik tersebut. Apabila berpacu pada standarisasi TQM, fenomena tersebut terjadi akibat sistem mutu internal Program Studi belum mengedepankan faktor terbaik untuk *customer* (mahasiswa) di dunia pendidikan. Hal tersebut terjadi karena ada sifat statis dari sistem yang tidak memiliki metode pembinaan bagi mahasiswa. Padahal sistem harus bisa bergerak dinamis dan bisa lebih interaktif agar dapat mengakomodasi kepentingan terbaik bagi mahasiswa di masa akhir pendidikan (Sahney et al., 2004) untuk menghindari problematika degradasi kelulusan di suatu perguruan tinggi.

Tantangan untuk menjaga kualitas lulusan peserta didik tentu perlu direspon dengan serius bagi setiap kampus, terutama bagi Program Studi Hukum Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (Prodi HES). Program Studi HES memiliki sistem mekanisme seleksi judul atau penetapan kelayakan tugas akhir (skripsi). Namun terjadi banyak penolakan judul skripsi saat proses seleksi. Apabila diakumulasikan sejak Januari 2021 s/d Maret 2023 Program Studi HES telah menolak 390 mini proposal, sedangkan mini proposal yang diterima sebanyak 332. Pengajuan skripsi yang ditolak lebih dari 50 % dari total pengajuan skripsi yang diajukan. Identifikasi problematika ini tentu merupakan masalah yang cukup kompleks karena dapat memunculkan efek domino yang dapat berpengaruh negatif terhadap mahasiswa seperti keterlambatan kelulusan mahasiswa, degradasi akreditasi, penurunan produktivitas kinerja dosen di sektor pembimbingan mahasiswa.

Seluruh rangkaian problematika di atas menjadi pijakan penulis untuk meneliti *Total Quality Management* (TQM) sebagai manajemen penentuan kelayakan tugas akhir mahasiswa di Program Studi HES UIN Malang. Perlu reformasi sistem atau prosedur dalam penentuan kelayakan skripsi yang lebih mumpuni dalam menunjang pelayanan mahasiswa akhir untuk memudahkan menentukan ide penelitian yang layak sebagai objek penulisan skripsi. Beberapa alasan utama penulis menaruh perhatian pada TQM karena menurut Pounder J., sejak dahulu pendidikan sudah dianggap sebagai sebuah layanan. TQM menjadi basis konstruksi manajemen yang tepat dalam menempatkan institusi yang dapat memberikan *service* yang memuaskan bagi *customer* (mahasiswa) (Pounder, 1999). Menurut penelitian Yong, J. & Wilkinson, A., TQM dapat menjadi kunci kesuksesan kompetitif dalam peningkatan kualitas pelayanan untuk kelangsungan kehidupan dalam dunia akademis (Yong & Wilkinson, 2002). Aktualisasi konsep TQM menjadi instrumen penting dalam memunculkan pelayanan sistem penentuan kelayakan tugas akhir mahasiswa Prodi HES yang kompetitif. Reformasi instrumen ini penting untuk menuju peningkatan keberhasilan mahasiswa mengajukan ide penelitian dalam menunjang kehidupan mahasiswa pasca lulus, serta mempertahankan kualitas mutu pendidikan baik di tingkat Program Studi maupun tingkat Perguruan Tinggi.

B. METODE PENELITIAN

Agar dapat menunjang proses pelaksanaan penelitian, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study approach*) sebagaimana penjelasan John W. Creswell, bahwa pendekatan studi kasus mempunyai tujuan untuk mengeksplorasi suatu fenomena dalam konteks kehidupan nyata secara mendalam dan menyeluruh (Creswell, 2014, p. 97). Jenis penelitian ini dinilai paling relevan untuk diterapkan karena memungkinkan peneliti dapat memahami latar belakang, proses, dan dampak dari kebijakan melalui berbagai sumber, yakni dari dokumen, hasil wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis kontekstual.

Wawancara mendalam dilakukan terhadap pemangku kebijakan, serta mahasiswa tingkat akhir. Dengan observasi partisipatif, Peneliti berusaha memahami praktik implementasi kebijakan secara langsung di lapangan. Studi dokumentasi juga dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen pendukung seperti pedoman akademik, dan arsip surat keputusan prodi.

Data yang diperoleh dilakukan analisis tematik (*thematic analysis*) dengan tahapan open coding, axial coding, dan selective coding (Strauss & Corbin, 1998, pp. 101–158)

dalam rangka menjawab rumusan masalah. Validitas data dilakukan melalui teknik triangulasi sumber dan metode, dan dilakukan member checking pada informan utama (Creswell, 2014, p. 201). Dengan metode ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif dan mendalam.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

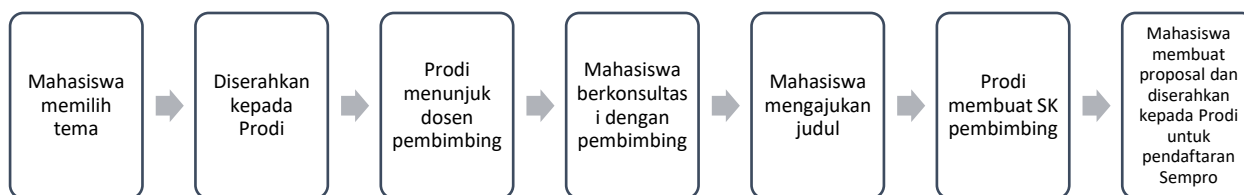
Dinamika Kebijakan Pengesahan Kelayakan Judul Skripsi Mahasiswa di Prodi Hukum Ekonomi Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Kebijakan teknis tugas akhir mahasiswa di Prodi HES mengikuti kebijakan sentralistik dari Dekanat yang sedang menjabat, yakni Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan. Saat ini kebijakan yang berlaku adalah berdasar pada Surat Keputusan Dekan Fakultas Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: B-086/F.Sy/KP.01.4/01/2023 tentang Ketentuan Penulisan Tugas Akhir Mahasiswa Fakultas Syariah.

Dinamika seleksi kelayakan tugas akhir di HES dimulai sejak periode pertama berdirinya HES (dulu HBS). Pada mekanisme awal, penentuan kelayakan judul skripsi masih menggunakan model pengajuan yakni berupa rencana penelitian yang diajukan oleh mahasiswa dan diseleksi oleh Dosen secara bersama-sama. Kemudian mahasiswa mendapatkan hasil dari seleksi berupa kembalinya naskah rencana penelitian dengan keterangan “diterima” atau “ditolak”.

Dari mekanisme tersebut, terdapat perubahan yakni pada penunjukan tim dosen yang bertugas khusus menyeleksi judul. Tim seleksi berkumpul dalam satu waktu dan tempat yang bersamaan, kemudian membahas, mendiskusikan, memeriksa plagiasi, serta memutuskan bersama terkait apakah judul tersebut diterima atau tidak. Namun berjalannya waktu, mekanisme tersebut berubah secara teknis. Tim seleksi tidak lagi berkumpul di satu tempat bersama, melainkan dibagi tugas dan dikerjakan masing-masing tanpa koordinasi. Tim seleksi tidak lagi berdiskusi bersama namun memutuskan sendiri-sendiri. Perubahan ini karena kendala kesibukan prodi yang membuat tim jarang bisa berkumpul, serta tidak ada anggaran khusus untuk tim seleksi.

Dinamika berikutnya adalah mekanisme yang sekarang berlaku yang merupakan kebijakan sentralistik dari Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan. Mekanisme ini berlaku berdasarkan Surat Keputusan Dekan Fakultas Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: B-086/F.Sy/KP.01.4/01/2023 tentang Ketentuan Penulisan Tugas Akhir Mahasiswa Fakultas Syariah. Sebelumnya, mahasiswa harus menghadap Dosen Wali dan mendapat persetujuan dari Dosen Wali terlebih dahulu, barulah mendaftar judul dan kemudian dilakukan seleksi kelayakan judul oleh tim selektor. Kini, mahasiswa tidak perlu berkonsultasi dengan Dosen Wali, melainkan langsung menghadap Ketua Program studi (Kaprodi) dan/atau Sekretaris Program studi (Sekprodi) dengan membawa topik penelitian untuk mendapatkan Calon Dosen Pembimbing Skripsi. Proposal penelitian diserahkan kepada Prodi setelah mahasiswa menemui dosen pembimbing terlebih dahulu. Berikut diagram proses pengajuan judul skripsi yang baru:

Gambar 1. Diagram Roadmap Kebijakan

Berdasarkan SK Dekan tersebut, saat ini mahasiswa tidak perlu lagi memiliki judul skripsi saat mengajukan proposal. Mereka cukup menyampaikan minat tema penelitian yang ingin mereka teliti. Kemudian, Prodi akan mengumpulkan minat tersebut dan mengarahkannya kepada dosen yang memiliki kompetensi sesuai dengan minat penelitian mahasiswa. Penentuan dosen yang sesuai dengan bidang keilmuan didokumentasikan melalui formulir Google Form (konsorsium keilmuan dosen). Dengan kebijakan ini, kolaborasi penelitian antara dosen dan mahasiswa dalam tema yang sama kemungkinan besar terjadi, sehingga penelitian mahasiswa menjadi lebih bervariasi dan berkualitas.

Kebijakan ini diterbitkan dengan beberapa pertimbangan yakni karena banyak mahasiswa yang melakukan komplain dan mengeluhkan mengalami beberapa kali penolakan terhadap judul skripsi mereka, bahkan selama 1 (satu) semester hanya untuk membuat beberapa kali naskah judul skripsi. Selain itu, dari segi kualitas penelitian skripsi mahasiswa, cenderung mengalami stagnasi dan kurang mengalami perkembangan yang mendalam dalam domain ilmu pengetahuan.

Dampak positif dari kebijakan ini adalah bahwa Program Studi tidak lagi mengalami kesulitan dalam proses seleksi judul skripsi mahasiswa. Asumsi akademiknya adalah jika dosen memiliki keahlian yang mendalam dalam bidang ilmu tertentu, mereka akan dapat mengidentifikasi tema-tema penelitian yang belum dieksplorasi. Partisipasi aktif dari para dosen menjadi suatu keharusan, dengan harapan bahwa hasil dari bimbingan skripsi dapat menjadi bahan yang berguna untuk diterbitkan sebagai jurnal ilmiah bagi dosen. Berdasarkan Surat Keputusan, terdapat 3 model tugas akhir yang berbeda. *Pertama*, mahasiswa dapat menyelesaikan skripsi seperti biasanya. *Kedua*, mereka dapat menulis artikel jurnal di jurnal Sinta 2 yang telah terbit. *Ketiga*, mereka dapat menyelesaikan tugas akhir dengan format jurnal Sinta 4, dengan syarat bahwa harus ada *Letter of Acceptance* (LoA) dari jurnal tersebut.

Monitoring dan evaluasi terus dilakukan agar dapat menilai keefektifan mekanisme ini. Hingga saat ini proses seleksi berjalan lancar, namun terdapat kendala pada proses pemantauan kuota mahasiswa bimbingan per dosennya. Adapun jumlah ideal kuota dari masing-masing dosen adalah maksimal sebanyak 6 (enam) mahasiswa bimbingan dalam 1 (satu) semester. Harus dipastikan mahasiswa calon bimbingan terbagi rata, tidak menumpuk pada satu dosen tertentu. Ini menjadi kendala karena pembagian dan pemenuhan kuota tersebut harus tetap mempertimbangkan topik yang diambil oleh mahasiswa.

Kendala lain adalah apabila mahasiswa hanya berbekal topik atau tema, maka akan sangat mungkin Dosen pembimbing mempunyai dominasi dalam menentukan judul skripsi mahasiswa tersebut, sehingga tugas Dosen Pembimbing akan semakin berat. Selain menentukan judul skripsi, Dosen Pembimbing juga berperan sebagai selektor

yang memastikan mahasiswa tidak melakukan plagiasi, hal ini juga dapat menyebabkan proses pengajuan judul dan proses pengerjaan skripsi justru akan semakin lama karena kesibukan dosen.

Proses pengajuan judul dan proses pengerjaan skripsi juga dapat terhambat karena terdapat ketentuan jika baru ada 1 (satu) mahasiswa yang mendaftar SK Judul, maka tidak bisa langsung diproses melainkan harus menunggu mahasiswa lain. Selain itu juga rentang waktu antara mendaftar SK Judul dan terbitnya SK judul tersebut membutuhkan waktu kurang lebih 2 (dua) pekan.

Prinsip *Total Quality Management* Pada Transformasi Kebijakan Pengesahan Judul Skripsi Di Program Studi Hukum Ekonomi Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

TQM merupakan seperangkat proses manajemen yang mencakup elemen dan metode (Sitkin et al., 1994) untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan dengan cara yang hemat biaya (Quazi & Padibjo, 1998) namun berdampak pada kepuasan konsumen (Neyestani & Juanzon, 2016). Deming dan Juran, pencetus teori TQM menyatakan bahwa jika sebuah perusahaan ingin sukses, maka harus memilih metrik yang tepat untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggannya dan menghindari produk atau layanan yang berada di bawah spesifikasi (Hafeez et al., 2006). Intinya, perusahaan harus mengembangkan kriteria variabel TQM sesuai kebutuhan untuk dapat mencapai tujuan keberhasilan yang diinginkan (Claver et al., 2003).

Pada mulanya TQM hanya digunakan oleh perusahaan untuk mengontrol kualitas produk barang. Namun seiring berjalannya waktu, TQM mengalami perkembangan dan mendapatkan momentum untuk diterapkan pada sektor jasa (Grandzol & Gershon, 1998). Saat ini pengaplikasian TQM semakin luas dan merambah seluruh bidang pelayanan publik tidak terkecuali bidang pendidikan.

Keunggulan TQM dalam meningkatkan mutu pelayanan juga berpotensi besar untuk dijadikan dasar pengembangan mutu pendidikan di Prodi HES UIN Malang, khususnya kebijakan pengajuan judul skripsi. Sebab, pokok utama yang harus diperhatikan adalah sama yaitu mutu pelayanan dan fokus pada pelanggan. Dengan demikian, maka upaya yang harus diutamakan adalah peningkatan pelayanan untuk menciptakan kepuasan kepada mahasiswa sebagai pelanggan (Talib et al., 2012). Internalisasi TQM pada kajian ini memiliki tujuan untuk memberikan pandangan pokok pada kebijakan pengajuan judul skripsi yang ideal, efektif dan praktis sehingga dapat mengatasi problematika penolakan pengajuan judul skripsi mahasiswa Prodi HES yang selama ini terjadi.

Penelitian ini membahas secara komprehensif apakah kebijakan pengajuan skripsi di Prodi HES UIN Malang merupakan kebijakan yang proporsional dan relevan dalam perspektif TQM. Pandangan utama TQM dari Deming yang memiliki 14 kriteria ideal dalam kebijakan akan diperas menjadi 4 kriteria yang terdiri dari (1) fokus pada pelanggan, (2) Keterlibatan para pihak, (3) pengukuran komitmen, dan (4) perbaikan secara berkelanjutan (Tjiptono & Diana, 2002). Empat indikator tersebut akan menjadi pisau analisis pada kebijakan pengajuan skripsi yang ideal untuk kepentingan pelanggan dalam mendukung peningkatan penyerapan pengajuan skripsi yang layak bagi mahasiswa di Prodi HES UIN Malang.

Fokus Pada Pelanggan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Dekan I (WD 1) Fakultas Syariah dan sebagai inisiator kebijakan, tujuan perubahan skema pengajuan skripsi adalah untuk mengatasi penolakan pengajuan skripsi mahasiswa yang cukup banyak. Hal ini membuktikan adanya proses peningkatan kualitas pelayanan demi kepentingan pelanggan (mahasiswa). Sebagaimana dikatakan W. Edward Deming, kebijakan yang dibuat untuk mementingkan pelanggan merupakan representasi dari pelayanan yang berkualitas karena bukan diarahkan kepada produk, melainkan kepada manusia (Deming, 1986). Deming menyatakan bahwa mengikuti perubahan dalam dinamika manusia adalah kunci dalam merancang kebijakan organisasi untuk memenuhi kebutuhan manusia (Deming, 1986). Fakultas Syariah sebagai representasi organisasi dalam mengeluarkan kebijakan mempunyai respon aktif dalam mengatasi dinamika mahasiswa yang teridentifikasi sulit menemukan judul skripsi yang layak. Kebijakan yang dikeluarkan tentunya bertujuan untuk memudahkan mahasiswa segera memiliki kepastian judul skripsi. Dengan kebijakan yang baru diharapkan ada implikasi positif terutama untuk menghindari terjadinya masalah penolakan judul skripsi pada mahasiswa yang bisa terjadi sampai 1 (satu) semester. Keberhasilan kebijakan perubahan pengajuan skripsi akan menjadi kebijakan yang responsif. Sebagaimana dikatakan oleh Crosby bahwa kebijakan responsif merupakan tantangan organisasi untuk beradaptasi dalam mempertahankan pelayanan prima pada kondisi yang tidak pasti (Crosby, 2023.).

Perubahan skema pengajuan skripsi memiliki pertimbangan terhadap masalah yang menimpa mahasiswa. Menurut Joseph M. Juran, kebijakan berkualitas harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan untuk mencapai kepuasan mereka (Godfrey & Kenett, 2007). Diskusi mahasiswa terlebih dahulu dengan dosen calon pembimbing merupakan tawaran solusi terhadap identifikasi pemahaman masalah mahasiswa yang membutuhkan arahan dalam merumuskan tema penelitian dalam skripsi. Kebijakan dengan memberikan ruang bagi mahasiswa untuk mencari isu penelitian secara mandiri merupakan upaya pelayanan prima dari Fakultas untuk mengedepankan kualitas kepentingan pelanggannya.

Menurut Feigenbaum, integrasi ide-ide berkualitas ke dalam kebijakan akan menjadi landasan penyelenggaraan organisasi dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan lebih efektif (Mitra, 2016). Artinya dalam perspektif TQM, upaya integrasi prinsip kualitas dan kuantitas dalam ranah pendidikan dapat menciptakan pelayanan prima dalam mendukung keberhasilan mewujudkan mutu pendidikan yang lebih baik (Ravindran & Kamaravel, 2016).

Meskipun secara tujuan kebijakan perubahan skema pengajuan skripsi baru merupakan kebijakan yang responsif, akan tetapi secara realisasi kebijakan tersebut belum sepenuhnya terwujud. Setelah berlakunya kebijakan ini, model skema baru belum berdampak terlalu signifikan terhadap peningkatan penerimaan judul skripsi. Pada bulan Agustus 2023, hanya 1 mahasiswa yang mengajukan judul ke Prodi HES pasca diskusi dengan dosen calon pembimbing. Padahal sudah banyak mahasiswa yang telah didistribusikan kepada para dosen yang dianggap kompeten dengan tema yang diajukan mahasiswa. Namun tidak semuanya mendapatkan kepastian dari hasil diskusi sehingga tidak bisa segera mendaftarkan usulan penelitian ke Prodi.

Kebijakan yang baru mungkin dapat ditoleransi jika belum berhasil mewujudkan tujuan. Namun problematika tersebut tetap harus menjadi evaluasi terhadap

penyelenggaraan pelayanan publik untuk kepuasan pelanggan (mahasiswa). Untuk menerapkan prinsip TQM di sektor pendidikan memang tidak semudah jika diterapkan pada perusahaan (Talib et al., 2012). Pelayanan pada dunia pendidikan berbeda dari pelayanan di dunia industri karena memerlukan pemahaman yang kompleks untuk menerapkan prinsip TQM. Dalam konteks pendidikan, selain pelanggan (mahasiswa), TQM juga harus memenuhi kepuasan seluruh organisasi akademis (Tachiki, 2008). Menciptakan kebijakan yang “total” dalam mengevaluasi kegagalan awal, perlu memetakan prinsip TQM dengan tepat dalam membangun pola kebijakan fundamental untuk kepentingan pelanggan di bidang akademik (Alauddin & Yamada, 2019). Kurang efektifnya kebijakan skema pengajuan skripsi di Prodi HES tentu memerlukan evaluasi terhadap pola realisasi yang sesuai dengan mekanisme kebijakan dengan mengedepankan motivasi pada kepentingan pelanggan. Sebagaimana penelitian dari N. Alauddin & S. Yamada, menunjukkan bahwa kegagalan implementasi TQM di sektor pendidikan karena kurangnya penjelasan konkrit terhadap kepentingan pelanggan (Alauddin & Yamada, 2019).

Keterlibatan Para Pihak (Stakeholder)

Keterlibatan para pihak dalam TQM dapat dikatakan sebagai komponen terpenting. Sebagaimana Juse mengartikan TQM sebagai kumpulan ide, inisiatif, metode, dan mekanisme untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pada keseluruhan perusahaan. Siklus tersebut tidak bisa dilakukan secara sendiri namun membutuhkan tim yang sangat bergantung pada kualitas keterlibatan para pihak yang ada di dalamnya (Ramesh & Ravi, 2013). Hal ini menunjukkan berjalannya TQM ditentukan oleh SDM *stakeholder* yang terlibat untuk berjalan secara beriringan mengawal kebijakan (Wilkinson et al., 1998). Objek kajian yang berfokus pada kebijakan skema pengajuan skripsi yang berlaku di Prodi HES, merupakan bagian dari kesatuan sistem yang tak terpisah. Kebijakan tersebut merupakan landasan yang berlaku bagi pihak terkait (*stakeholder*) sebagai aktor pelaksana. Kebijakan tersebut telah membagi peran pokok para *stakeholder* yang terlibat pada pelaksanaan kebijakan antara lain: Dekan sebagai penanggung jawab kebijakan, Wakil Dekan 1 sebagai pembuat kebijakan, Kaprodi & Sekprodi sebagai perantara mahasiswa kepada dosen yang memiliki kompetensi di bidang keminatan penelitian tersebut, para dosen sebagai pihak yang mengoreksi dan memberikan *advice* terhadap minat penelitian yang diinginkan oleh mahasiswa, tenaga kependidikan sebagai penghimpun *draft* rencana penelitian mahasiswa yang telah disetujui dosen untuk disahkan oleh Prodi.

Setiap *stakeholder* yang memiliki peran merupakan manifestasi kebijakan untuk menuju TQM. Artinya, Prodi HES memiliki *stakeholder* sesuai kapasitas dalam mengawal berjalannya kebijakan. Pembagian peran yang baku tentu dapat membentuk sistem yang baik untuk mendukung proses pelaksanaan kebijakan. Hal tersebut dikarenakan perkembangan TQM yang telah memasuki dunia pendidikan, civitas akademika tentu menjadi bagian *stakeholder* dalam suatu sistem yang berguna menjalankan peran sesuai kapasitas masing-masing untuk kepentingan pelanggan (mahasiswa) (Sahney et al., 2004). Dalam TQM, sistem yang sudah terbentuk akan berjalan sesuai koridor meskipun ada perbedaan kualitas kerja pada SDM atau perubahan kepemimpinan (Porter & Tanner, 2012). Dalam sebuah tim membutuhkan kekompakan untuk menyelesaikan masalah bersama. Urgensi tim ini penting karena beban pekerjaan yang hanya ditangani

secara individu belum tentu bisa ditangani secara pribadi dan harus dibantu oleh pihak lain (José Tarí, 2005). Pelibatan *stakeholder* harus memiliki komposisi dan kompetensi kualitas untuk menjalankan peran masing-masing secara terpisah (Powell, 1995). Artinya, setiap *stakeholder* yang terlibat pada kebijakan skema pengajuan skripsi Prodi HES UIN Malang harus memiliki kerja-sama dalam membangun kekompakan. Kekompakan *stakeholder* akan berpengaruh besar untuk mewujudkan tujuan kebijakan yaitu meningkatkan penyerapan penerimaan pengajuan skripsi yang berkualitas dari para mahasiswa HES.

Dalam realitanya, banyak tantangan yang harus dihadapi oleh beberapa *stakeholder* yang menjadi hambatan pelaksanaan kebijakan. Tahap permulaan yang diawali pengajuan kepada Prodi sebenarnya kurang cukup efektif untuk menilai objektivitas kelayakan minat penelitian skripsi yang diajukan oleh mahasiswa. Mengingat mahasiswa pasti memiliki beragam minat penelitian pada multiperspektif disiplin ilmu. Akan tetapi, Kaprodi dan Sekprodi dibatasi oleh kompetensi keilmuan yang tentu kurang objektif jika menilai minat penelitian mahasiswa yang keilmuannya di luar kompetensi keilmuan Kaprodi dan Sekprodi. Padahal *stakeholder* yang terlibat dalam TQM harus memiliki kompetensi yang proporsional (de Guzman & Torres, 2004). Apabila semua dibebankan kepada Kaprodi sebagai pintu awal, tentu kurang efektif jika berbekal dengan kompetensi yang terbatas.

Kondisi tersebut yang saat ini sedang terjadi yang menjadi penghambat kebijakan untuk membantu mahasiswa menemukan isu penelitian yang layak. Terjadinya problem di atas dapat diasumsikan bahwa peran-peran *stakeholder* belum berjalan secara proporsional untuk membagi tugas berdasarkan peran masing-masing. Dalam Perspektif TQM, pelibatan *stakeholder* harus bersifat partisipatif dan seluruh *stakeholder* harus memiliki peran masing-masing karena komponen utama pelibatan *stakeholder* tersebut yang dapat mewujudkan keberhasilan kebijakan (José Tarí, 2005). Artinya, *stakeholder* pada kebijakan skema pengajuan skripsi harus diperankan oleh masing-masing dan setiap pihak tidak boleh pasif. Untuk mengatasi persoalan tersebut tentu dibutuhkan format seleksi yang baku untuk membantu Kaprodi dan Sekprodi bahwa mahasiswa benar-benar memiliki rencana penelitian yang dapat diukur. Representasi seperti itulah yang harus diwujudkan dalam kerja-sama secara komunikatif. Kerja-sama *stakeholder* yang dapat berjalan secara komunikatif juga menjadi kunci faktor pengaruh dalam mewujudkan tujuan kebijakan (Black, 1995).

Salah satu penyebab beberapa dosen belum bisa beradaptasi dengan sistem pengajuan skripsi baru karena belum mendapatkan informasi secara keseluruhan. Meskipun sebenarnya WD 1 sudah memberikan sosialisasi pada saat rapat koordinasi awal semester. Namun sosialisasi yang disampaikan belum diserap secara maksimal oleh para dosen. Artinya proses sosialisasi perlu dievaluasi agar para dosen dapat merespon, beradaptasi dan dapat bekerja-sama. Sebagaimana pendapat Fregenbaum, kerja-sama yang kompak antar SDM *stakeholder* dapat menciptakan kualitas pekerjaan dan mendukung tujuan yang telah ditentukan oleh kebijakan (Slack et al., 2004).

Pimpinan pembuat kebijakan perlu menyampaikan peran-peran secara jelas dan terbatas. Perlu ada SOP yang menjadi pedoman keterlibatan para pihak dan penentuan tugas secara. Pengarahan informasi secara formal merupakan upaya awal yang sangat penting untuk membentuk *stakeholder* yang berkualitas mengawal kebijakan. Karena dalam TQM, civitas akademika merupakan aset *stakeholder* yang memiliki potensi untuk

menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan yang menjadi aktor pelaksana dan pengembang kebijakan (Sallis & Jones, 2013). Pengarahan *stakeholder* harus memiliki peran yang jelas karena peran-peran tersebut menjadi landasan kerja-sama yang baik untuk membangun sinergi menyukseskan tujuan akhir yang mengedepankan kepentingan mahasiswa (Hua et al., 2000).

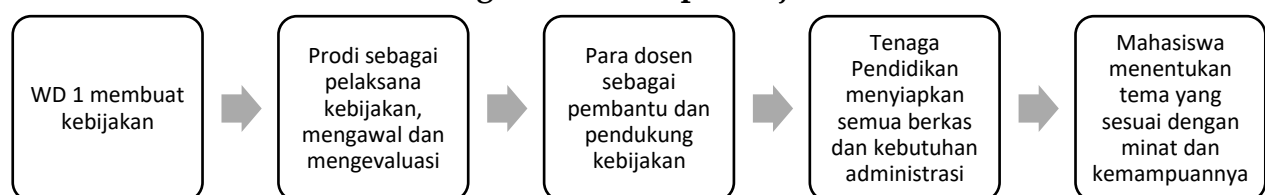
Untuk menciptakan *stakeholder* proporsional yang dapat mengawal kebijakan skema pengajuan skripsi di Prodi HES UIN Malang secara optimal, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan. Konstruksi strategi ini menggunakan beberapa indikator pendekatan manajemen mutu dari penelitian P.K. Lian Tan yang terdiri dari fleksibilitas (dalam menyerap aspirasi pelanggan dan membuat rencana baru), komitmen (komitmen perbaikan dari semua pihak yang terlibat), respon sinergis terhadap tantangan, dan selalu fokus meningkatkan kualitas pekerjaan (Kia Liang Tan, 1997).

Pengukuran Komitmen

Falsafah yang mendasari TQM, menurut Edward Deming adalah: "*Right first time every time*" yang berarti melakukan sesuatu dengan benar pada setiap kesempatan, mulai dari awal hingga sekarang (Karyawati et al., 2013). Falsafah ini berlaku baik untuk produk maupun lulusan dalam konteks dunia pendidikan khususnya Perguruan Tinggi. Mengacu pada hal ini sesungguhnya pengajuan tema tugas akhir mahasiswa yang bermutu tidak terlepas dari proses pembelajaran yang bermutu pula. Hal ini menunjukkan bahwa produk (berupa lulusan) harus melalui proses yang berkualitas sejak awal, dan ini hanya dapat dicapai melalui perbaikan yang berkelanjutan. Dengan kata lain, proses yang bermutu yang telah ditetapkan sejak awal harus tetap dipertahankan melalui perbaikan berkelanjutan. TQM memandang bahwa pencapaian kualitas yang konsisten memerlukan upaya perbaikan yang terus menerus (Pancawati, 2022).

Komitmen bersama dari semua pihak yang berada dalam "sistem manajemen" TQM harus dibangun secara utuh (menyeluruh) dan tidak secara parsial dengan memberikan beban lebih kepada pihak/komponen tertentu. Edward Deming memahami pengukuran komitmen sebagai faktor kunci dalam TQM. Menurut Deming, komitmen dalam TQM mencakup: *Komitmen Manajemen* (Karyawati et al., 2013). Manajemen dalam konteks pembahasan ini adalah Prodi. Prodi harus sepenuhnya terlibat dan berkomitmen untuk menerapkan TQM. Prodi harus memimpin dengan memberikan petunjuk, membuat kebijakan dengan menerapkan TQM, dan menetapkan sumber daya yang diperlukan. Secara teknis, pihak-pihak (komponen) yang terlibat dalam manajemen ini harus mempunyai komitmen bersama dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan yaitu hasil penelitian yang bermutu dan lulusan yang kapabel di bidang yang diminatinya. Jika dibuat roadmap maka akan menjadi diagram sebagai berikut:

Gambar 2. Diagram Roadmap Kebijakan Berbasis Mutu

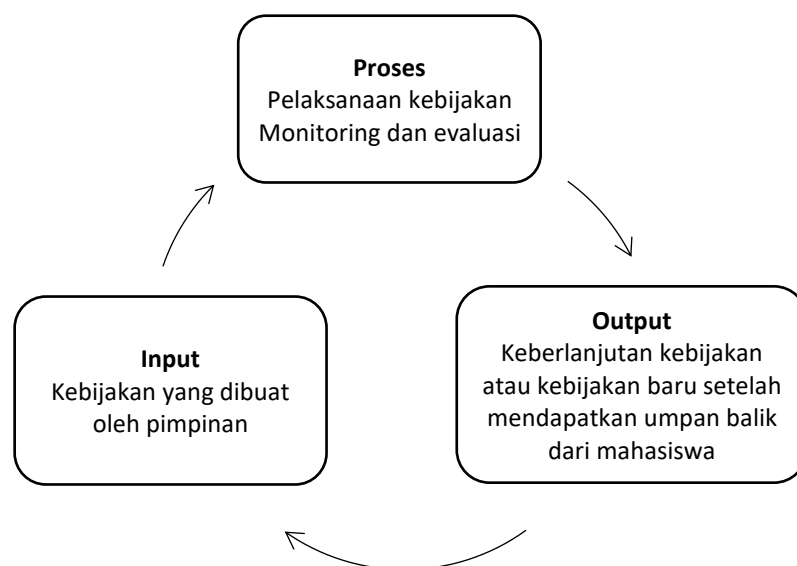


Dari diagram 2, WD 1 berkomitmen membuat kebijakan berbasis mutu yang didapatkan dari identifikasi masalah yang terjadi, Prodi berkomitmen untuk melaksanakan kebijakan yang telah dibuat oleh WD 1. Calon Dosen pembimbing harus berkomitmen selalu bersedia memberi arahan kepada mahasiswa tentang tema penelitian yang diajukan.

Komitmen untuk terus-menerus memperbaiki proses, produk (dalam hal ini adalah jasa), dan pelayanan adalah inti dari TQM. Komitmen ini termasuk komitmen untuk mendengarkan umpan balik pelanggan. Dalam proses ini, mahasiswa merupakan tolok ukur dapat dikatakan bermutu atau tidaknya suatu proses. Maka seyogyanya mahasiswa menjadi ukuran pembuatan kebijakan. Umpan balik mahasiswa dapat dilakukan dengan mengukur kepuasan mahasiswa atas proses pengajuan judul skripsi yang sedang berlangsung.

TQM menuntut perubahan dan perbaikan yang terus-menerus sehingga kualitas proses, produk, dan pelayanannya menjadi lebih baik. Proses perbaikan ini dapat melibatkan perubahan dalam sistem manajemen, penggunaan metode baru, atau peningkatan kualitas produk/jasa. Komitmen Terhadap Pelanggan merupakan fokus utama dalam TQM. Prodi harus berkomitmen untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. WD 1 sebagai pimpinan dalam penelitian ini merupakan salah satu komponen yang memberikan input terhadap proses sekaligus sebagai output yang akan mengeluarkan kebijakan-kebijakan baru sebagai hasil dari umpan balik yang diberikan oleh mahasiswa sebagai pelanggan. Dalam sebuah diagram digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3. Diagram Input Proses Output



Selain sebagai sebuah komitmen dalam tata laksana sebuah kebijakan, sosialisasi juga merupakan komitmen dalam menjaga transparansi proses sehingga setiap komponen yang terlibat dapat dievaluasi dan mengevaluasi diri dengan baik. Transparansi sendiri merupakan budaya organisasi yang harus diciptakan dan dijaga. Hal ini dikarenakan institusi pendidikan merupakan organisasi publik yang harus dipertanggungjawabkan secara publik pula. Budaya organisasi menuntut komunikasi

terbuka (Prasetya, 2021), kolaborasi, monitoring dan evaluasi. Semua komponen harus berkomitmen untuk menciptakan budaya ini. Menurut Peterson, budaya organisasi menyangkut keyakinan, ideologi, bahasa, ritual dan mitos (Sari, 2013). Sedangkan menurut Brown adalah seperangkat norma, keyakinan, prinsip, dan cara berperilaku yang bersama-sama memberikan karakteristik yang khas pada masing-masing organisasi (Sari, 2013).

TQM berkaitan dengan penciptaan budaya mutu suatu organisasi yang harus dilaksanakan secara total, bertahap, dan berkelanjutan. Tujuannya agar karyawan dan staf dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan selain dukungan struktur organisasi, TQM merupakan suatu pendekatan dalam mengembangkan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan yang terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Wulogening & Timan, 2020). Selain itu, konsep TQM juga memiliki ciri, yaitu berorientasi pada kepuasan kebutuhan pelanggan dan pencapaian jangka panjang (Yuliyati, 2020). Dari pencapaian jangka panjang inilah diperlukan evaluasi dan perbaikan yang terus-menerus dengan tetap menjunjung kepentingan pelanggan. Komitmen ini merupakan salah satu faktor penting yang akan membantu organisasi mencapai kualitas yang berkelanjutan dan memuaskan pelanggan.

Perbaikan Secara Berkelanjutan

TQM menuntut perubahan dan perbaikan yang terus-menerus sehingga kualitas proses, produk, dan pelayanannya menjadi lebih baik. Proses perbaikan ini dapat melibatkan perubahan dalam sistem manajemen, penggunaan metode baru, atau peningkatan kualitas produk. Sebuah proses sangat dibutuhkan karena proses menentukan hasil. Demikian pula mengenai proses penentuan kelayakan tugas akhir mahasiswa. Proses merupakan salah satu komponen dari suatu sistem yang saling berlanjut dan berkaitan.

Selain proses, komponen lainnya adalah mahasiswa (pengguna) sebagai input, lembaga, serta output yang dihasilkan. Berjalannya sistem ini membutuhkan pula umpan-balik sebagai penyeimbang dan penjaga keberlanjutan sistem tersebut. Jika proses yang dibuat oleh lembaga dirasa memiliki umpan-balik yang baik, maka sistem ini dapat dilanjutkan. Namun sebaliknya, apabila didapatkan umpan balik yang tidak baik, maka lembaga pembuat proses harus memperbaiki proses tersebut, demikian seterusnya hingga dihasilkannya output yang baik dan berkualitas serta umpan-balik yang baik.

Menurut Patricia Kovel-Jarhoe, TQM adalah suatu filosofi yang menekankan perbaikan berkelanjutan sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas dan mengurangi pembiayaan. Pengertian yang lain menyebutkan bahwa TQM merupakan salah satu cara meningkatkan kinerja terus-menerus (*continuesly performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi. Dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2006).

Dari pengertian di atas, dalam konteks tema penelitian, maka respon umpan-balik sangat diperlukan. Umpan-balik dapat berupa permasalahan lanjutan dari permasalahan sebelumnya yang belum sepenuhnya selesai. Masalah terdahulu, seperti banyaknya mini proposal mahasiswa HES yang ditolak, saat ini telah mendapatkan solusi dengan adanya

kebijakan baru. Namun masalah baru muncul seperti keengganan dosen pembimbing untuk mencari topik atau isu hukum untuk penelitian mahasiswa. Selain itu, Prodi juga belum mempunyai manual mutu atau kebijakan mutu, belum memiliki data base tentang berapa jumlah mahasiswa yang dibimbing oleh satu orang dosen dan belum dapat memonitor proses pembimbingan mahasiswa. Hal-hal tersebut menjadi masalah baru atau input yang membutuhkan kebijakan-kebijakan baru. Dapat disimpulkan bahwa TQM membutuhkan perbaikan secara berkelanjutan.

TQM sendiri merupakan pengembangan manajemen. James A.F Stoner dan Charles Wankel, memberikan definisi manajemen sebagai berikut: *Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizations goals* (Manajemen adalah proses perencanaan, perorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi) (Afkar et al., 2023).

Dalam konteks dunia pendidikan, pengertian manajemen pendidikan secara luas mencakup proses pengkoordinasian, pengintegrasian dan pemanfaatan semua aktivitas dan sumber daya pendidikan secara efisien dan efektif melalui fungsi-fungsi manajemen berdasarkan jalur, jenis dan jenjang pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan (Wulogening & Timan, 2020). Sebenarnya TQM dikembangkan dari pemikiran *system thinking* yang muncul pada tahun 1950. Selain itu, hal tersebut juga dimulai oleh dunia industri dan bisnis yang selanjutnya dijabarkan dan diaplikasikan menjadi Total Quality Management (TQM) yang diadopsi oleh lembaga pendidikan (Sonia, 2021).

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa perubahan skema pengajuan judul skripsi di Prodi HES UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dari system seleksi judul menjadi berdiskusi langsung dengan calon dosen pembimbing, memiliki dampak signifikan yakni menurunnya Tingkat penolakan pengajuan judul skripsi. Penelitian ini memperkaya diskusi ilmiah dalam dunia manajemen Pendidikan tinggi Islam. Penelitian ini menggunakan perspektif Total Quality Management (TQM) dalam membentuk kebijakan Pendidikan yang transformative. Terdapat 4 (empat) indikator utama yakni berfokus pada mahasiswa, pelibatan semua pihak, pengukuran komitmen mutu dan evaluasi berkelanjutan. Penelitian ini masih terbatas pada satu prodi yakni prodi HES, yang artinya tidak dapat digeneralisasi secara luas ke prodi lain. Oleh karena itu, perlu penelitian lanjutan dengan jangkauan sampel yang lebih besar untuk memperkuat temuan dan memperluas pemahaman mengenai dinamika kebijakan akademik di perguruan tinggi.

REFERENSI

Afkar, Khasanah, U., Musthan, Z., Tabroni, I., Riwu, Y. F., Sudjiman, P. E., Sudjiman, L. S., Septrisya, R., Adiatma, T., Ayu, J. D., & Dah, B. (2023). Total Quality Manajemen (TQM) Dalam Penjaminan Mutu Pendidikan. *Penerbit Tahta Media*. <https://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/view/156>

- Alauddin, N., & Yamada, S. (2019a). Application of Deming Criteria to Implement TQM in School Education. *The 49th Annual Conference Research*, 19–22.
- Alauddin, N., & Yamada, S. (2019b). Overview of Deming criteria for total quality management conceptual framework design in education services. *Journal of Engineering and Science Research*, 3(5), 12–20.
- Al-Zoubi, Z., Qablan, A., Issa, H. B., Bataineh, O., & Al Kaabi, A. M. (2023). The Degree of Implementation of Total Quality Management in Universities and Its Relationship to the Level of Community Service from the Perspectives of Faculty Members. *Sustainability*, 15(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/su15032404>
- Black, S. (1995). An empirical model for total quality management. *Total Quality Management*, 6(2), 149–164. <https://doi.org/10.1080/09544129550035495>
- Claver, E., Tarí, J. J., & Molina, J. F. (2003). Critical factors and results of quality management: An empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(1), 91–118. <https://doi.org/10.1080/14783360309709>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Crosby, P. B. (n.d.). Quality without tears: The art of hassle-free management. (No Title). Retrieved November 7, 2023, from <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000796966938624>
- de Guzman, A. B., & Torres, J. R. (2004). The University of Santo Tomas viewed from the lens of total quality management: Implications to total quality education. *Asia Pacific Education Review*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.1007/BF03026282>
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology. *Center for Advanced Engineering Study*, 6.
- Đonlagić, S., & Fazlić, S. (2015). Quality assessment in higher education using the SERVQUALQ model. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1), 39–57.
- Gaspersz, V. (2006). *TQM untuk praktisi bisnis dan Industri*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Godfrey, A. B., & Kenett, R. S. (2007). Joseph M. Juran, a perspective on past contributions and future impact. *Quality and Reliability Engineering International*, 23(6), 653–663. <https://doi.org/10.1002/qre.861>
- Grandzol, J. R., & Gershon, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modeling research. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 80–105. <https://doi.org/10.1108/13598539810203887>
- Hafeez, K., Malak, N., & Abdelmeguid, H. (2006). A Framework for TQM to Achieve Business Excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(9), 1213–1229. <https://doi.org/10.1080/14783360600750485>
- Hua, H., Chin, K. S., Sun, Hongyi, & Xu, Y. (2000). An empirical study on quality management practices in Shanghai manufacturing industries. *Total Quality Management*, 11(8), 1111–1122. <https://doi.org/10.1080/095441200440368>
- ISO 9001:2015(en), *Quality management systems – Requirements*. (n.d.). Retrieved November 7, 2023, from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en:e%20d-5:v1>
- José Tarí, J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, 17(2), 182–194. <https://doi.org/10.1108/09544780510583245>

- Karia, N., & Hasmi Abu Hassan Asaari, M. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 18(1), 30–43. <https://doi.org/10.1108/09544780610637677>
- Karyawati, K., Dr. Eko Supriyanto, M. H., & Dr. Ahmad Fathoni, M. P. (2013). *Pola Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Dalam Standar Proses Dan Standar Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Di SMP Negeri 4 Pacitan* [S2, Universitas Muhammadiyah Surakarta]. https://doi.org/10/BAB_V.pdf
- Kia Liang Tan, P. (1997). An evaluation of TQM and the techniques for successful implementation. *Training for Quality*, 5(4), 150–159. <https://doi.org/10.1108/09684879710188158>
- Komunikasi Mempengaruhi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai » Prasetya UB. (n.d.). Retrieved June 19, 2025, from <https://prasetya.ub.ac.id/Komunikasi-Mempengaruhi-Budaya-Organisasi-Terhadap-Kinerja-Pegawai/>
- Mitra, A. (2016). *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. John Wiley & Sons.
- Mukhopadhyay, M. (2020). *Total Quality Management in Education*. SAGE Publishing India.
- Neyestani, B., & Juanzon, J. B. P. (2016). Developing an appropriate performance measurement framework for total quality management (TQM) in construction and other industries. *IRA-International Journal of Technology & Engineering* (ISSN 2455-4480), 5(2), 32.
- Pancawati, N. L. P. A. (2022). Total Quality Management Dan Biaya Mutu: Meningkatkan Daya Saing Melalui Kualitas Produk. *Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.37329/ganaya.v5i2.1674>
- Porter, L., & Tanner, S. (Eds.). (2012). *Assessing Business Excellence* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080493930>
- Pounder, J. (1999). Institutional performance in higher education: Is quality a relevant concept? *Quality Assurance in Education*, 7(3), 156–165. <https://doi.org/10.1108/09684889910281719>
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160105>
- Quazi, H. A., & Padibjo, S. R. (1998). A journey toward total quality management through ISO 9000 certification - a study on small- and medium-sized enterprises in Singapore. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(5), 489–508. <https://doi.org/10.1108/02656719810196225>
- Ramesh, N., & Ravi, A. (2013). TQM tools and techniques in promoting team working culture in the manufacturing organisations. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 12(4), 466–479. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2013.056777>
- Ravindran, N., & Kamaravel, R. K. (2016). Total quality management in education: Prospects, issues and challenges. *Shanlax International Journal of Education*, 2(4), 58–65.
- Sahney, S. (2016). Use of multiple methodologies for developing a customer-oriented model of total quality management in higher education. *International Journal of Educational Management*, 30(3), 326–353. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2014-0126>

- Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2004a). A SERVQUAL and QFD approach to total quality education. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(2), 143–166. <https://doi.org/10.1108/17410400410515043>
- Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2004b). Conceptualizing total quality management in higher education. *The TQM Magazine*, 16(2), 145–159. <https://doi.org/10.1108/09544780410523044>
- Sallis, E., & Jones, G. (2013a). *Knowledge Management in Education: Enhancing Learning & Education*. Routledge.
- Sallis, E., & Jones, G. (2013b). *Knowledge Management in Education: Enhancing Learning & Education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203724910>
- Sari, A. P. (2013). *Hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi di PT. Bank BRI Syariah Malang Raya* [Undergraduate, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim]. https://doi.org/10/09410050_Daftar_pustaka.pdf
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., & Schroeder, R. G. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19(3), 537–564. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412271813>
- Slack, N., Lewis, M., & Bates, H. (2004). The two worlds of operations management research and practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(4), 372–387. <https://doi.org/10.1108/01443570410524640>
- Sonia, N. R. (2021). Total Quality Management dalam Lembaga Perguruan Tinggi. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(1), 125–139.
- Strauss, Anselm. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- Tachiki, D. S. (2008). *TQM in the public sector*. <https://www.researchgate.net/profile/Dennis-Tachiki/amp>
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. n. (2012). Total quality management in service sector: A literature review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(3), 259–301. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2012.046628>
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2002). *TQM Total Quality Management Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi.
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E., & Marchington, M. (1998). *Managing with Total Quality Management: Theory and Practice*. Bloomsbury Publishing.
- Wulogening, H. I., & Timan, A. (2020). Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam sistem manajemen perencanaan kepala sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 137–146.
- Yong, J., & Wilkinson, A. (2002). The long and winding road: The evolution of quality management. *Total Quality Management*, 13(1), 101–121. <https://doi.org/10.1080/09544120120098591>
- Yuliyati, E. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Total Quality Management di SMK Muhammadiyah Prambanan. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 24–35.