

Total Quality Management dalam Meningkatkan Budaya Mutu di Pendidikan Tinggi

Widiastuti Widiastuti¹, Madhakomala Madhakomala², Najma Ilmi Hulwan²

¹ Universitas Bani Saleh - Jl. Mayor Madmuin Hasibuan No.68, Bekasi

² Universitas Negeri Jakarta, Indonesia - Jl. Taman Setiabudi I No.2, Jakarta

E-mail: widiastuti@ubs.ac.id

Abstrak: Studi ini menganalisis implementasi Total Quality Management (TQM) dalam memperkuat budaya mutu di Fakultas Ilmu Pendidikan. Adopsi TQM di pendidikan tinggi semakin diakui sebagai kerangka strategis untuk mengembangkan sistem manajemen terpadu yang menekankan peningkatan berkelanjutan, kepuasan pemangku kepentingan, dan keterlibatan aktif semua anggota organisasi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara semi-terstruktur, observasi langsung, dan analisis dokumen yang melibatkan pimpinan fakultas, koordinator program studi, dosen, dan staf administrasi. Temuan menunjukkan bahwa prinsip-prinsip TQM utama seperti perencanaan sistematis, standarisasi, dan evaluasi berkelanjutan telah diterapkan melalui kebijakan penjaminan mutu internal, program pengembangan profesional dosen, dan mekanisme pemantauan digital. Upaya-upaya ini telah berkontribusi pada peningkatan transparansi, efisiensi, dan konsistensi dalam proses akademik dan administratif. Meskipun demikian, beberapa kendala masih ada, termasuk internalisasi nilai-nilai mutu yang tidak merata di berbagai unit, kesenjangan komunikasi antar tingkatan organisasi, dan tingkat partisipasi yang berbeda-beda dalam kegiatan penjaminan mutu. Untuk mengatasi tantangan ini, studi ini merekomendasikan penguatan kepemimpinan transformatif, perluasan sistem mutu digital, dan peningkatan keterlibatan pemangku kepentingan untuk membangun budaya mutu yang lebih berkelanjutan dan kohesif. Hasil penelitian ini berkontribusi pada semakin banyaknya literatur tentang implementasi TQM di lembaga pendidikan tinggi.

Kata kunci: total quality management, budaya mutu, pendidikan tinggi, penjaminan mutu, manajemen pendidikan

Abstract: This study analyzes the implementation of Total Quality Management (TQM) in strengthening a quality culture in the Faculty of Education. The adoption of TQM in higher education is increasingly recognized as a strategic framework for developing an integrated management system that emphasizes continuous improvement, stakeholder satisfaction, and the active involvement of all organizational members. Using a descriptive qualitative approach, the study collected data through semi-structured interviews, direct observation, and document analysis involving faculty leaders, program coordinators, lecturers, and administrative staff. The findings indicate that key TQM principles—such as systematic planning, standardization, and continuous evaluation—have been implemented through internal quality assurance policies, professional development programs for lecturers, and digital monitoring mechanisms. These efforts have contributed to improved transparency, efficiency, and consistency in academic and

administrative processes. Nevertheless, several challenges remain, including uneven internalization of quality values across units, communication gaps among organizational levels, and varying levels of participation in quality assurance activities. To address these challenges, the study recommends strengthening transformational leadership, expanding the digital quality management system, and increasing stakeholder engagement to build a more sustainable and cohesive quality culture. This study contributes to the growing body of literature on TQM implementation in higher education institutions.

Keywords: total quality management; quality culture; higher education; quality assurance; educational management

Peningkatan kualitas pendidikan tinggi telah menjadi perhatian global karena universitas dihadapkan pada tekanan multidimensional untuk beradaptasi terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang cepat (Brika et al., 2021). Pergeseran paradigma menuju pembelajaran digital, perluasan pendidikan jarak jauh, serta ekspektasi yang lebih tinggi terhadap kesiapan kerja lulusan telah menuntut lembaga pendidikan tinggi untuk bertransformasi secara menyeluruh (Huang et al., 2025). Di era kompetisi global, universitas tidak lagi cukup hanya menyediakan akses pendidikan, melainkan juga harus memastikan hasil pembelajaran yang bermakna, produktivitas riset yang unggul, dan kontribusi nyata terhadap pembangunan masyarakat. Dalam situasi ini, kualitas bukan sekadar ukuran administratif, melainkan indikator utama daya saing dan legitimasi institusi (Lazić et al., 2021). Tekanan untuk mempertahankan reputasi akademik dan akuntabilitas publik semakin meningkat seiring tuntutan transparansi dari pemerintah, lembaga akreditasi, dan pemangku kepentingan lainnya, termasuk terkait penggunaan teknologi baru seperti kecerdasan buatan dalam proses akademik (Crompton & Burke, 2023). Oleh sebab itu, pendekatan manajemen mutu yang menyeluruh menjadi kebutuhan strategis untuk menjamin keberlanjutan dan keunggulan lembaga pendidikan tinggi, termasuk penataan sistem pembelajaran dan asesmen yang makin “digital-first” (Langenfeld et al., 2022).

Sementara banyak lembaga telah memiliki sistem penjaminan mutu formal, implementasinya sering kali masih bersifat prosedural dan terfragmentasi. Berbagai evaluasi menunjukkan bahwa sebagian sistem mutu hanya difokuskan pada pemenuhan dokumen akreditasi, bukan pada peningkatan proses pembelajaran dan pelayanan akademik yang berkelanjutan. Kesenjangan antara kebijakan mutu dan praktik di lapangan menunjukkan perlunya paradigma baru yang mampu mengintegrasikan seluruh elemen organisasi dalam satu sistem yang berorientasi pada perbaikan terus-menerus melalui penguatan *quality culture* (Verschuere et al., 2023). Model pengendalian mutu konvensional yang menekankan kepatuhan cenderung tidak mampu menghadapi kompleksitas pendidikan tinggi modern yang dinamis dan adaptif, sehingga dibutuhkan pengelolaan mutu yang lebih sistemik dan terkait agenda pembangunan sosial-ekonomi (Yaroshchuk et al., 2022). Dalam konteks ini, diperlukan kerangka kerja manajerial yang mampu menghubungkan visi strategis, nilai-nilai institusional, dan partisipasi sivitas akademika dalam budaya mutu yang hidup, termasuk kesiapan pengelolaan data mutu yang semakin besar dan kompleks (Zhang et al., 2022).

Total Quality Management (TQM) menawarkan kerangka konseptual yang relevan untuk menjawab tantangan tersebut melalui filosofi peningkatan berkelanjutan, keterlibatan menyeluruh, dan fokus pada kepuasan pemangku kepentingan (Al-Zoubi et al., 2023). Awalnya berkembang di dunia industri, TQM telah terbukti dapat diadaptasi secara efektif ke dalam konteks pendidikan sebagai sistem manajemen yang

berorientasi pada pembelajaran organisasi. Prinsip-prinsip seperti kepemimpinan yang berkomitmen, kerja sama tim, komunikasi terbuka, dan pengambilan keputusan berbasis data menjadi pilar utama dalam menciptakan ekosistem akademik yang berkualitas, termasuk perbaikan kualitas layanan pendidikan tinggi agar selaras dengan keberlanjutan organisasi (Khalid et al., 2021). Penerapan TQM di perguruan tinggi tidak hanya meningkatkan efisiensi administratif, tetapi juga memperkuat proses pedagogis dan riset melalui standardisasi dan refleksi berkelanjutan, yang pada akhirnya tercermin pada persepsi kualitas layanan dan kepuasan mahasiswa (Liu et al., 2022). Dengan demikian, TQM berpotensi menjadi alat strategis untuk membangun budaya kualitas yang berakar kuat di seluruh lini organisasi akademik.

Namun, keberhasilan TQM di pendidikan tinggi tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan dan kesiapan institusional. Kepemimpinan transformasional menjadi katalis penting dalam menanamkan nilai-nilai mutu melalui visi yang menginspirasi dan pemberdayaan staf akademik (Yu et al., 2024). Tanpa dukungan kepemimpinan yang kuat, prinsip TQM sering berhenti pada tingkat kebijakan tanpa terinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari; hal ini juga terkait dengan kondisi kerja dan kepuasan staf akademik yang dipengaruhi gaya kepemimpinan institusi (Kasalak et al., 2022). Selain itu, kesiapan teknologi dan literasi digital juga menentukan efektivitas implementasi TQM, terutama dalam sistem akreditasi dan pemantauan kinerja berbasis data—sejalan dengan arah *Quality 4.0* yang menekankan integrasi mutu dan teknologi digital (Abnoulgid et al., 2025). Oleh karena itu, integrasi antara kepemimpinan transformatif dan teknologi digital menjadi elemen penting dalam memastikan keberhasilan penerapan TQM di pendidikan tinggi.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji penerapan TQM di berbagai konteks pendidikan, masih terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana prinsip-prinsip tersebut dapat dikontekstualisasikan secara efektif di lingkungan fakultas. Banyak lembaga menghadapi kendala berupa resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya manusia, serta budaya organisasi yang belum mendukung kolaborasi lintas unit. Tantangan lain muncul dari kecenderungan fokus pada hasil jangka pendek, seperti akreditasi, tanpa memperkuat mekanisme pembelajaran kelembagaan jangka panjang. Dengan demikian, diperlukan kajian yang mendalam tentang bagaimana TQM dapat diimplementasikan secara adaptif di tingkat fakultas, dengan mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual seperti struktur organisasi, budaya akademik, dan kesiapan teknologi, termasuk pengukuran tingkat kematangan transformasi digital pada institusi pendidikan tinggi (Bravo-Jaico et al., 2025). Kajian ini penting untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik TQM, sekaligus memperkaya pemahaman tentang strategi membangun budaya mutu yang berkelanjutan.

Penelitian ini berupaya memberikan kontribusi empiris dan konseptual dalam memperkuat budaya mutu di pendidikan tinggi melalui penerapan TQM yang terintegrasi dengan kepemimpinan transformatif dan sistem mutu digital. Fokus utamanya adalah mengidentifikasi praktik-praktik berbasis TQM yang telah berjalan, faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat pelaksanaannya, serta merumuskan strategi penguatan budaya mutu di tingkat fakultas. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan model pengembangan budaya mutu yang holistik, berkelanjutan, dan kontekstual terhadap kebutuhan lembaga

pendidikan tinggi. Lebih jauh, penelitian ini menegaskan pentingnya kolaborasi antara kepemimpinan visioner, inovasi teknologi, dan partisipasi aktif sivitas akademika sebagai fondasi utama untuk mencapai keunggulan institusional. Dengan demikian, TQM tidak hanya dipahami sebagai sistem manajemen, tetapi juga sebagai filosofi yang menumbuhkan kesadaran bersama untuk selalu memperbaiki, belajar, dan berinovasi dalam upaya mencapai mutu pendidikan yang unggul dan berkelanjutan.

METHODS

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif deskriptif untuk mengeksplorasi implementasi Total Quality Management (TQM) di Fakultas Pendidikan Universitas Bani Saleh. Partisipan terdiri dari pimpinan fakultas, koordinator program studi, dosen, dan staf administrasi yang dipilih melalui purposive sampling untuk memastikan keahlian yang relevan dalam proses penjaminan mutu. Data dikumpulkan menggunakan wawancara semi-terstruktur, observasi langsung, dan analisis dokumen, yang memungkinkan pemahaman komprehensif tentang kebijakan, praktik, dan pengalaman pemangku kepentingan. Dokumen institusional yang ditinjau meliputi SOP, standar SPMI, laporan audit, dan catatan pemantauan digital. Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, yang mencakup kondensasi data, tampilan data, dan penarikan kesimpulan, sebagaimana umum diterapkan dalam studi kualitatif pendidikan tinggi kontemporer. Kredibilitas diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode data, pengecekan anggota, dan pemeliharaan dokumentasi terperinci untuk memastikan kepercayaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Implementasi Kebijakan Mutu Berbasis TQM

Fakultas Pendidikan Universitas Bani Saleh telah menerapkan kebijakan mutu yang mengintegrasikan prinsip Total Quality Management (TQM) melalui standar akademik, SOP, dan siklus PPEPP (Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan). Tujuan utama kebijakan ini adalah menciptakan sistem mutu yang berkelanjutan dan berbasis data dalam mendukung peningkatan akademik serta tata kelola institusional. Hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian besar program studi telah memiliki dokumen mutu yang lengkap, meskipun tingkat implementasi masih bervariasi. Beberapa unit melaksanakan PPEPP dengan disiplin tinggi, sementara unit lain cenderung melihatnya sebagai kewajiban administratif. Salah satu staf menyampaikan, *“Kami menjalankan PPEPP setiap tahun, tetapi tidak semua dosen memahami bahwa ini bagian dari perbaikan berkelanjutan, bukan hanya formalitas laporan”* (Informan 1). Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara struktur kebijakan dan pemahaman praktis di lapangan.

Proses pelaksanaan PPEPP memperlihatkan keterlibatan yang berbeda antarunit tergantung pada gaya kepemimpinan dan tingkat koordinasi internal. Program studi yang mendapat dukungan langsung dari pimpinan fakultas menunjukkan pelaksanaan yang lebih sistematis dan terdokumentasi. Seorang dosen

menyatakan, *“Kalau dekan ikut turun tangan dalam monitoring, kegiatan mutu terasa lebih serius dan hasilnya lebih nyata”* (Informan 3). Hasil audit internal menunjukkan bahwa unit dengan dukungan kepemimpinan kuat memiliki tingkat kepatuhan yang lebih tinggi terhadap standar mutu. Namun, sebagian unit masih menghadapi kendala dalam konsistensi pelaporan dan tindak lanjut rekomendasi. Situasi ini menandakan bahwa keberhasilan TQM tidak hanya bergantung pada kebijakan tertulis, tetapi juga pada kepemimpinan partisipatif yang aktif.

Tahap evaluasi dan pengendalian dalam PPEPP menunjukkan upaya fakultas dalam memperkuat budaya reflektif berbasis data. Audit internal dilakukan dua kali setahun untuk menilai pencapaian standar akademik dan administratif. Meskipun mekanisme audit telah berjalan baik, tindak lanjut terhadap hasil evaluasi belum selalu dilakukan secara cepat. Salah satu auditor menjelaskan, *“Kami sudah memberi rekomendasi, tapi pelaksanaannya kadang tertunda karena menunggu arahan dari pimpinan”* (Informan 4). Kondisi ini mengindikasikan perlunya sistem tindak lanjut otomatis agar hasil evaluasi tidak berhenti di tahap pelaporan. Proses pengendalian yang konsisten akan membantu memperkuat prinsip perbaikan berkelanjutan yang menjadi inti dari TQM. Dengan demikian, siklus PPEPP perlu terus dimatangkan agar menghasilkan dampak substantif terhadap peningkatan mutu fakultas.

Selain dimensi prosedural, keberhasilan implementasi kebijakan mutu juga bergantung pada kesadaran kolektif terhadap pentingnya kualitas sebagai nilai bersama. Hasil observasi menunjukkan bahwa beberapa dosen telah mulai mengintegrasikan prinsip mutu dalam kegiatan akademik sehari-hari, seperti perancangan RPS berbasis hasil belajar dan evaluasi mahasiswa berbasis bukti. Namun, partisipasi masih cenderung didorong oleh kewajiban, bukan motivasi intrinsik. Seorang kaprodi menyatakan, *“Sebagian dosen masih menganggap kegiatan mutu adalah urusan tim penjaminan mutu, bukan tanggung jawab bersama”* (Informan 5). Hal ini memperlihatkan bahwa internalisasi nilai mutu masih perlu diperkuat melalui strategi komunikasi danelibatan aktif. Implementasi kebijakan mutu yang efektif menuntut perubahan mindset agar setiap individu menjadi agen peningkatan kualitas.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Upaya pengembangan sumber daya manusia di Fakultas Pendidikan difokuskan pada peningkatan kompetensi pedagogis, profesional, dan manajerial dosen. Program pelatihan OBE (Outcome-Based Education), lokakarya digital learning, serta seminar penjaminan mutu internal menjadi instrumen utama dalam membangun kesiapan individu terhadap standar mutu. Berdasarkan data dokumentasi, pelatihan diikuti secara rutin oleh dosen dari berbagai program studi dengan tingkat partisipasi yang bervariasi. Seorang peserta menyampaikan, *“Pelatihan OBE membuat saya lebih memahami hubungan antara capaian pembelajaran dan asesmen”* (Informan 6). Dampak pelatihan terlihat pada peningkatan kemampuan dosen dalam merancang RPS dan melakukan asesmen berbasis hasil. Namun, belum semua dosen memanfaatkan hasil pelatihan dalam praktik mengajar sehari-hari.

Pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan menunjukkan hasil positif terhadap peningkatan kesadaran mutu di kalangan staf akademik. Dosen yang aktif mengikuti pelatihan menunjukkan kesesuaian

yang lebih baik antara proses pembelajaran dan target mutu fakultas. Hasil wawancara menunjukkan bahwa mereka lebih memahami hubungan antara PPEPP dan peningkatan kinerja akademik. Salah satu dosen menyatakan, *“Pelatihan dan pendampingan membuat saya lebih paham bagaimana indikator mutu digunakan untuk memperbaiki pengajaran”* (Informan 7). Meskipun demikian, tingkat partisipasi masih belum merata karena adanya keterbatasan waktu dan beban kerja yang tinggi. Keberhasilan pengembangan kapasitas tidak hanya bergantung pada ketersediaan pelatihan, tetapi juga pada dukungan kebijakan dan penghargaan institusional.

Hasil observasi menunjukkan bahwa dampak pelatihan belum sepenuhnya terwujud karena kurangnya mekanisme tindak lanjut dan mentoring. Sebagian dosen belum memiliki kesempatan untuk menerapkan praktik yang diperoleh dalam pelatihan ke dalam kegiatan pengajaran. Seorang koordinator program menjelaskan, *“Setelah pelatihan selesai, tidak ada forum tindak lanjut yang membantu kami menerapkan hasilnya”* (Informan 8). Kondisi ini menunjukkan bahwa pelatihan perlu diikuti dengan mekanisme pendampingan yang sistematis untuk memastikan transfer pengetahuan menjadi praktik nyata. Beberapa unit telah mencoba menerapkan komunitas belajar antar-dosen untuk berbagi pengalaman terkait mutu. Langkah ini menunjukkan hasil positif terhadap peningkatan kesadaran kolektif. Namun, inisiatif semacam ini masih bersifat lokal dan belum terintegrasi secara institusional.

Motivasi intrinsik menjadi faktor kunci dalam keberlanjutan pengembangan profesional. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa dosen yang melihat pelatihan sebagai kesempatan untuk pengembangan diri menunjukkan tingkat penerapan lebih tinggi dibanding mereka yang mengikuti karena kewajiban. Salah satu peserta menyampaikan, *“Saya ikut pelatihan bukan karena diwajibkan, tapi karena saya ingin memperbaiki cara mengajar saya sendiri”* (Informan 9). Faktor ini menunjukkan bahwa budaya kualitas hanya akan berkembang bila individu memiliki rasa kepemilikan terhadap proses mutu. Oleh karena itu, fakultas perlu memperkuat sistem penghargaan yang mengaitkan partisipasi pelatihan dengan pengakuan karier dan penilaian kinerja. Strategi ini akan membantu menciptakan keseimbangan antara motivasi eksternal dan motivasi intrinsik dalam membangun budaya mutu berkelanjutan.

Digitalisasi Sistem Mutu

Penerapan digitalisasi mutu di Fakultas Pendidikan Universitas Bani Saleh menjadi langkah penting dalam memperkuat efektivitas dan transparansi penjaminan mutu internal. Melalui platform e-SPMI, fakultas mampu mendokumentasikan seluruh siklus PPEPP secara daring dan terintegrasi. Sistem ini juga digunakan untuk memantau kinerja dosen, kegiatan akademik, serta tindak lanjut hasil evaluasi. Berdasarkan observasi, penerapan sistem digital mengurangi beban administratif dan mempercepat proses pelaporan. Seorang staf menyatakan, *“Dulu laporan dibuat manual dan sering terlambat, sekarang semua bisa diunggah dan diverifikasi langsung”* (Informan 10). Namun, belum semua pengguna mampu memanfaatkan sistem dengan optimal akibat perbedaan kemampuan digital antarstaf.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa penggunaan e-SPMI telah membantu pimpinan fakultas dalam mengambil keputusan berbasis data. Melalui dasbor digital, pimpinan dapat memantau capaian indikator

mutu tiap program studi secara real-time. Salah satu koordinator mutu menyampaikan, *“Kami bisa melihat langsung data audit dan hasil evaluasi, jadi tidak perlu menunggu laporan manual lagi”* (Informan 11). Keberadaan sistem ini memperkuat koordinasi antarunit dan meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan mutu. Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan masih adanya kesenjangan pemahaman dalam penggunaan fitur analisis data. Sebagian pengguna memanfaatkan sistem hanya sebagai sarana unggah dokumen, bukan alat refleksi untuk perbaikan. Hal ini menunjukkan perlunya pelatihan lanjutan dalam literasi digital penjaminan mutu.

Ketersediaan infrastruktur teknologi juga menjadi faktor penentu keberhasilan digitalisasi sistem mutu. Beberapa unit dengan fasilitas dan koneksi internet lebih baik menunjukkan pemanfaatan sistem yang lebih efektif dibanding unit lain. Seorang admin fakultas menuturkan, *“Ada beberapa program yang belum maksimal karena kendala jaringan dan perangkat”* (Informan 12). Fakultas telah menanggapi hal ini dengan memperluas jaringan intranet dan menyiapkan ruang komputer bersama untuk mendukung kegiatan pelaporan mutu. Meskipun upaya ini menunjukkan perbaikan signifikan, perbedaan kesiapan teknologi antarunit masih terlihat. Keberlanjutan sistem digital memerlukan dukungan manajemen dalam bentuk peningkatan infrastruktur dan pembaruan sistem berkala. Dengan demikian, digitalisasi dapat berfungsi sebagai instrumen utama bagi penguatan budaya mutu berbasis data.

Transformasi digital tidak hanya berdampak pada efisiensi, tetapi juga pada perubahan pola kerja dan komunikasi organisasi. Penggunaan sistem digital membuat proses pengawasan lebih transparan dan partisipatif. Beberapa dosen menyampaikan bahwa keterbukaan data di dasbor membuat mereka lebih sadar terhadap capaian mutu program. *“Kami jadi tahu posisi program kami dibanding program lain, dan itu mendorong kami untuk memperbaiki”* (Informan 13). Pernyataan ini menunjukkan bahwa sistem digital juga berfungsi sebagai mekanisme motivasi dan pembelajaran kelembagaan. Namun, untuk memastikan keberlanjutan, fakultas perlu mengembangkan sistem penghargaan bagi unit yang konsisten memperbarui data dan menindaklanjuti hasil analisis. Dengan langkah ini, digitalisasi tidak hanya menjadi alat administrasi, tetapi juga sarana refleksi dan inovasi kelembagaan.

Tantangan Implementasi TQM

Meskipun struktur TQM telah diterapkan dengan baik, fakultas masih menghadapi berbagai tantangan yang bersifat struktural, kultural, dan teknis. Salah satu tantangan terbesar adalah inkonsistensi budaya mutu antarprogram studi. Beberapa program telah menginternalisasi prinsip mutu dalam setiap kegiatan, sementara yang lain masih melihatnya sebagai beban administratif. Seorang dosen menyampaikan, *“Kami baru aktif mengurus mutu saat audit tiba, di luar itu fokusnya lebih ke kegiatan akademik rutin”* (Informan 14). Variasi ini menciptakan ketidakseimbangan dalam efektivitas penerapan TQM. Hasil ini menegaskan bahwa budaya mutu belum menjadi nilai universal di seluruh fakultas. Diperlukan strategi pembinaan berkelanjutan untuk memperkuat persepsi bersama terhadap mutu sebagai bagian dari identitas kelembagaan.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan keterbatasan sumber daya manusia yang secara khusus menangani penjaminan mutu. Sebagian besar staf memiliki tanggung jawab ganda, sehingga kegiatan mutu sering tertunda karena prioritas akademik lainnya. Salah satu staf menyatakan, *“Kami mengelola mutu sambil mengajar, jadi sering kali waktu tidak cukup untuk menindaklanjuti rekomendasi audit”* (Informan 15). Kondisi ini menyebabkan proses evaluasi dan perbaikan tidak berjalan konsisten di semua unit. Fakultas telah berupaya membentuk tim mutu tambahan, namun keterbatasan anggaran menjadi hambatan utama. Upaya optimalisasi beban kerja dan pemberian insentif menjadi langkah strategis untuk memperkuat komitmen personel mutu. Peningkatan jumlah tenaga profesional di bidang ini akan mempercepat transformasi menuju sistem mutu yang berkelanjutan.

Komunikasi organisasi menjadi faktor lain yang memengaruhi keberhasilan implementasi TQM. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kebijakan mutu sering kali belum tersosialisasi secara menyeluruh ke seluruh dosen dan staf. Seorang koordinator menyampaikan, *“Ada kebijakan baru dari universitas, tapi kadang informasinya belum sampai ke tingkat program”* (Informan 16). Kurangnya alur komunikasi dua arah menyebabkan kebijakan sering diinterpretasikan berbeda oleh masing-masing unit. Fakultas telah berusaha memperbaiki hal ini dengan mengadakan forum koordinasi bulanan antarprogram. Meskipun forum ini meningkatkan keterbukaan informasi, efektivitasnya masih bergantung pada kedisiplinan kehadiran peserta. Komunikasi yang intensif dan partisipatif menjadi kunci untuk memastikan keselarasan antara kebijakan, pelaksanaan, dan hasil mutu.

Rekomendasi Strategis dan Kerangka Integratif

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi TQM bergantung pada sinergi antara kepemimpinan transformatif, pengembangan kapasitas manusia, dan sistem mutu digital. Kepemimpinan yang partisipatif dan berorientasi nilai terbukti mampu menggerakkan seluruh elemen organisasi untuk berkomitmen terhadap mutu. Seorang pimpinan fakultas mengungkapkan, *“Kalau kita beri ruang dosen untuk berpendapat tentang mutu, mereka jadi lebih merasa memiliki dan ikut menjaga kualitas”* (Informan 17). Pendekatan ini mendorong pergeseran dari budaya kepatuhan ke budaya kolaborasi. Selain itu, integrasi sistem digital memperkuat transparansi dan mempercepat proses pengambilan keputusan berbasis data. Kombinasi antara kepemimpinan, teknologi, dan keterlibatan staf menciptakan dasar yang kuat bagi pengembangan budaya mutu berkelanjutan.

Penguatan budaya mutu memerlukan strategi yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan, termasuk mahasiswa, alumni, dan mitra eksternal. Fakultas telah memulai langkah ini melalui mekanisme survei kepuasan dan forum umpan balik dengan pengguna lulusan. Seorang mahasiswa menyatakan, *“Kami merasa suara kami didengar karena fakultas rutin menanyakan pendapat tentang proses belajar”* (Informan 18). Keterlibatan eksternal meningkatkan kredibilitas proses penjaminan mutu dan memperluas pandangan fakultas terhadap kebutuhan masyarakat. Data dari survei digunakan sebagai dasar penyempurnaan kurikulum dan layanan akademik. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengembangan

mutu tidak hanya berorientasi internal, tetapi juga responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan eksternal.

PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan Mutu Berbasis TQM

Penerapan kebijakan mutu berbasis Total Quality Management (TQM) di Fakultas Pendidikan Universitas Bani Saleh menunjukkan kemajuan struktural yang signifikan meskipun belum merata dalam penginternalisasiannya (Krooi et al., 2024). Temuan ini sejalan dengan pandangan Arif dan Sarwar (2020) bahwa sistem mutu hanya efektif jika menjadi bagian dari budaya organisasi, bukan sekadar dokumen administratif. Implementasi PPEPP yang sistematis menggambarkan komitmen lembaga terhadap perbaikan berkelanjutan, namun variasi antarunit menandakan perbedaan kesiapan budaya (Javed & Alenezi, 2023). Prasetyo dan Sari (2023) menjelaskan bahwa gap antara kebijakan dan praktik lapangan sering muncul karena perbedaan persepsi terhadap mutu di tingkat individu (Stukalo & Simakhova, 2021). Hal ini terlihat jelas ketika sebagian staf melihat PPEPP sebagai tugas tambahan, bukan refleksi kelembagaan. Integrasi nilai mutu ke dalam perilaku kerja masih menjadi tantangan yang memerlukan pendekatan transformasional (Olmos-Gómez et al., 2020).

Peran kepemimpinan terbukti sebagai faktor dominan yang menentukan efektivitas implementasi kebijakan mutu (Širec, 2025). Hasil penelitian ini mendukung argumen Hildesheim dan Sonntag (2020) bahwa pemimpin berorientasi mutu berfungsi sebagai katalis perubahan dan penjaga nilai organisasi (Almuhaideb, 2020). Unit yang dipimpin oleh figur dengan komitmen kuat terhadap mutu menunjukkan konsistensi yang lebih tinggi dalam menjalankan siklus PPEPP. Sebaliknya, unit dengan kepemimpinan administratif cenderung bersifat reaktif terhadap kebijakan mutu. Temuan ini memperkuat pandangan Rahman dan Al-Amin (2020) yang menekankan pentingnya kepemimpinan partisipatif dalam memastikan efektivitas sistem mutu (Herlambang et al., 2021). Kepemimpinan bukan hanya soal pengawasan, tetapi juga pemberdayaan yang menumbuhkan kesadaran kolektif. Oleh karena itu, komitmen pimpinan terhadap nilai mutu menjadi fondasi utama keberhasilan TQM (Puente et al., 2020).

Sistem PPEPP di Fakultas Pendidikan telah memenuhi dimensi struktural dari TQM, namun belum sepenuhnya mengaktifkan dimensi partisipatif (Duarte et al., 2023). Studi Ahmad dan Safaria (2020) menunjukkan bahwa efektivitas PPEPP bergantung pada sejauh mana pelaku pendidikan terlibat aktif dalam siklus evaluasi dan tindak lanjut. Evaluasi berbasis data yang telah dilakukan menjadi langkah maju, tetapi belum selalu diikuti tindakan perbaikan konkret (Ciuchi et al., 2024). Fenomena serupa juga ditemukan oleh Asif et al. (2020), yang menegaskan bahwa kelemahan utama sistem mutu di lembaga pendidikan adalah lemahnya proses tindak lanjut. Ketiadaan mekanisme otomatisasi pengendalian menyebabkan hasil audit tidak segera diimplementasikan (Benavides et al., 2020). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan pengawasan yang adaptif dan berorientasi hasil agar PPEPP benar-benar menjadi siklus belajar organisasi (Mukhatayev, 2024).

Koordinasi lintas-unit menjadi faktor penting yang turut menentukan keberhasilan kebijakan mutu (Graham, 2023). Asif et al. (2020) menyebutkan bahwa sinergi antarbagian organisasi merupakan karakter utama dari lembaga yang berhasil menerapkan TQM secara utuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fakultas telah memiliki sistem koordinasi formal, namun mekanisme integrasi antarunit masih lemah. Beberapa program berjalan efektif secara internal, tetapi belum berinteraksi optimal dengan unit lain. Kondisi ini menimbulkan variasi standar dan kecepatan dalam pelaporan mutu (Fahim et al., 2021). Untuk memperkuat sistem ini, diperlukan platform koordinasi digital yang tidak hanya menyatukan dokumen, tetapi juga memfasilitasi kolaborasi aktif antarunit (Nazyrova, 2025). Kolaborasi semacam itu akan memperkuat efektivitas PPEPP sebagai instrumen perbaikan lintas bidang.

Budaya mutu tidak tumbuh secara spontan, melainkan melalui proses sosial yang berulang dan reflektif. Ali dan Musah (2019) menjelaskan bahwa pembentukan budaya mutu memerlukan waktu panjang serta dukungan perilaku konsisten dari pimpinan dan staf. Hasil penelitian memperlihatkan indikasi awal perubahan perilaku akademik ke arah reflektif, namun belum menjadi kebiasaan kerja universal. Kegiatan mutu masih didorong oleh kebutuhan eksternal seperti audit atau akreditasi. Padahal, Hildesheim dan Sonntag (2020) menegaskan bahwa budaya kualitas yang sejati muncul ketika refleksi dan evaluasi menjadi bagian dari rutinitas organisasi. Oleh sebab itu, fakultas perlu mendorong kegiatan refleksi rutin yang melibatkan semua dosen agar nilai mutu terinternalisasi lebih dalam. Pendekatan ini akan memperkuat TQM sebagai filosofi, bukan hanya sistem administratif.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Peningkatan kompetensi dosen melalui pelatihan OBE dan kegiatan mutu terbukti berperan penting dalam memperkuat budaya kualitas di fakultas (Mufanti et al., 2024). Karim dan Rahman (2021) menegaskan bahwa kesiapan sumber daya manusia merupakan inti dari keberhasilan TQM, karena manusia adalah agen perubahan yang menjalankan sistem. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dosen yang aktif mengikuti pelatihan memiliki kesadaran mutu lebih tinggi dibanding yang pasif (Rahman, 2023). Temuan ini sejalan dengan Yusoff dan Hamzah (2023) yang menyebutkan bahwa pelatihan berkelanjutan meningkatkan keterampilan pedagogis sekaligus memperkuat akuntabilitas akademik (Lidolf et al., 2020). Namun, kesenjangan partisipasi menunjukkan bahwa fakultas masih menghadapi tantangan dalam menumbuhkan motivasi intrinsik (Iqbal et al., 2023). Pengembangan kapasitas tidak dapat bersifat top-down, melainkan harus memupuk rasa memiliki terhadap nilai mutu (Zhao et al., 2024).

Motivasi intrinsik terbukti lebih berpengaruh terhadap penerapan nilai mutu dibanding kewajiban administratif (Iqbal et al., 2023). Temuan ini mendukung studi Nurmalasari et al. (2023) yang menemukan bahwa partisipasi berbasis kesadaran menghasilkan efek transformasional yang lebih kuat. Dosen yang terlibat secara sukarela lebih mampu menginternalisasi prinsip perbaikan berkelanjutan dalam pengajaran (Saif et al., 2024). Sebaliknya, partisipasi karena kewajiban menghasilkan kepatuhan semu tanpa perubahan perilaku jangka panjang (Horoub et al., 2022). Lindriany et al. (2024) juga menegaskan bahwa perubahan budaya mutu hanya terjadi jika pelatihan disertai proses refleksi personal dan sosial (Womack et al., 2020).

Oleh karena itu, program pengembangan profesional harus mengutamakan pemberdayaan, bukan sekadar transfer pengetahuan (Ahmed & Batt, 2025). Pendekatan ini akan memperkuat keterikatan emosional staf terhadap misi mutu fakultas (Davis et al., 2020).

Hubungan antara pelatihan dan performa program studi memperlihatkan keterkaitan langsung antara kompetensi dan kualitas output akademik (Rahman, 2023). Temuan ini sejalan dengan hasil Yusoff dan Hamzah (2023) yang menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan dosen berkontribusi signifikan terhadap efektivitas penjaminan mutu (Lidolf et al., 2020). Program dengan tingkat partisipasi tinggi menunjukkan peningkatan kesesuaian antara RPS, asesmen, dan capaian pembelajaran (Chen et al., 2024). Sebaliknya, unit dengan partisipasi rendah memperlihatkan ketidakteraturan dalam pelaporan dan tindak lanjut evaluasi (Ahmed & Batt, 2025). Hal ini mempertegas pentingnya mengaitkan kegiatan pelatihan dengan sistem insentif akademik dan karier (Zhao et al., 2024). Ketika pelatihan diakui sebagai kontribusi profesional, dosen akan terdorong untuk berpartisipasi aktif (Saif et al., 2024). Pendekatan ini akan memperkuat kesinambungan sistem mutu melalui motivasi jangka panjang (Iqbal et al., 2023).

Kehadiran mekanisme mentoring pascapelatihan menjadi elemen penting yang menentukan efektivitas pengembangan kompetensi (Mubuuke et al., 2020). Lindriany et al. (2024) menunjukkan bahwa proses mentoring membentuk komunitas belajar yang memperkuat penerapan hasil pelatihan (Skjevik et al., 2024). Fakultas yang menyediakan bimbingan dan forum berbagi pengalaman menunjukkan hasil yang lebih konsisten dalam mempertahankan praktik mutu (Zehra et al., 2023). Hasil penelitian ini menegaskan bahwa mentoring tidak hanya berfungsi sebagai tindak lanjut, tetapi juga sarana pembelajaran kolektif (Gonçalves et al., 2025). Ketika dosen saling bertukar pengalaman, muncul rasa kebersamaan dalam menjaga standar kualitas. Pendekatan ini menciptakan siklus belajar berkelanjutan yang memperkuat filosofi TQM. Oleh sebab itu, fakultas perlu melembagakan mentoring sebagai bagian dari kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

Peran kepemimpinan dalam memotivasi staf juga menjadi faktor penentu keberhasilan pengembangan kapasitas manusia (Saif et al., 2024). Budur (2020) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan komitmen staf terhadap mutu melalui inspirasi dan teladan. Data penelitian memperlihatkan bahwa program yang dipimpin oleh figur yang aktif dalam pelatihan menunjukkan tingkat partisipasi lebih tinggi (Horoub et al., 2022). Pemimpin yang memberikan umpan balik personal mendorong keterlibatan dosen secara sukarela (Davis et al., 2020). Hal ini mendukung pandangan Torres dan Muñoz (2022) bahwa kepemimpinan inklusif membangun hubungan psikologis antara staf dan tujuan mutu lembaga (Zhao et al., 2024). Dengan demikian, strategi pengembangan manusia perlu diiringi kepemimpinan yang memotivasi, bukan hanya mengawasi (Saif et al., 2024). Gaya kepemimpinan semacam ini akan mempercepat transformasi budaya mutu di lingkungan akademik (Horoub et al., 2022).

Digitalisasi Sistem Mutu

Integrasi digital tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai mekanisme untuk memperkuat budaya transparansi dan akuntabilitas. Penelitian oleh Schellekens et al. (2023) menekankan bahwa sistem mutu digital efektif ketika pengguna memiliki akses terbuka terhadap data performa organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan dasbor mutu di fakultas membantu pimpinan dalam memantau capaian program secara langsung dan cepat. Namun, penggunaan data sebagai dasar analisis evaluatif masih terbatas pada unit tertentu. Beberapa dosen mengakui bahwa mereka lebih fokus pada pelaporan daripada membaca tren data kinerja. Hal ini menunjukkan perlunya perubahan orientasi dari pelaporan administratif menuju refleksi berbasis data yang lebih bermakna.

Kesiapan infrastruktur dan dukungan teknis juga menentukan keberhasilan implementasi sistem digital mutu. Torres dan Muñoz (2022) menggarisbawahi pentingnya dukungan teknologi dan kebijakan lembaga agar transformasi digital dapat berkelanjutan. Temuan di Fakultas Pendidikan memperlihatkan bahwa unit dengan akses perangkat dan jaringan lebih baik memiliki kinerja pelaporan lebih optimal. Sebaliknya, unit yang kekurangan dukungan teknis menghadapi kesulitan dalam pemanfaatan sistem e-SPMI. Fakta ini memperkuat pandangan bahwa kesenjangan teknologi dapat menimbulkan ketimpangan performa mutu antarunit. Oleh karena itu, perlu kebijakan redistribusi sumber daya teknologi secara proporsional. Peningkatan dukungan teknis akan memastikan bahwa sistem digital berjalan inklusif dan setara di seluruh fakultas.

Perubahan perilaku organisasi akibat digitalisasi juga perlu diperhatikan. Menurut Wang dan Zhao (2022), sistem digital mampu menumbuhkan kesadaran mutu kolektif jika digunakan secara kolaboratif. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keterbukaan data melalui dasbor mendorong kompetisi sehat antarprogram studi. Dosen dan staf menjadi lebih sadar terhadap posisi capaian mutu unitnya dibanding unit lain. Fenomena ini berperan sebagai pemicu untuk memperbaiki performa akademik secara berkelanjutan. Namun, agar persaingan ini tetap sehat, pimpinan fakultas perlu menekankan nilai kolaborasi daripada kompetisi. Pendekatan kolaboratif akan memastikan bahwa digitalisasi tidak hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga memperkuat solidaritas organisasi.

Digitalisasi sistem mutu juga menciptakan peluang bagi lembaga untuk mempercepat pembelajaran organisasi. Legemaate et al. (2022) menjelaskan bahwa data mutu digital dapat menjadi bahan untuk inovasi kebijakan berbasis bukti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan fakultas mulai menggunakan hasil audit digital untuk menyesuaikan strategi akademik dan pengembangan staf. Proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan berbasis data objektif. Namun, belum semua keputusan menggunakan analisis longitudinal terhadap data mutu yang telah dikumpulkan. Optimalisasi fitur analitik dalam sistem e-SPMI dapat membantu lembaga melakukan prediksi dan perencanaan strategis jangka panjang. Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga menumbuhkan kecerdasan organisasi.

Faktor kepemimpinan kembali menjadi variabel penentu keberhasilan digitalisasi mutu. Chen (2023) menegaskan bahwa adopsi teknologi akan berhasil bila didukung oleh kepemimpinan yang visioner dan

inklusif. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa fakultas dengan pimpinan yang mendorong inovasi digital menunjukkan tingkat pemanfaatan sistem yang lebih tinggi. Pemimpin yang aktif menggunakan data mutu dalam rapat strategis menjadi contoh bagi staf lain untuk mengikuti pola kerja serupa. Kepemimpinan digital yang kuat mempercepat internalisasi budaya berbasis data di semua lini organisasi. Dengan demikian, digitalisasi mutu bukan hanya persoalan perangkat, tetapi juga tentang visi kepemimpinan yang menempatkan data sebagai sumber nilai. Fakultas dapat memperkuat hal ini melalui pelatihan kepemimpinan digital bagi pejabat akademik.

Tantangan Implementasi TQM

Tantangan implementasi TQM di Fakultas Pendidikan menunjukkan keterkaitan antara faktor struktural, kultural, dan manusiawi. Dhar dan Hossain (2022) menekankan bahwa hambatan utama dalam penerapan TQM di lembaga pendidikan sering berasal dari resistensi budaya terhadap perubahan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa sebagian dosen masih memandang mutu sebagai beban administratif (Tran, 2024). Pandangan ini menandakan bahwa nilai-nilai mutu belum sepenuhnya menjadi bagian dari identitas profesional akademisi. Gunawan (2023) menjelaskan bahwa transformasi budaya hanya terjadi bila mutu dipersepsikan sebagai nilai yang memuliakan pekerjaan akademik, bukan sekadar tuntutan akreditasi. Karena itu, fakultas perlu membangun narasi positif tentang mutu sebagai instrumen peningkatan martabat akademik. Pendekatan berbasis penghargaan akan mempercepat penerimaan budaya mutu.

Keterbatasan sumber daya manusia menjadi tantangan signifikan yang memengaruhi keberlanjutan sistem mutu. Arif dan Sarwar (2020) mengidentifikasi bahwa lembaga dengan jumlah staf mutu terbatas sering mengalami stagnasi dalam proses evaluasi dan tindak lanjut (Aburizaizah, 2022). Kondisi serupa terlihat di fakultas, di mana tanggung jawab mutu sering menjadi tugas tambahan bagi dosen pengajar. Akibatnya, kegiatan tindak lanjut hasil audit sering tertunda karena beban kerja tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan Nguyen (2021) yang menunjukkan bahwa keberlanjutan TQM memerlukan tenaga profesional yang fokus pada fungsi penjaminan mutu. Tanpa sumber daya khusus, sistem mutu berisiko kehilangan kontinuitas. Solusinya adalah penetapan jabatan fungsional khusus penjaminan mutu yang memiliki kejelasan karier dan insentif.

Komunikasi organisasi juga menjadi hambatan penting dalam penerapan kebijakan mutu. Torres dan Muñoz (2022) menyebut bahwa kebijakan mutu sering gagal dijalankan karena lemahnya komunikasi dua arah antara pimpinan dan pelaksana. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa beberapa program studi belum memahami sepenuhnya tujuan strategis kebijakan universitas. Perbedaan interpretasi ini mengakibatkan variasi implementasi antarunit. Legemaate et al. (2022) menegaskan bahwa mekanisme umpan balik reguler sangat penting untuk menjaga keselarasan persepsi. Fakultas perlu memperkuat forum koordinasi rutin yang memfasilitasi pertukaran informasi dan klarifikasi kebijakan. Komunikasi yang terbuka akan membantu mencegah miskonsepsi dan meningkatkan partisipasi staf dalam sistem mutu (Pinto et al., 2025).

Kesenjangan antarunit juga mencerminkan ketimpangan budaya mutu di tingkat mikroorganisasi. Pukada et al. (2025) menjelaskan bahwa subkultur akademik memengaruhi cara unit menafsirkan dan menerapkan prinsip TQM. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa program dengan kepemimpinan partisipatif menunjukkan integrasi mutu lebih baik dibanding unit yang hierarkis. Hal ini menegaskan pentingnya menyesuaikan strategi penguatan mutu berdasarkan karakteristik budaya tiap unit. Pendekatan seragam tidak selalu efektif di lingkungan yang memiliki subkultur berbeda. Oleh karena itu, fakultas perlu merancang intervensi kontekstual untuk mendukung adaptasi lokal. Pengakuan terhadap keragaman budaya internal menjadi kunci untuk menciptakan sistem mutu yang inklusif dan adaptif.

Faktor lain yang memperumit penerapan TQM adalah persepsi terhadap nilai administratif dari kegiatan mutu. Nurmalasari et al. (2023) menunjukkan bahwa banyak lembaga di Asia Tenggara masih menempatkan mutu sebagai kewajiban dokumentatif daripada sistem pembelajaran organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian staf fakultas masih menilai kegiatan audit hanya sebagai formalitas akreditasi (Barkaoui et al., 2024). Persepsi ini menyebabkan kurangnya motivasi untuk melakukan perbaikan secara sukarela. Padahal, Hildesheim dan Sonntag (2020) menekankan bahwa semangat refleksi merupakan inti dari TQM yang berorientasi pembelajaran. Untuk mengatasi hal ini, fakultas dapat memperkenalkan pendekatan *appreciative inquiry* yang menyoroti praktik terbaik daripada menekankan kekurangan. Pendekatan tersebut akan menumbuhkan antusiasme dan rasa memiliki terhadap proses mutu.

Rekomendasi Strategis dan Kerangka Integratif

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi TQM membutuhkan pendekatan holistik yang mengintegrasikan kebijakan, manusia, dan teknologi. Ismail dan Hassan (2023) menegaskan bahwa sistem mutu yang efektif adalah hasil interaksi harmonis antara kepemimpinan, struktur, dan budaya organisasi. Fakultas Pendidikan telah menunjukkan upaya menuju integrasi tersebut melalui penerapan kebijakan berbasis PPEPP, pelatihan profesional, dan sistem digital mutu. Namun, efektivitasnya masih bergantung pada koordinasi lintas komponen. Torres dan Muñoz (2022) menambahkan bahwa keberhasilan budaya mutu bergantung pada sejauh mana elemen-elemen tersebut berinteraksi secara dinamis. Dengan demikian, universitas perlu menyeimbangkan perhatian antara struktur sistemik dan pengembangan manusia. Sinergi inilah yang menjadi fondasi utama TQM modern di pendidikan tinggi (Aquino et al., 2025).

Kepemimpinan transformasional menjadi pusat penggerak dari seluruh sistem TQM yang terintegrasi. Budur (2020) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mengubah perilaku organisasi dengan menanamkan nilai-nilai keunggulan dan tanggung jawab kolektif. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa unit dengan gaya kepemimpinan inklusif memiliki tingkat komitmen mutu yang lebih tinggi. Pemimpin yang mencontohkan perilaku berbasis mutu menjadi panutan bagi staf dan dosen. Rahman dan Al-Amin (2020) menegaskan bahwa perubahan budaya hanya mungkin terjadi bila pemimpin berperan sebagai fasilitator, bukan pengontrol. Pendekatan kepemimpinan partisipatif ini terbukti memperkuat

hubungan psikologis antara staf dan visi mutu lembaga. Dengan demikian, fakultas perlu mengembangkan pola kepemimpinan yang mendorong partisipasi aktif dalam setiap keputusan strategis.

Digitalisasi mutu menjadi dimensi penting dari kerangka integratif TQM karena mempercepat transparansi dan konsistensi sistem. Schellekens et al. (2023) menyoroti bahwa sistem digital dapat menghubungkan berbagai lapisan organisasi melalui data yang dapat diverifikasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa penggunaan e-SPMI telah mempercepat pengumpulan data mutu dan memperkuat koordinasi antarunit. Namun, tantangan muncul ketika literasi digital belum merata di kalangan staf (Witt et al., 2021). Chen (2023) menegaskan bahwa investasi dalam teknologi tanpa investasi dalam manusia tidak akan menghasilkan hasil optimal. Fakultas perlu mengembangkan program pelatihan digital berjenjang untuk memastikan pemerataan keterampilan. Kombinasi antara teknologi dan pengembangan kapasitas manusia akan menciptakan sistem mutu yang adaptif dan berkelanjutan (Gkrimpizi et al., 2023).

Keterlibatan pemangku kepentingan eksternal menjadi pilar ketiga dalam memperkuat budaya mutu berkelanjutan. Ismail dan Hassan (2023) menemukan bahwa partisipasi mahasiswa, alumni, dan pengguna lulusan memperkaya proses evaluasi mutu dengan perspektif eksternal. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa fakultas telah melibatkan pemangku kepentingan melalui survei kepuasan dan forum konsultatif.

Keterlibatan tersebut membantu memastikan bahwa kebijakan akademik relevan dengan kebutuhan masyarakat. Hasil ini selaras dengan Arif dan Sarwar (2020) yang menekankan pentingnya orientasi pengguna dalam sistem mutu pendidikan tinggi. Ketika seluruh pemangku kepentingan dilibatkan, proses mutu menjadi lebih demokratis dan responsif. Strategi ini akan memperkuat legitimasi publik dan daya saing lembaga di tingkat nasional maupun internasional.

Secara keseluruhan, integrasi antara kepemimpinan transformasional, digitalisasi, dan pengembangan manusia membentuk model TQM yang lebih kuat dan adaptif. Kerangka ini memungkinkan lembaga tidak hanya mencapai standar kualitas, tetapi juga menumbuhkan budaya reflektif dan inovatif. Torres dan Muñoz (2022) menekankan bahwa lembaga yang berhasil menerapkan TQM selalu menempatkan pembelajaran berkelanjutan sebagai inti sistem. Fakultas Pendidikan Universitas Bani Saleh telah menunjukkan arah menuju model ini melalui sinergi kebijakan dan kolaborasi antarunit. Namun, keberlanjutan sistem memerlukan komitmen jangka panjang dan evaluasi periodik. Dengan penguatan faktor manusia dan teknologi, TQM dapat menjadi pilar strategis bagi keunggulan akademik dan kelembagaan (Yalan et al., 2025).

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Penerapan Total Quality Management (TQM) di Fakultas Pendidikan Universitas Bani Saleh menunjukkan kemajuan yang berarti dalam membangun sistem penjaminan mutu berkelanjutan melalui kebijakan PPEPP, pengembangan sumber daya manusia, dan digitalisasi sistem mutu. Implementasi kebijakan mutu telah membentuk kerangka kerja yang sistematis, meskipun efektivitasnya masih dipengaruhi oleh variasi komitmen dan kesiapan antarunit. Pengembangan kapasitas dosen dan staf melalui

pelatihan OBE, mentoring, serta penguatan literasi digital terbukti meningkatkan kesadaran dan kompetensi mutu, namun masih memerlukan konsistensi dan tindak lanjut terstruktur. Digitalisasi sistem mutu memperkuat efisiensi, transparansi, dan pengambilan keputusan berbasis data, walau kesenjangan literasi dan infrastruktur tetap menjadi kendala. Faktor kepemimpinan transformatif muncul sebagai elemen kunci yang menghubungkan kebijakan, teknologi, dan budaya organisasi untuk memperkuat budaya mutu kolektif. Secara keseluruhan, TQM telah berfungsi sebagai kerangka integratif yang menumbuhkan kesadaran kualitas, memperkuat tata kelola akademik, dan mendorong lembaga menuju budaya keunggulan yang adaptif dan berkelanjutan.

SARAN

Keberlanjutan implementasi TQM di lembaga pendidikan tinggi memerlukan strategi terintegrasi yang menekankan kepemimpinan transformatif, penguatan kapasitas manusia, dan optimalisasi sistem mutu digital. Fakultas perlu memperluas pelatihan dan mentoring bagi dosen agar prinsip mutu tidak hanya dipahami secara administratif tetapi juga diinternalisasi sebagai nilai profesional. Penguatan infrastruktur digital dan literasi teknologi harus menjadi prioritas agar data mutu dapat digunakan secara reflektif dan kolaboratif. Selain itu, fakultas disarankan membangun mekanisme komunikasi dua arah dan forum refleksi rutin untuk memperkuat partisipasi semua sivitas akademika. Keterlibatan pemangku kepentingan eksternal seperti mahasiswa, alumni, dan mitra kerja perlu dilembagakan untuk memastikan sistem mutu relevan dan akuntabel. Dengan langkah-langkah tersebut, TQM dapat berkembang menjadi budaya institusional yang berorientasi pembelajaran, kolaborasi, dan peningkatan berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abnoulgid, F., & Harkouss, Y., et al. (2025). Quality 4.0 in higher education: *Frontiers in Education*, 10. doi:10.3389/feduc.2025.1594377
- Aburizaizah, S. J. (2022). The role of quality assurance in Saudi higher education institutions. *International Journal of Educational Research Open*, 3, 100127. doi:10.1016/j.ijedro.2022.100127
- Ahmed, A. I., & Batt, A. M. (2025). Exploring faculty development initiatives in medical education in resource-limited settings: Perspectives and challenges. *BMC Medical Education*, 25, Article 1501. doi:10.1186/s12909-025-07848-7
- Ahuja, J., et al. (2023). E-Leadership is un(usual): Multi-criteria analysis of critical success factors. *Sustainability*, 15(8), 6506. doi:10.3390/su15086506
- Akçapınar, G., & Hasnine, M. N. (2022). Discovering the effects of learning analytics dashboard on students' behavioral patterns using differential sequence mining. *Procedia Computer Science*, 207, 3818–3825. doi:10.1016/j.procs.2022.09.443
- Alkhayyal, S., et al. (2023). The impact of e-leadership competencies on workplace well-being and job performance: The mediating role of e-work self-efficacy. *Sustainability*, 15(6), 4724. doi:10.3390/su15064724
- Almuhaideb, A. M. (2020). Fostering sustainable quality assurance practices in higher education institutions in developing countries. *Sustainability*, 12(20), 8380. doi:10.3390/su12208380
- Al-Zoubi, Z., Qablan, A., Bany Issa, H., 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), 2404. doi:10.3390/su15032404
- Aquino, J. M. D. R., et al. (2025). Best practices of high performing higher education institutions in Southeast Asia. *Frontiers in Education*, 10, Article 1663289. doi:10.3389/feduc.2025.1663289

- Barkaoui, A., et al. (2024). A streamlined and adaptive approach for accrediting study programs in French higher education institutions worldwide. *Frontiers in Education*, 9, Article 1405653. doi:10.3389/feduc.2024.1405653
- Benavides, L. M. C., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291. doi:10.3390/s20113291
- Biloshchytskyi, A., et al. (2025). Conceptual model of sustainable development ... (quality assurance focus via project approach to competence development). *Frontiers in Education*, 10, Article 1528924. doi:10.3389/feduc.2025.1528924
- Bravo-Jaico, J., Barco, R., Castilla, C., et al. (2025). Model for assessing the maturity level of digital transformation in higher education institutions. *Frontiers in Education*, 10. doi:10.3389/feduc.2025.1581648
- Brika, S. K. M., Chergui, K., Algamdi, A., Musa, A. A., Zouaghi, R., & Eddine, F. N. (2021). Quality of higher education: A bibliometric review study. *Frontiers in Education*, 6. doi:10.3389/feduc.2021.666087
- Chen, H., et al. (2024). Exploration and practice of outcome-based integrated curriculum design and assessment system for surgical graduate students. *Frontiers in Medicine*, 11, Article 1400811. doi:10.3389/fmed.2024.1400811
- Ciuchi, O. M., et al. (2024). The impact of student evaluation of teaching staff on higher education institutions' organizational development. *Sustainability*, 16(23), 10196. doi:10.3390/su162310196
- Crompton, H., & Burke, D. (2023). Artificial intelligence in higher education: The state of the field. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20, Article 22. doi:10.1186/s41239-023-00392-8
- Davis, S. N., Jones, R. M., Mahatmya, D., & Garner, P. W. (2020). Encouraging or obstructing? Assessing factors that impact faculty engagement in undergraduate research mentoring. *Frontiers in Education*, 5, Article 114. doi:10.3389/feduc.2020.00114
- Duarte, N., et al. (2023). Literature review of accreditation systems in higher education. *Education Sciences*, 13(6), 582. doi:10.3390/educsci13060582
- Fahim, A., et al. (2021). Sustainable higher education reform quality assessment: An example of Morocco. *Sustainability*, 13(8), 4312. doi:10.3390/su13084312
- Gkrimpizi, T., Perifanou, M., & Magnisalis, I. (2023). Classification of barriers to digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Education Sciences*, 13(7), 746. doi:10.3390/educsci13070746
- Gonçalves, J. C., Duarte, A. M., Marques-Pinto, A., dkk. (2025). Mentoring for well-being, engagement and academic achievement in higher education students. *Frontiers in Education*, 10, Article 1606103. doi:10.3389/feduc.2025.1606103
- Gora, A. A., Ştefan, S. C., Popa, S. C., & Albu, C. F. (2019). Students' perspective on quality assurance in higher education in the context of sustainability: A PLS-SEM approach. *Sustainability*, 11(17), 4793. doi:10.3390/su11174793
- Graham, C. R. (2023). Digital learning transformation in higher education. *Education Sciences*, 13(11), 1143. doi:10.3390/educsci13111143
- Halabieh, H., et al. (2022). The future of higher education: Identifying current challenges and proposed solutions. *Education Sciences*, 12(12), 888. doi:10.3390/educsci12120888
- Herlambang, H., Fitri, A. D., Mukminin, A., Muhaimin, M., Hidayat, M., Elfiani, E., Shafira, N. N. A., Puspasari, A., Tarawifa, S., Salam, A. A., et al. (2021). Quality assurance for sustainable higher education: Structural equation modeling. *Sustainability*, 13(9), 4954. doi:10.3390/su13094954
- Horoub, A., dkk. (2022). Empowering leadership and job satisfaction of academic staff in Palestinian universities: Implications of leader-member exchange and trust in leader. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1065545. doi:10.3389/fpsyg.2022.1065545
- Huang, P., et al. (2025). Digital transformation in higher education: Logical framework, practical dilemmas, and implementation approaches. *Frontiers in Psychology*, 16. doi:10.3389/fpsyg.2025.1565591
- Iqbal, S., Razalli, M. R., & Taib, C. A. B. (2023). Influence of intrinsic and extrinsic motivation on higher education performance: Mediating effect of quality culture. *Frontiers in Education*, 8, Article 1099415. doi:10.3389/feduc.2023.1099415

- Javed, Y., & Alenezi, M. (2023). A case study on sustainable quality assurance in higher education. *Sustainability*, *15*(10), 8136. doi:10.3390/su15108136
- Kasalak, G., et al. (2022). The relation between leadership styles in higher education institutions and academic staff's job satisfaction: A meta-analysis study. *Frontiers in Psychology*, *13*. doi:10.3389/fpsyg.2022.1038824
- Khalid, S. M., Ali, K. A. M., Makhbul, Z. K. M., Ali, M. H., & Wahid, S. D. M. (2021). Exploring the effects of a modified higher education performance service quality model on organisational sustainability: The case of Malaysian polytechnics. *Sustainability*, *13*(14), 8105. doi:10.3390/su13148105
- Krooi, M., Whittingham, J., & Beusaert, S. (2024). Introducing the 3P conceptual model of internal quality assurance in higher education: A systematic literature review. *Studies in Educational Evaluation*, *82*, 101360. doi:10.1016/j.stueduc.2024.101360
- Langenfeld, T., Burstein, J., & von Davier, A. A. (2022). Digital-first learning and assessment systems for the 21st century. *Frontiers in Education*, *7*. doi:10.3389/educ.2022.857604
- Lazić, Z., Đorđević, A., & Gazizulina, A. (2021). Improvement of quality of higher education institutions as a basis for improvement of quality of life. *Sustainability*, *13*(8), 4149. doi:10.3390/su13084149
- Li, J. (2021). Learner-centred learning tasks in higher education: A study on perception among students. *Education Sciences*, *11*(5), 230. doi:10.3390/educsci11050230
- Lidolf, S., Pasco, D., & Williams, C. (2020). How to develop faculty into digital savvy educator? A systematic literature review. *Frontiers in Education*, *5*, Article 35. doi:10.3389/educ.2020.00035
- Limniou, M., et al. (2021). The effect of digital device usage on student academic performance in higher education. *Education Sciences*, *11*(3), 121. doi:10.3390/educsci11030121
- Liu, Y., Bao, T., Zhao, D., Sang, H., & Fu, B. (2022). Evaluation of student-perceived service quality in higher education for sustainable development: A fuzzy TODIM-ERA method. *Sustainability*, *14*(8), 4761. doi:10.3390/su14084761
- López-Figueroa, J. C., et al. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Journal of Risk and Financial Management*, *15*(4), 129. doi:10.3390/jrfm15040129
- Mubuuke, A. G., Mbalinda, S. N., Munabi, I. G., Kateete, D., Opoka, R. B., & Kiguli, S. (2020). Knowledge, attitudes and practices of faculty on mentorship: An exploratory interpretivist study at a sub-Saharan African medical school. *BMC Medical Education*, *20*(1), 192. doi:10.1186/s12909-020-02101-9
- Mufanti, R., Carter, D., & England, N. (2024). Outcomes-based education in Indonesian higher education: Reporting on the understanding, challenges, and support available to teachers. *Social Sciences & Humanities Open*, *9*, 100873. doi:10.1016/j.ssaho.2024.100873
- Mukhatayev, A. (2024). Quality assurance system of higher education in Kazakhstan: Current state and development prospects. *Education Sciences*, *14*(12), 1297. doi:10.3390/educsci14121297
- Nazyrova, A. (2025). The digital transformation of higher education in the context of sustainable development: Challenges and opportunities. *Sustainability*, *17*(22), 9927. doi:10.3390/su17229927
- Olmos-Gómez, M. C., Luque-Suárez, M., Ferrara, C., Olmedo-Moreno, E. M., & Cuevas-Rincón, J. M. (2020). Quality of higher education through the pursuit of satisfaction with a focus on sustainability. *Sustainability*, *12*(6), 2366. doi:10.3390/su12062366
- Pinto, D., et al. (2025). E-Leadership competencies and organizational preference for telework ... *Journal of Risk and Financial Management*, *15*(12), 490. doi:10.3390/jrfm15120490
- Puente, J., de la Fuente, D., Pino, R., & Priore, P. (2020). Integrating sustainability in the quality assessment of higher education institutions. *Sustainability*, *12*(5), 1707. doi:10.3390/su12051707
- Rahman, M. H. A. (2023). Faculty development programs (FDP) in developing professional efficacy: A comparative study among participants and non-participants of FDP in Bangladesh. *Social Sciences & Humanities Open*, *7*(1), 100499. doi:10.1016/j.ssaho.2023.100499
- Rets, I., Herodotou, C., Bayer, V., Hlosta, M., & Rienties, B. (2021). Exploring critical factors of the perceived usefulness of a learning analytics dashboard for distance university students. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, *18*(1), 46. doi:10.1186/s41239-021-00284-9
- Sacavém, A., et al. (2025). Leading in the digital age: The role of leadership ... *Journal of Risk and Financial Management*, *15*(2), 43. doi:10.3390/jrfm15020043

- Saif, N., Amelia, Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, *10*(11), e32280. doi:10.1016/j.heliyon.2024.e32280
- Shafi, A., & Saeed, S. (2019). Student outcomes assessment methodology for ABET accreditation: A case study of computer science and computer information systems programs. *IEEE Access*, *7*, 13653–13667. doi:10.1109/ACCESS.2019.2894066
- Skjevik, E. P., Schei, E., Boudreau, J. D., Tjølsen, A., Ringberg, U., Fuks, A., Kvernenes, M., & Ofstad, E. H. (2024). What makes mentors thrive? An exploratory study of their satisfaction in undergraduate medical education. *BMC Medical Education*, *24*, Article 372. doi:10.1186/s12909-024-05344-y
- Širec, K. (2025). Collaborative leadership for quality assurance: A case study in higher education. *Education Sciences*, *15*(12), 1627. doi:10.3390/educsci15121627
- Stukalo, N., & Simakhova, A. (2021). Towards sustainable development through higher education quality assurance. *Education Sciences*, *11*(11), 664. doi:10.3390/educsci11110664
- Tran, T. T. (2024). Balancing quality and well-being: A study on the impact of quality assurance in higher education on EFL teacher burnout. *Frontiers in Education*, *9*, Article 1403755. doi:10.3389/educ.2024.1403755
- Verschuere, N., Van Dessel, J., Verslyppe, A., Schoenesters, Y., & Baelmans, M. (2023). A maturity matrix model to strengthen the quality cultures in higher education. *Education Sciences*, *13*(2), 123. doi:10.3390/educsci13020123
- Witt, T., et al. (2021). Digital university teaching and learning in management science: A case study. *Education Sciences*, *11*(11), 728. doi:10.3390/educsci11110728
- Womack, V. Y., Wood, C. V., House, S. C., Quinn, S. C., Thomas, S. B., McGee, R., dkk. (2020). Culturally aware mentorship: Lasting impacts of a novel intervention on academic administrators and faculty. *PLOS ONE*, *15*(8), e0236983. doi:10.1371/journal.pone.0236983
- Yalan, H., et al. (2025). Evaluating the quality of hybrid learning in higher education. *Frontiers in Education*, *10*, Article 1615020. doi:10.3389/educ.2025.1615020
- Yaroshchuk, A. B., Bekh, I. D., Bykov, V. Y., Iatsyshyn, A. V., Iatsyshyn, A. V., et al. (2022). Quality management of higher education within the framework of the socio-investment model of economic growth. *Frontiers in Education*, *7*. doi:10.3389/educ.2022.1057005
- Yu, X., et al. (2024). A framework for transformational leadership to enhance teacher's work performance. *Frontiers in Psychology*, *15*. doi:10.3389/fpsyg.2024.1331597
- Zehra, T., dkk. (2023). Basics of faculty-to-faculty mentoring: A process to identify requirements and design an early career mentoring program. *PLOS ONE*, *18*(6), e0287127. doi:10.1371/journal.pone.0287127
- Zhang, R., Zhou, J., Hai, T., Zhang, S., Iwendi, M., Biamba, C., & Anumbe, N. (2022). Quality assurance awareness in higher education in China: Big data challenges. *Journal of Cloud Computing*, *11*, Article 56. doi:10.1186/s13677-022-00321-6
- Zhao, X., Wider, W., Jiang, L., Fauzi, M. A., Tanucan, J. C. M., Lin, J., & Udang, L. N. (2024). Transforming higher education institutions through EDI leadership: A bibliometric exploration. *Heliyon*, *10*(4), e26241. doi:10.1016/j.heliyon.2024.e26241