OPEN ACCESS

Jurnal Pendidikan Sosial Indonesia
E-ISSN: 3025-9479 | Vol. 4, No. 3 (2026) | e549
https://doi.org/10.62238/jupsi.v4i3.549

Penentuan Prioritas *Critical Success Factors* dalam Implementasi *Total Quality Management* pada Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus di Institut Asy-Syukriyyah

Raden Sintho Sukorini[1]✉, Dedi Purwana[2], Desi Rahmawati[3]

(1,2,3) Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia

✉ **Corresponding author**
sinthompt@gmail.com

Received: 02-10-2026 | Revised: 12-11-2026 | Accepted: 12-11-2026

ABSTRAK

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) pada perguruan tinggi membutuhkan penguatan berbagai faktor organisasi yang saling berkaitan. Namun, setiap institusi memiliki kebutuhan dan konteks pengembangan yang berbeda sehingga diperlukan pemetaan faktor prioritas sebagai dasar pengambilan keputusan. Penelitian ini bertujuan menentukan prioritas sepuluh *Critical Success Factors* (CSF) dalam implementasi TQM serta menjelaskan konteks penerapan tiga faktor dengan prioritas tertinggi di Institut Asy-Syukriyyah, Tangerang. Penelitian menggunakan pendekatan metode campuran dengan desain berurutan (*explanatory sequential*). Data kuantitatif diperoleh melalui penilaian 11 ahli menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP), sedangkan data kualitatif diperoleh dari wawancara semi-terstruktur dengan seorang pimpinan senior, didukung dokumen dan observasi. Data dianalisis melalui pembobotan AHP dan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perencanaan Strategis memperoleh prioritas tertinggi (16,75%), diikuti Budaya Mutu (14,97%) dan Perbaikan Berkelanjutan (13,85%). Ketiganya mencakup 45,57% dari total bobot prioritas. Temuan ini menegaskan pentingnya keterpaduan arah strategis, internalisasi budaya mutu, dan evaluasi berkelanjutan sebagai dasar penguatan TQM sesuai konteks kelembagaan.

[*Implementing Total Quality Management (TQM) in higher education requires strengthening various interrelated organizational factors. However, institutional needs and development contexts differ, making the identification of priority factors essential for informed decision-making. This study aims to determine the priorities of ten Critical Success Factors (CSFs) in TQM implementation and examine the contextual implementation of the three highest-ranked factors at Institut Asy-Syukriyyah, Tangerang. The study employed a mixed-methods approach with an explanatory sequential design. Quantitative data were collected through assessments involving 11 experts using the Analytic Hierarchy Process (AHP), while qualitative data were obtained from a semi-structured interview with a senior institutional leader, supported by available documents and observations. Data were analyzed through AHP weighting and thematic analysis. The findings indicate that Strategic Planning received the highest priority (16.75%), followed by Quality Culture (14.97%) and Continuous Improvement (13.85%). Together, these factors accounted for 45.57% of the total priority weight. The findings highlight the importance of aligning strategic direction, embedding quality values in organizational practices, and strengthening continuous evaluation as a contextual foundation for TQM development in higher education.*

Kata kunci: analytic hierarchy process, critical success factors, perguruan tinggi Islam, total quality management.

Pendahuluan

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan pengelolaan organisasi yang menempatkan mutu sebagai prinsip utama dalam keseluruhan proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan institusi. Dalam konteks pendidikan tinggi, penerapan TQM tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan standar akademik dan administratif, tetapi juga mencakup upaya membangun sistem pengelolaan yang terintegrasi, responsif, dan

© 2026 The Author(s). Published by Yazri Aksara Nusantara, ID

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Perguruan tinggi memiliki karakteristik organisasi yang kompleks karena melibatkan berbagai unsur, seperti pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, yayasan, serta pemangku kepentingan eksternal. Kompleksitas tersebut menuntut adanya koordinasi kelembagaan dan komitmen bersama agar pengelolaan mutu tidak berhenti pada pemenuhan persyaratan administratif, tetapi menjadi bagian dari praktik organisasi sehari-hari. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM dalam pendidikan tinggi berkaitan dengan penguatan tata kelola, pengukuran kinerja, sistem penjaminan mutu, serta peningkatan kualitas layanan akademik (Sarrico, 2022; Yusuf, 2023; Jasti dkk., 2022; Nugraha dkk., 2023). Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan mutu perguruan tinggi perlu dipahami sebagai hasil interaksi berbagai dimensi organisasi yang saling memengaruhi, bukan semata-mata sebagai konsekuensi dari keberadaan kebijakan atau prosedur penjaminan mutu.

Salah satu aspek penting dalam penerapan TQM adalah keberadaan Critical Success Factors (CSF), yaitu sejumlah faktor strategis yang memiliki peranan penting dalam mendukung pencapaian tujuan pengelolaan mutu organisasi. Dalam lingkungan pendidikan tinggi, faktor-faktor tersebut mencakup kepemimpinan, perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya manusia, manajemen proses, budaya mutu, fokus pada mahasiswa, keterlibatan pemangku kepentingan, sistem informasi, perbaikan berkelanjutan, serta sistem penghargaan dan pengakuan. Kesepuluh faktor tersebut merepresentasikan dimensi yang berbeda, tetapi memiliki keterkaitan dalam membangun sistem pengelolaan mutu yang efektif. Bayraktar dkk. (2008) telah mengidentifikasi faktor-faktor kritis TQM dalam konteks pendidikan tinggi, sedangkan Asif dkk. (2013) mengembangkan kerangka pengelolaan TQM yang mempertimbangkan karakteristik organisasi perguruan tinggi. Kajian Aquilani dkk. (2017) juga menunjukkan bahwa keberhasilan TQM berkaitan dengan kombinasi berbagai faktor organisasi yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Meskipun demikian, keberadaan sejumlah faktor keberhasilan belum secara otomatis memberikan gambaran mengenai aspek yang perlu memperoleh perhatian lebih besar dalam suatu institusi. Setiap perguruan tinggi memiliki karakteristik kelembagaan, kapasitas sumber daya, pola kepemimpinan, dan kebutuhan pengembangan yang berbeda. Oleh karena itu, penentuan prioritas CSF menjadi penting agar strategi penguatan mutu dapat disusun berdasarkan kebutuhan dan kondisi aktual organisasi.

Penentuan prioritas terhadap sejumlah CSF memerlukan pendekatan analitis yang mampu mengidentifikasi tingkat kepentingan relatif setiap faktor secara sistematis. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah Analytic Hierarchy Process (AHP), yaitu metode pengambilan keputusan multikriteria yang memungkinkan penilaian dilakukan melalui perbandingan berpasangan antarkriteria. Metode ini memberikan dasar kuantitatif untuk menyusun urutan prioritas berdasarkan pertimbangan para ahli dengan memperhatikan konsistensi penilaian yang diberikan (Saaty, 1980, 2008). Dalam konteks implementasi TQM, penggunaan AHP dapat membantu pengelola perguruan tinggi memahami faktor-faktor yang dipandang lebih mendesak atau lebih penting untuk diperhatikan dibandingkan faktor lainnya. Namun, hasil pemeringkatan AHP memiliki batas interpretasi karena bobot yang dihasilkan menunjukkan tingkat kepentingan relatif berdasarkan penilaian responden, bukan ukuran langsung mengenai keberhasilan implementasi atau kinerja aktual institusi. Oleh sebab itu, pemeringkatan CSF perlu dilengkapi dengan pemahaman kontekstual mengenai bagaimana faktor-faktor prioritas tersebut dimaknai, diterapkan, dan dihadapkan pada kondisi organisasi. Kajian mengenai budaya mutu dan sistem penjaminan mutu internal menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan mutu juga dipengaruhi oleh keterlibatan aktor, kebiasaan organisasi,

serta kemampuan institusi menghubungkan hasil evaluasi dengan tindakan perbaikan (Bendermacher dkk., 2017; Legemaate dkk., 2022; Krooi dkk., 2024). Perspektif tersebut memperlihatkan bahwa penentuan prioritas dan pemahaman implementasi merupakan dua aspek yang perlu dianalisis secara saling melengkapi.

Permasalahan tersebut relevan untuk dikaji pada Institut Asy-Syukriyyah, Tangerang, sebagai perguruan tinggi Islam yang mengalami perkembangan kelembagaan dari Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Asy-Syukriyyah menjadi institut pada tahun 2025. Perkembangan bentuk kelembagaan membawa kebutuhan untuk meninjau kembali berbagai aspek pengelolaan organisasi, termasuk perencanaan strategis, pengembangan sumber daya manusia, penyelenggaraan kegiatan akademik, penyediaan sarana dan prasarana, serta penguatan sistem penjaminan mutu. Perubahan tersebut menjadikan pengelolaan mutu sebagai bagian penting dalam memastikan bahwa arah pengembangan institusi dapat diterjemahkan ke dalam kebijakan, program kerja, dan pelaksanaan kegiatan yang terukur. Dalam situasi demikian, perguruan tinggi memerlukan pemahaman mengenai faktor-faktor yang perlu diprioritaskan agar pengembangan kelembagaan berjalan selaras dengan prinsip peningkatan mutu secara berkelanjutan. Selain itu, penerapan TQM tidak cukup dinilai berdasarkan keberadaan dokumen dan perangkat penjaminan mutu, tetapi juga perlu dipahami melalui praktik organisasi, keterlibatan sumber daya manusia, serta konsistensi pelaksanaan evaluasi dan tindak lanjut. Konteks Institut Asy-Syukriyyah memberikan ruang untuk mengkaji bagaimana faktor-faktor keberhasilan TQM memperoleh tingkat kepentingan yang berbeda berdasarkan penilaian para ahli dan bagaimana faktor-faktor dengan prioritas tertinggi dijelaskan melalui pengalaman aktor kelembagaan. Penelitian ini tidak berangkat dari asumsi bahwa perubahan status institusi secara otomatis menunjukkan adanya kelemahan dalam pengelolaan mutu, melainkan berupaya memperoleh pemahaman empiris mengenai prioritas penguatan TQM dalam konteks perkembangan kelembagaan tersebut.

Meskipun kajian mengenai TQM, CSF, dan penjaminan mutu pendidikan tinggi telah berkembang, masih terdapat ruang untuk memperdalam hubungan antara penentuan prioritas faktor keberhasilan dan penjelasan mengenai implementasinya dalam konteks organisasi tertentu. Penelitian terdahulu telah membahas identifikasi faktor kritis TQM, pengembangan model pengelolaan mutu, serta berbagai aspek budaya dan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi (Bayraktar dkk., 2008; Asif dkk., 2013; Aquilani dkk., 2017; Nasim dkk., 2020; Cheng dkk., 2022). Namun, pemeringkatan faktor dan penjelasan mengenai praktik implementasinya merupakan dua persoalan analitis yang memiliki karakteristik berbeda. Penilaian kuantitatif dapat menunjukkan faktor yang memperoleh kepentingan relatif lebih tinggi, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan alasan kontekstual di balik prioritas tersebut, bentuk penerapannya, maupun kondisi yang memengaruhi pelaksanaannya. Atas dasar itu, penelitian ini menempatkan kontribusinya pada pengintegrasian pemeringkatan sepuluh CSF menggunakan AHP dengan pendalaman kualitatif terhadap tiga faktor yang memperoleh prioritas tertinggi. Pendekatan tersebut memungkinkan hasil kuantitatif dipahami bersama penjelasan kontekstual mengenai Perencanaan Strategis, Budaya Mutu, dan Perbaikan Berkelanjutan di Institut Asy-Syukriyyah. Dengan demikian, kebaruan penelitian tidak terletak pada penciptaan kategori CSF yang sepenuhnya baru ataupun pada klaim menghasilkan urutan prioritas yang berlaku universal, melainkan pada upaya menghubungkan penilaian kepentingan relatif faktor dengan pemaknaan dan praktik implementasinya dalam satu konteks perguruan tinggi Islam. Kontribusi ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen mutu pendidikan tinggi, khususnya dalam

memahami hubungan antara prioritas strategis dan dinamika penerapan TQM pada tingkat institusi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menentukan urutan prioritas sepuluh Critical Success Factors dalam implementasi Total Quality Management di Institut Asy-Syukriyyah menggunakan Analytic Hierarchy Process, mengidentifikasi pemaknaan aktor kelembagaan terhadap faktor-faktor yang memperoleh prioritas tertinggi, serta menjelaskan konteks implementasi dan kondisi yang berkaitan dengan penguatan faktor-faktor tersebut. Penelitian ini juga bertujuan mengintegrasikan hasil analisis kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara tingkat kepentingan relatif CSF dan praktik pengelolaan mutu dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian menggunakan desain metode campuran berurutan (*explanatory sequential*), dengan tahap kuantitatif sebagai dasar penentuan prioritas dan tahap kualitatif sebagai pendalaman terhadap tiga faktor dengan bobot tertinggi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris mengenai prioritas penguatan TQM sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola perguruan tinggi dalam menyelaraskan perencanaan strategis, membangun budaya mutu, dan mengembangkan mekanisme perbaikan berkelanjutan. Temuan penelitian ini ditempatkan sebagai gambaran kontekstual pada Institut Asy-Syukriyyah sehingga penerapannya pada perguruan tinggi lain tetap memerlukan pertimbangan terhadap karakteristik dan kondisi kelembagaan masing-masing.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) dengan desain *explanatory sequential*, yang dilaksanakan melalui tiga tahapan utama, yaitu analisis kuantitatif (QUAN), pendalaman kualitatif (QUAL), dan integrasi hasil penelitian. Desain ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai prioritas faktor keberhasilan kritis (*Critical Success Factors*/CSF) dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM), sekaligus menjelaskan konteks penerapan faktor-faktor yang memperoleh prioritas tertinggi. Tahap kuantitatif diarahkan untuk menentukan bobot dan urutan prioritas sepuluh CSF menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Hasil pemeringkatan tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk menentukan fokus pendalaman pada tahap kualitatif, khususnya terhadap tiga faktor dengan bobot tertinggi. Pada tahap akhir, kedua jenis temuan diintegrasikan untuk menjelaskan keterkaitan antara tingkat kepentingan relatif setiap faktor dan konteks implementasinya dalam organisasi. Penelitian dilaksanakan di Institut Asy-Syukriyyah, Tangerang, Banten, Indonesia, dengan mempertimbangkan karakteristik kelembagaan dan kebutuhan pengembangan mutu institusi.

Data kuantitatif diperoleh melalui penilaian dari 11 orang ahli yang mewakili unsur pimpinan yayasan, pimpinan institusi, fakultas, program studi, dan bidang yang berkaitan dengan penjaminan mutu. Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) terhadap sepuluh CSF dengan skala penilaian Saaty 1–9, yang digunakan untuk menggambarkan tingkat kepentingan relatif antara dua faktor (Saaty, 1980). Sementara itu, data kualitatif bersumber dari satu transkrip wawancara semi-terstruktur dengan seorang pimpinan senior institusi yang diberi kode I-01. Wawancara tersebut dilaksanakan pada 8 Agustus 2026 dengan durasi sekitar 51 menit. Dokumen institusi dan hasil observasi yang tersedia dimanfaatkan sebagai informasi pendukung untuk memberikan konteks tambahan terhadap temuan wawancara. Penggunaan satu transkrip wawancara utama menjadi batasan dalam cakupan data kualitatif penelitian ini. Oleh karena itu, informasi yang diperoleh

dari wawancara digunakan untuk memperdalam pemahaman mengenai faktor-faktor prioritas, bukan untuk menggeneralisasi pandangan seluruh pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, maupun mahasiswa di lingkungan institusi.

Analisis data dilakukan berdasarkan karakteristik masing-masing jenis data. Data kuantitatif diolah menggunakan prosedur AHP melalui agregasi penilaian para ahli dengan rata-rata geometrik, dilanjutkan dengan normalisasi untuk memperoleh bobot dan urutan prioritas setiap CSF. Konsistensi penilaian diperiksa melalui perhitungan *Consistency Index* (CI) dan *Consistency Ratio* (CR), dengan nilai CR tidak lebih dari 0,10 sebagai kriteria konsistensi yang digunakan dalam penelitian (Saaty, 2008). Selanjutnya, data kualitatif dianalisis menggunakan analisis tematik melalui proses pengodean awal, pengelompokan kode, pengembangan tema, serta peninjauan dan interpretasi tema berdasarkan informasi yang tersedia (Braun & Clarke, 2021). Pendalaman kualitatif difokuskan pada tiga faktor dengan bobot tertinggi, yaitu Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*), Budaya Mutu (*Quality Culture*), dan Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*). Integrasi dilakukan pada tahap interpretasi dengan membandingkan hasil pemeringkatan AHP dan tema-tema kualitatif untuk mengidentifikasi kesesuaian, hubungan yang saling melengkapi, maupun penjelasan kontekstual terhadap hasil kuantitatif. Keabsahan interpretasi kualitatif dipertimbangkan berdasarkan prinsip kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas (Lincoln & Guba, 1985). Seluruh hasil ditafsirkan sesuai dengan cakupan data dan konteks kelembagaan Institut Asy-Syukriyyah, sehingga tidak dimaksudkan sebagai representasi universal mengenai prioritas implementasi TQM pada seluruh perguruan tinggi.

Hasil dan Pembahasan

1. Prioritas *Critical Success Factors* dalam Implementasi Total Quality Management

Analisis *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dilakukan untuk mengidentifikasi urutan kepentingan relatif sepuluh *Critical Success Factors* (CSF) dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM) di Institut Asy-Syukriyyah, Tangerang, Indonesia. Penilaian melibatkan 11 ahli yang berasal dari unsur yayasan, pimpinan institusi, fakultas, program studi, dan bidang penjaminan mutu. Para ahli memberikan penilaian melalui perbandingan berpasangan menggunakan skala Saaty 1–9. Selanjutnya, penilaian tersebut diagregasikan menggunakan rata-rata geometrik dan dinormalisasi untuk memperoleh bobot prioritas setiap faktor. Pendekatan ini memungkinkan setiap CSF dibandingkan berdasarkan tingkat kepentingan relatifnya dalam kerangka penguatan mutu institusi, sehingga hasil analisis tidak hanya menunjukkan faktor-faktor yang dianggap relevan, tetapi juga memperlihatkan aspek yang memperoleh perhatian lebih besar dalam penilaian para ahli.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Strategic Planning* atau Perencanaan Strategis menempati peringkat pertama dengan bobot sebesar 16,75%. Posisi berikutnya ditempati *Quality Culture* atau Budaya Mutu dengan bobot 14,97%, serta *Continuous Improvement* atau Perbaikan Berkelanjutan sebesar 13,85%. Ketiga faktor tersebut secara kumulatif mencapai 45,57% dari keseluruhan bobot prioritas. Temuan ini memperlihatkan bahwa para ahli memberikan perhatian relatif lebih besar terhadap tiga dimensi utama, yaitu penetapan arah pengembangan institusi, pembentukan nilai dan perilaku yang berorientasi pada mutu, serta pengembangan mekanisme evaluasi dan penyempurnaan proses secara berkelanjutan. Ketiganya memiliki karakteristik yang berbeda, tetapi secara konseptual berkaitan dalam membentuk sistem pengelolaan mutu yang terarah dan berkesinambungan.

Tabel 1. Peringkat dan Bobot Prioritas Sepuluh Critical Success Factors

Peringkat	*Critical Success Factors*	Bobot Prioritas
1	Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*)	16,75%
2	Budaya Mutu (*Quality Culture*)	14,97%
3	Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*)	13,85%
4	Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*)	10,35%
5	Kepemimpinan (*Leadership*)	9,94%
6	Fokus pada Mahasiswa (*Student Focus*)	7,52%
7	Manajemen Proses (*Process Management*)	7,29%
8	Keterlibatan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Involvement*)	6,77%
9	Sistem Penghargaan dan Pengakuan (*Recognition and Reward System*)	6,32%
10	Sistem Informasi (*Information System*)	6,24%
	Total	**100,00%**

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

Nilai *Consistency Ratio* (CR) agregat sebesar 0,0188 atau 1,88% menunjukkan bahwa penilaian perbandingan berpasangan memenuhi kriteria konsistensi AHP karena berada di bawah ambang 0,10 (Saaty, 2008). Hasil tersebut memberikan dasar matematis bahwa penilaian agregat memiliki tingkat konsistensi yang dapat diterima untuk menghasilkan bobot prioritas. Meskipun demikian, konsistensi dalam AHP perlu dibedakan dari objektivitas penilaian maupun efektivitas implementasi. Nilai CR yang rendah tidak secara otomatis membuktikan bahwa seluruh penilaian bebas dari subjektivitas, bahwa faktor dengan bobot tertinggi telah diterapkan secara optimal, atau bahwa institusi telah mencapai kinerja mutu tertentu. Oleh karena itu, bobot yang diperoleh dalam penelitian ini ditafsirkan sebagai representasi kepentingan relatif berdasarkan pertimbangan para ahli, bukan sebagai ukuran langsung atas capaian mutu institusi.

Jika diperhatikan secara keseluruhan, peringkat sepuluh CSF memperlihatkan bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan arah kebijakan, penguatan nilai organisasi, dan mekanisme perbaikan memperoleh posisi lebih tinggi dibandingkan sejumlah faktor pendukung lainnya. Manajemen Sumber Daya Manusia berada pada peringkat keempat dengan bobot 10,35%, sedangkan Kepemimpinan menempati peringkat kelima dengan bobot 9,94%. Sementara itu, Fokus pada Mahasiswa, Manajemen Proses, Keterlibatan Pemangku Kepentingan, Sistem Penghargaan dan Pengakuan, serta Sistem Informasi berada pada urutan berikutnya. Susunan tersebut tidak menunjukkan bahwa faktor-faktor yang berada pada peringkat lebih rendah dapat diabaikan. Sebaliknya, hasilnya mengindikasikan perbedaan tingkat kepentingan relatif dalam penilaian yang dilakukan, sehingga pemanfaatannya perlu mempertimbangkan keterkaitan antarfaktor dan kebutuhan pengembangan institusi.

Dalam perspektif TQM, pengelolaan mutu tidak dapat dibangun hanya dengan mengandalkan satu komponen organisasi. Perencanaan yang baik memerlukan dukungan kepemimpinan, sumber daya manusia, dan proses kerja yang memadai. Demikian pula, budaya mutu membutuhkan keterlibatan anggota organisasi, sedangkan perbaikan berkelanjutan memerlukan informasi dan mekanisme evaluasi yang dapat digunakan untuk menentukan tindakan korektif. Dengan demikian, peringkat AHP lebih tepat dipahami sebagai dasar untuk menentukan fokus perhatian manajerial daripada sebagai urutan pelaksanaan yang bersifat mutlak. Interpretasi tersebut sejalan dengan kajian yang menempatkan keberhasilan TQM sebagai hasil interaksi berbagai faktor organisasi, bukan sebagai konsekuensi dari satu unsur yang bekerja secara terpisah (Aquilani et al., 2017; Asif dkk., 2013; Jasti dkk., 2022).

2. Implementasi Tiga Critical Success Factors dengan Prioritas Tertinggi

2.1. Perencanaan Strategis sebagai Arah Pengembangan Mutu Institusi

Perencanaan Strategis memperoleh bobot tertinggi sebesar 16,75%, yang menunjukkan bahwa faktor ini menempati posisi paling penting dalam penilaian relatif para ahli terhadap penguatan TQM di Institut Asy-Syukriyyah. Hasil pendalaman kualitatif memberikan konteks terhadap posisi tersebut, terutama berkaitan dengan kebutuhan penyesuaian dokumen perencanaan setelah perubahan status kelembagaan dari sekolah tinggi menjadi institut pada 2025. Perubahan bentuk kelembagaan tersebut menghadirkan kebutuhan untuk memastikan bahwa arah pengembangan institusi, sasaran organisasi, dan program kerja yang dirumuskan dalam dokumen strategis tetap relevan dengan kondisi serta kebutuhan kelembagaan yang berkembang. Dalam konteks ini, perencanaan strategis tidak cukup dipahami sebagai kewajiban administratif, tetapi perlu ditempatkan sebagai instrumen yang mengarahkan proses pengembangan institusi secara terukur.

Wawancara dengan pimpinan senior institusi memperlihatkan adanya perhatian terhadap fungsi substantif dokumen perencanaan. Informan menyampaikan bahwa dokumen sebelumnya masih bersifat “sebatas formalitas” dan perlu disesuaikan agar “betul-betul ini jadi panduan kami”. Pernyataan tersebut mengindikasikan adanya kesadaran mengenai perbedaan antara ketersediaan dokumen secara administratif dan pemanfaatannya sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan organisasi. Dokumen perencanaan dapat dinyatakan tersedia, tetapi keberadaannya belum tentu memberikan pengaruh terhadap praktik pengelolaan apabila tidak digunakan sebagai acuan dalam menentukan program, menetapkan tanggung jawab, mengalokasikan sumber daya, dan mengevaluasi pencapaian tujuan. Dengan demikian, substansi persoalan perencanaan strategis terletak pada kemampuan institusi menghubungkan rumusan kebijakan dengan pelaksanaan kegiatan pada tingkat operasional.

Dalam implementasi TQM, perencanaan strategis memiliki fungsi untuk menerjemahkan visi dan tujuan kelembagaan ke dalam sasaran mutu yang lebih konkret. Proses tersebut membutuhkan keterhubungan antara arah pengembangan institusi, indikator pencapaian, program kerja, penanggung jawab kegiatan, serta mekanisme pemantauan dan evaluasi. Apabila keterhubungan tersebut tidak dibangun secara sistematis, dokumen perencanaan berisiko hanya menjadi pernyataan normatif yang tidak cukup memberikan pedoman bagi pelaksanaan kegiatan akademik maupun administratif. Sebaliknya, ketika perencanaan dijadikan dasar pengambilan keputusan, setiap unit dapat memahami kontribusinya terhadap sasaran institusi dan memiliki acuan untuk menilai kesesuaian antara pelaksanaan program dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Konteks perubahan kelembagaan Institut Asy-Syukriyyah memperkuat relevansi kebutuhan tersebut. Perubahan status dari sekolah tinggi menjadi institut tidak dengan sendirinya membuktikan adanya kelemahan dalam pengelolaan mutu. Namun, perkembangan struktur dan cakupan kelembagaan menuntut peninjauan terhadap kesesuaian dokumen, kebijakan, serta mekanisme koordinasi yang telah digunakan sebelumnya. Oleh sebab itu, penyesuaian perencanaan perlu mempertimbangkan perkembangan program akademik, kebutuhan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, tata kelola, serta sistem penjaminan mutu. Perencanaan strategis yang adaptif memungkinkan institusi menghubungkan perubahan kelembagaan dengan agenda peningkatan mutu tanpa kehilangan kesinambungan arah pengembangan.

Temuan tersebut memiliki keterkaitan dengan kajian TQM di pendidikan tinggi yang menekankan pentingnya keselarasan antara tujuan organisasi, pengelolaan sumber daya, dan

proses kelembagaan (Jasti et al., 2022; Krooi et al., 2024; Sampe & Arifin, 2024; Ta & Pham, 2024). Perencanaan strategis berfungsi sebagai titik penghubung antara ketiga aspek tersebut karena memberikan kerangka bagi institusi dalam menentukan prioritas, mengorganisasikan sumber daya, dan mengukur pencapaian. Dengan demikian, tingginya bobot Perencanaan Strategis dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai indikasi bahwa para ahli memandang kejelasan arah pengembangan sebagai kebutuhan penting dalam penguatan TQM.

Meskipun demikian, hasil wawancara belum dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa seluruh dokumen perencanaan telah diperbarui, seluruh unit telah menggunakannya secara konsisten, atau sasaran strategis telah tercapai. Bukti kualitatif yang tersedia terutama menunjukkan adanya kebutuhan penyesuaian dan penguatan fungsi dokumen perencanaan. Oleh karena itu, temuan ini lebih tepat dibaca sebagai gambaran mengenai orientasi dan kebutuhan pengembangan institusi. Implikasi praktisnya adalah perlunya memastikan bahwa dokumen strategis tidak berhenti pada penyusunan formal, tetapi diterjemahkan ke dalam program yang memiliki indikator terukur, pembagian tanggung jawab yang jelas, serta mekanisme evaluasi yang dapat ditelusuri. Dengan cara tersebut, perencanaan strategis dapat berfungsi sebagai landasan operasional bagi pelaksanaan TQM.

2.2. Budaya Mutu sebagai Landasan Perilaku Organisasi

Budaya Mutu menempati peringkat kedua dengan bobot sebesar 14,97%. Posisi tersebut menunjukkan bahwa para ahli memberikan perhatian besar terhadap aspek internalisasi nilai dan orientasi mutu dalam kehidupan organisasi. Temuan kualitatif memperlihatkan bahwa budaya mutu dipahami sebagai proses membangun kebiasaan kerja yang menempatkan mutu sebagai bagian dari aktivitas institusi sehari-hari. Informan menegaskan bahwa “mutu itu bukan hanya kalau ada hajatan akreditasi” dan menyampaikan perlunya menjadikan mutu sebagai *habit* atau kebiasaan. Pernyataan ini memberikan gambaran bahwa orientasi mutu tidak seharusnya muncul hanya ketika institusi menghadapi penilaian eksternal, tetapi perlu tercermin dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab secara rutin.

Temuan tersebut memperlihatkan adanya perbedaan mendasar antara pendekatan mutu yang bersifat insidental dan budaya mutu yang terinternalisasi. Pendekatan insidental cenderung menempatkan kegiatan penjaminan mutu sebagai respons terhadap kebutuhan administratif tertentu, misalnya ketika mempersiapkan akreditasi atau memenuhi persyaratan evaluasi eksternal. Sementara itu, budaya mutu menuntut konsistensi perilaku organisasi dalam menjaga standar, mengevaluasi pekerjaan, mengidentifikasi kekurangan, dan melakukan perbaikan tanpa harus menunggu adanya penilaian dari pihak luar. Dalam pengertian ini, budaya mutu bukan hanya berkaitan dengan keberadaan kebijakan atau unit penjaminan mutu, melainkan juga dengan bagaimana nilai-nilai mutu dipahami dan diwujudkan oleh anggota organisasi dalam menjalankan fungsi masing-masing.

Informan juga menyampaikan bahwa proses membangun budaya mutu “butuh waktu”. Keterangan tersebut menunjukkan bahwa internalisasi nilai mutu tidak dapat dicapai hanya melalui penerbitan kebijakan atau penyelenggaraan kegiatan sosialisasi dalam waktu singkat. Budaya organisasi terbentuk melalui proses pembiasaan, pengalaman kolektif, keteladanan pimpinan, komunikasi, dan konsistensi penerapan nilai dalam praktik kerja. Oleh karena itu, penguatan budaya mutu membutuhkan keterlibatan berbagai unsur institusi, mulai dari pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, pengelola program studi, hingga unit pendukung. Setiap unsur perlu memahami bahwa tanggung jawab terhadap mutu tidak hanya berada pada unit

penjaminan mutu, tetapi menjadi bagian dari tanggung jawab bersama dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi.

Dalam kaitannya dengan TQM, budaya mutu berfungsi sebagai landasan perilaku yang memungkinkan kebijakan dan prosedur mutu dijalankan secara konsisten. Perencanaan strategis dapat menetapkan arah dan sasaran pengembangan, tetapi pencapaian sasaran tersebut sangat bergantung pada kesediaan anggota organisasi untuk menerjemahkannya ke dalam tindakan nyata. Tanpa budaya mutu, kebijakan berpotensi berhenti pada tingkat formal dan tidak sepenuhnya memengaruhi praktik kerja. Sebaliknya, budaya mutu yang berkembang dapat memperkuat kesadaran terhadap standar, tanggung jawab, ketepatan proses, serta pentingnya evaluasi. Dengan demikian, budaya mutu memiliki peran penghubung antara kebijakan institusi dan perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi.

Interpretasi ini sejalan dengan kajian yang menempatkan budaya mutu sebagai hasil internalisasi nilai, partisipasi, dan praktik organisasi yang berlangsung secara berulang (Harvey & Stensaker, 2008; Bendermacher et al., 2017; Legemaate dkk., 2022; Hsu, 2023). Budaya mutu tidak dapat disamakan dengan kepatuhan terhadap prosedur semata karena dimensi kultural juga mencakup kesadaran, komitmen, dan penerimaan anggota organisasi terhadap pentingnya mutu. Oleh sebab itu, penguatan budaya mutu perlu diarahkan pada penciptaan lingkungan kerja yang mendorong keterbukaan terhadap evaluasi, komunikasi ant unit, tanggung jawab terhadap hasil kerja, serta kesediaan memperbaiki proses yang belum memenuhi standar.

Dalam konteks Institut Asy-Syukriyyah, implikasi dari temuan ini adalah perlunya mengembangkan pembiasaan mutu secara konsisten pada kegiatan akademik dan administratif. Sosialisasi kebijakan perlu disertai dengan praktik yang memungkinkan setiap unit memahami hubungan antara tugas hariannya dan sasaran mutu institusi. Pimpinan juga memiliki peran penting dalam memberikan keteladanan dan memastikan bahwa standar diterapkan secara konsisten, bukan hanya disampaikan dalam dokumen atau forum formal. Namun, penelitian ini belum mengukur tingkat kematangan budaya mutu secara kuantitatif dan belum memperoleh keterangan dari berbagai kelompok sivitas akademika. Karena itu, temuan wawancara tidak dapat digunakan untuk menyatakan bahwa budaya mutu telah terbentuk secara merata. Temuan tersebut lebih tepat menunjukkan bahwa internalisasi budaya mutu merupakan agenda pengembangan yang dipandang penting dan masih membutuhkan proses berkelanjutan.

2.3. Perbaikan Berkelanjutan sebagai Mekanisme Penguatan Mutu

Perbaikan Berkelanjutan memperoleh bobot sebesar 13,85% dan menempati peringkat ketiga dalam hasil AHP. Posisi tersebut memperlihatkan bahwa para ahli menempatkan kemampuan institusi untuk mengevaluasi dan menyempurnakan proses sebagai salah satu faktor penting dalam implementasi TQM. Hasil pendalaman kualitatif menunjukkan adanya sejumlah mekanisme evaluasi yang digunakan dalam pengelolaan institusi, antara lain survei kepuasan mahasiswa yang dilaksanakan secara berkala, termasuk dua kali dalam setahun, rapat pembahasan hasil evaluasi, penetapan tindak lanjut, pemantauan, dan pelaporan. Rangkaian kegiatan tersebut memberikan gambaran mengenai keberadaan mekanisme yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi persoalan dan menjadi dasar penyusunan langkah perbaikan.

Keberadaan survei kepuasan mahasiswa memiliki arti penting karena menyediakan ruang bagi institusi untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman mahasiswa terhadap layanan dan proses penyelenggaraan pendidikan. Informasi tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menilai kesesuaian antara layanan yang diberikan dan kebutuhan penerima layanan. Namun, pengumpulan informasi tidak dengan sendirinya menghasilkan perbaikan. Data hasil

survei perlu dianalisis, dibahas oleh unit terkait, dan diterjemahkan menjadi tindakan yang memiliki sasaran serta penanggung jawab yang jelas. Tanpa proses tindak lanjut, evaluasi berisiko menjadi kegiatan pengumpulan data yang tidak memberikan perubahan berarti terhadap kualitas layanan maupun proses kelembagaan.

Dengan demikian, perbaikan berkelanjutan tidak hanya ditentukan oleh frekuensi evaluasi, tetapi juga oleh kualitas hubungan antara hasil evaluasi dan tindakan yang dilakukan setelahnya. Mekanisme tersebut setidaknya membutuhkan beberapa tahapan yang saling terhubung, yaitu pengumpulan informasi, identifikasi masalah, analisis penyebab, penentuan tindakan perbaikan, pelaksanaan tindakan, pemantauan hasil, dan evaluasi ulang. Setiap tahapan perlu terdokumentasi agar institusi dapat menelusuri apakah rekomendasi telah dilaksanakan, apakah tindakan yang diambil sesuai dengan permasalahan, dan apakah perubahan yang dilakukan memberikan hasil yang diharapkan. Dengan pola tersebut, evaluasi tidak berhenti pada pemenuhan prosedur, tetapi menjadi bagian dari proses pembelajaran organisasi.

Dalam kerangka TQM, perbaikan berkelanjutan berkaitan erat dengan kemampuan institusi mengembangkan respons terhadap perubahan kebutuhan dan temuan evaluasi. Proses ini juga memiliki hubungan dengan Perencanaan Strategis dan Budaya Mutu. Perencanaan strategis menyediakan sasaran yang menjadi acuan evaluasi, sedangkan budaya mutu mendorong anggota organisasi untuk menerima hasil evaluasi sebagai masukan bagi penyempurnaan pekerjaan. Perbaikan berkelanjutan kemudian menjadi mekanisme yang menghubungkan hasil evaluasi dengan tindakan nyata. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi tidak seharusnya dipandang sebagai aktivitas yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari siklus pengelolaan mutu yang menghubungkan perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan, dan tindak lanjut.

Temuan ini memiliki keterkaitan dengan kajian mengenai penjaminan mutu internal yang menekankan pentingnya konsistensi pelaksanaan siklus mutu, audit, dan tindak lanjut dalam pengelolaan pendidikan tinggi (Sampe & Arifin, 2024; Sofyani dkk., 2023). Keberadaan mekanisme evaluasi memberikan fondasi bagi perbaikan, tetapi efektivitasnya bergantung pada kemampuan organisasi mengubah hasil evaluasi menjadi keputusan dan tindakan. Oleh karena itu, ukuran keberhasilan perbaikan berkelanjutan tidak cukup dilihat dari terselenggaranya survei atau rapat evaluasi, tetapi perlu ditelusuri melalui bukti pelaksanaan rekomendasi, perubahan proses, dan hasil pemantauan setelah tindakan dilakukan.

Dalam penelitian ini, keberadaan survei, rapat, tindak lanjut, pemantauan, dan pelaporan menunjukkan adanya mekanisme yang dapat mendukung penguatan perbaikan berkelanjutan di Institut Asy-Syukriyyah. Akan tetapi, data yang tersedia belum memberikan dasar yang memadai untuk menilai tingkat efektivitas seluruh tindak lanjut pada setiap unit. Penelitian ini juga belum mengukur besarnya perubahan kinerja yang dihasilkan dari mekanisme tersebut. Dengan demikian, temuan tidak dapat ditafsirkan sebagai bukti bahwa seluruh proses evaluasi telah berjalan optimal. Implikasi manajerial yang dapat ditarik adalah perlunya memperkuat keterhubungan antara hasil evaluasi, keputusan perbaikan, pelaksanaan tindakan, dan pemantauan hasil agar setiap kegiatan penjaminan mutu menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk penyempurnaan proses secara berkelanjutan.

3. Kondisi Pendukung dan Tantangan dalam Penguatan TQM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan TQM di Institut Asy-Syukriyyah perlu dipahami dalam konteks perkembangan kelembagaan dan kebutuhan untuk membangun keterpaduan antarfaktor organisasi. Tiga faktor dengan bobot tertinggi memperlihatkan arah

prioritas yang diberikan para ahli, sedangkan hasil wawancara memberikan gambaran mengenai sebagian kondisi implementasi yang menyertainya. Berdasarkan kedua sumber tersebut, terdapat beberapa aspek yang relevan untuk dipertimbangkan, yaitu proses internalisasi budaya mutu, kapasitas sumber daya manusia, serta pengembangan sistem pendukung. Ketiga aspek tersebut tidak seluruhnya dapat dinyatakan sebagai hambatan yang telah terukur, tetapi merupakan kondisi yang perlu diperhatikan dalam menerjemahkan prioritas TQM ke dalam praktik kelembagaan.

Pertama, internalisasi budaya mutu merupakan proses organisasi yang membutuhkan waktu dan konsistensi. Pernyataan informan mengenai pentingnya menjadikan mutu sebagai kebiasaan sehari-hari menunjukkan bahwa penguatan TQM tidak cukup dilakukan melalui kegiatan yang bersifat temporer. Perubahan orientasi dari pemenuhan kebutuhan akreditasi menuju pembiasaan mutu dalam aktivitas rutin membutuhkan keterlibatan anggota organisasi dan dukungan pimpinan. Proses tersebut juga memerlukan komunikasi yang berkesinambungan agar setiap unsur institusi memahami standar, tujuan, serta tanggung jawabnya dalam pengelolaan mutu. Dalam konteks ini, tantangan utama bukan sekadar memperkenalkan konsep mutu, melainkan membangun konsistensi antara nilai yang dinyatakan dalam kebijakan dan praktik yang dijalankan dalam pekerjaan sehari-hari. Pemahaman tersebut sejalan dengan kajian yang menempatkan budaya mutu sebagai proses yang berkembang melalui interaksi antara nilai organisasi, struktur kelembagaan, dan praktik kerja (Harvey & Stensaker, 2008; Bendermacher dkk., 2017; Hsu, 2023; Legemaate dkk., 2022).

Kedua, kapasitas sumber daya manusia menjadi unsur pendukung yang perlu diperhatikan dalam penerapan TQM. Hasil AHP menempatkan Manajemen Sumber Daya Manusia pada peringkat keempat dengan bobot 10,35%. Posisi tersebut menunjukkan bahwa aspek sumber daya manusia tetap memperoleh perhatian relatif penting dalam penilaian para ahli, meskipun berada di bawah tiga faktor prioritas utama. Implementasi perencanaan strategis, pembudayaan mutu, dan perbaikan berkelanjutan membutuhkan keterlibatan personel yang memahami tujuan, standar, prosedur, serta mekanisme evaluasi. Dengan demikian, penguatan kapasitas sumber daya manusia dapat diarahkan pada peningkatan pemahaman terhadap sistem mutu, kemampuan melaksanakan tugas sesuai standar, serta keterampilan memanfaatkan informasi evaluasi dalam penyempurnaan pekerjaan.

Meskipun demikian, bobot Manajemen Sumber Daya Manusia dalam AHP tidak dapat dijadikan bukti bahwa institusi mengalami kekurangan kompetensi tertentu atau bahwa kapasitas pegawai berada pada tingkat yang rendah. Penilaian AHP hanya menunjukkan posisi kepentingan relatif faktor tersebut dibandingkan dengan sembilan faktor lainnya. Untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi secara lebih spesifik, diperlukan data tambahan, misalnya pemetaan kompetensi, hasil evaluasi kinerja, analisis kebutuhan pelatihan, atau wawancara dengan kelompok dosen dan tenaga kependidikan. Oleh sebab itu, pengembangan sumber daya manusia dalam penelitian ini ditempatkan sebagai implikasi yang relevan bagi penguatan TQM, bukan sebagai diagnosis atas kondisi kompetensi seluruh personel institusi.

Ketiga, pengembangan sistem pendukung, khususnya sistem informasi, perlu ditempatkan dalam hubungan dengan kebutuhan pengelolaan mutu. Sistem Informasi memperoleh bobot 6,24% dan menempati peringkat kesepuluh dalam hasil AHP. Peringkat tersebut menunjukkan bahwa faktor ini memperoleh bobot kepentingan relatif paling rendah dalam penilaian para ahli, tetapi tidak berarti bahwa sistem informasi tidak penting atau tidak dibutuhkan oleh institusi. Dalam pengelolaan TQM, sistem informasi dapat mendukung

penyediaan data, dokumentasi kegiatan, pemantauan indikator, pengelolaan hasil evaluasi, serta penelusuran tindak lanjut. Fungsi tersebut menjadi relevan karena proses perbaikan berkelanjutan memerlukan informasi yang dapat diakses, dikelola, dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Rendahnya posisi relatif Sistem Informasi perlu ditafsirkan secara hati-hati. Hasil AHP tidak memberikan informasi yang cukup untuk menyimpulkan apakah sistem informasi yang digunakan telah memadai, apakah terdapat kendala integrasi data, atau apakah pemanfaatannya belum optimal. Temuan ini hanya menunjukkan bahwa dalam perbandingan kepentingan sepuluh CSF, para ahli memberikan bobot relatif lebih besar kepada faktor lain. Dengan demikian, pengembangan sistem informasi sebaiknya tidak dilakukan semata-mata untuk memenuhi orientasi digitalisasi, tetapi diarahkan pada kebutuhan nyata pengelolaan mutu. Sistem yang dikembangkan perlu mendukung keterhubungan antara perencanaan, pelaksanaan kegiatan, pengumpulan data, evaluasi, dan tindak lanjut.

Ketiga kondisi tersebut memperlihatkan bahwa penguatan TQM memerlukan pendekatan yang mempertimbangkan hubungan antara faktor prioritas dan unsur pendukungnya. Perencanaan strategis membutuhkan sumber daya manusia yang mampu menerjemahkan kebijakan ke dalam program kerja. Budaya mutu membutuhkan pembiasaan, komunikasi, dan keteladanan dalam pelaksanaan tugas. Sementara itu, perbaikan berkelanjutan membutuhkan mekanisme evaluasi yang didukung oleh ketersediaan informasi dan dokumentasi yang memadai. Oleh karena itu, prioritas yang dihasilkan melalui AHP tidak seharusnya dipahami sebagai alasan untuk mengesampingkan faktor lain, melainkan sebagai dasar untuk menyusun urutan perhatian manajerial dengan tetap menjaga keterpaduan sistem pengelolaan mutu.

5.4. Integrasi Temuan, Implikasi, dan Kontribusi Penelitian

Integrasi hasil kuantitatif dan kualitatif merupakan bagian penting dalam penelitian ini karena kedua tahap memberikan jenis informasi yang berbeda tetapi saling melengkapi. Analisis AHP menjawab pertanyaan mengenai faktor mana yang memperoleh prioritas relatif lebih tinggi berdasarkan penilaian para ahli, sedangkan pendalaman kualitatif memberikan konteks mengenai bagaimana sebagian faktor tersebut dimaknai dan dijalankan dalam lingkungan institusi. Dengan demikian, integrasi tidak dimaksudkan untuk mengulang hasil kuantitatif melalui uraian wawancara, tetapi untuk memperluas pemahaman mengenai arti prioritas dalam konteks organisasi. Hasil AHP menyediakan struktur pemeringkatan, sementara temuan wawancara membantu menjelaskan kebutuhan, praktik, dan tantangan yang berkaitan dengan tiga faktor prioritas tertinggi.

Pada faktor Perencanaan Strategis, hasil kuantitatif menunjukkan posisi tertinggi dengan bobot 16,75%, sedangkan temuan wawancara memperlihatkan kebutuhan untuk memperkuat fungsi dokumen perencanaan agar tidak berhenti sebagai kelengkapan administratif. Kedua hasil tersebut memiliki hubungan yang saling melengkapi. Bobot AHP menunjukkan bahwa perencanaan strategis dipandang sebagai faktor dengan kepentingan relatif terbesar, sementara wawancara menjelaskan konteks yang membuat faktor tersebut relevan bagi pengembangan institusi, khususnya kebutuhan menyesuaikan arah dan dokumen perencanaan setelah perubahan status kelembagaan. Integrasi ini memperlihatkan bahwa prioritas strategis tidak hanya berkaitan dengan keberadaan dokumen, tetapi juga dengan kapasitas dokumen tersebut untuk mengarahkan program dan menjadi acuan pengambilan keputusan.

Pada faktor Budaya Mutu, hasil AHP menempatkannya pada peringkat kedua dengan bobot 14,97%. Temuan wawancara memberikan penjelasan bahwa mutu perlu

diinternalisasikan sebagai kebiasaan dalam aktivitas organisasi, bukan hanya menjadi perhatian ketika institusi menghadapi akreditasi. Hubungan kedua hasil tersebut menunjukkan adanya kesesuaian antara tingginya kepentingan relatif budaya mutu dan kebutuhan untuk membangun perilaku organisasi yang konsisten dengan prinsip pengelolaan mutu. Namun, keterangan informan bahwa proses tersebut membutuhkan waktu juga memperlihatkan bahwa budaya mutu tidak dapat dipandang sebagai kondisi yang telah sepenuhnya terbentuk. Dengan demikian, hasil integrasi tidak hanya mengonfirmasi pentingnya budaya mutu, tetapi juga memperlihatkan dimensi proses dan tantangan dalam internalisasinya.

Sementara itu, pada faktor Perbaikan Berkelanjutan, hasil AHP menempatkannya pada peringkat ketiga dengan bobot 13,85%. Temuan kualitatif menunjukkan adanya mekanisme evaluasi, survei kepuasan mahasiswa, rapat, tindak lanjut, pemantauan, dan pelaporan. Hubungan kedua hasil tersebut memperlihatkan bahwa institusi memiliki sejumlah mekanisme yang dapat mendukung pelaksanaan perbaikan. Namun, terdapat batas interpretasi yang perlu diperhatikan, yaitu keberadaan mekanisme evaluasi belum cukup untuk membuktikan bahwa seluruh tindak lanjut telah dilaksanakan secara konsisten atau menghasilkan perubahan kinerja yang terukur. Oleh karena itu, hasil kualitatif pada faktor ini berfungsi tidak hanya sebagai pelengkap hasil AHP, tetapi juga sebagai pengingat bahwa prioritas dan keberadaan prosedur perlu dibedakan dari efektivitas pelaksanaannya.

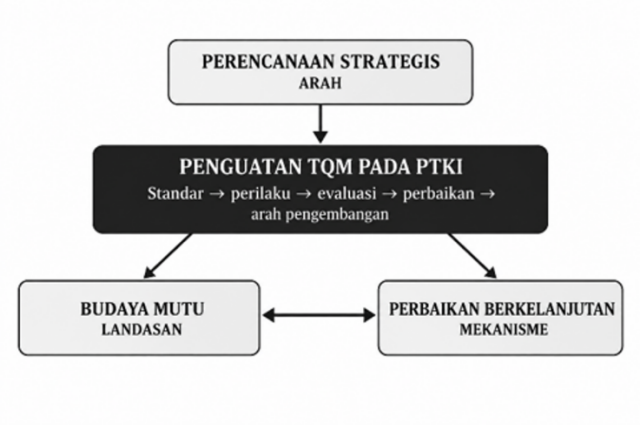
Tabel 2. Integrasi Temuan Kuantitatif dan Kualitatif

Faktor Prioritas	Hasil Kuantitatif (AHP)	Pendalaman Kualitatif	Makna Integrasi
Perencanaan Strategis	Peringkat 1; 16,75%	Dokumen perencanaan perlu disesuaikan dengan perkembangan kelembagaan dan digunakan sebagai pedoman kerja, bukan sekadar formalitas.	Temuan saling melengkapi: prioritas tertinggi memperoleh konteks melalui kebutuhan penguatan fungsi perencanaan sebagai arah pengembangan institusi.
Budaya Mutu	Peringkat 2; 14,97%	Mutu perlu dibangun sebagai kebiasaan sehari-hari dan tidak hanya menjadi perhatian menjelang akreditasi. Proses internalisasi membutuhkan waktu.	Temuan konvergen: tingginya prioritas budaya mutu sejalan dengan kebutuhan membangun nilai dan perilaku organisasi secara konsisten.
Perbaikan Berkelanjutan	Peringkat 3; 13,85%	Terdapat mekanisme survei kepuasan mahasiswa, rapat evaluasi, tindak lanjut, pemantauan, dan pelaporan.	Temuan konvergen dengan batasan: mekanisme evaluasi tersedia, tetapi efektivitas seluruh tindak lanjut belum dapat dipastikan dari data yang tersedia.

Sumber: Diolah dari data penelitian.

Berdasarkan integrasi tersebut, ketiga faktor prioritas tertinggi dapat dipahami sebagai unsur yang memiliki fungsi berbeda, tetapi saling berkaitan dalam penguatan TQM. Perencanaan Strategis berperan sebagai arah yang menentukan tujuan, sasaran, dan prioritas pengembangan institusi. Budaya Mutu menjadi landasan perilaku yang mendorong anggota organisasi menjalankan tugas sesuai dengan orientasi mutu. Adapun Perbaikan Berkelanjutan berfungsi sebagai mekanisme untuk menilai kesesuaian pelaksanaan dengan sasaran, mengidentifikasi persoalan, dan menyempurnakan proses. Ketiganya membentuk hubungan konseptual yang dapat dijelaskan melalui tiga dimensi, yaitu arah pengembangan, internalisasi nilai, dan mekanisme pembelajaran organisasi. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa

penguatan TQM tidak cukup dilakukan melalui perencanaan tanpa pembudayaan nilai mutu, atau melalui evaluasi tanpa tindak lanjut yang terarah.



Gambar 1. Model Konfigurasi Penguatan TQM di Institut Asy-Syukriyyah

Model tersebut merupakan sintesis interpretatif dari hasil pemeringkatan AHP dan pendalaman kualitatif dalam konteks Institut Asy-Syukriyyah. Model ini tidak dimaksudkan untuk menggambarkan hubungan kausal yang telah diuji secara statistik, melainkan untuk menjelaskan fungsi komplementer tiga faktor dengan prioritas tertinggi. Perencanaan strategis menyediakan kerangka arah, budaya mutu mendukung penerjemahan arah tersebut ke dalam perilaku organisasi, sedangkan perbaikan berkelanjutan memungkinkan institusi mengevaluasi pelaksanaan dan melakukan penyempurnaan. Faktor-faktor lain tetap memiliki peran sebagai unsur pendukung yang memungkinkan ketiga dimensi utama tersebut berjalan dalam satu sistem pengelolaan mutu.

Dari sisi implikasi manajerial, hasil penelitian memberikan dasar bagi pengelola Institut Asy-Syukriyyah untuk menempatkan penguatan perencanaan strategis sebagai salah satu fokus utama pengembangan TQM. Dokumen perencanaan perlu ditinjau agar sesuai dengan perkembangan kelembagaan, memiliki sasaran yang terukur, dan dapat diterjemahkan ke dalam program kerja pada setiap unit. Penetapan indikator kinerja, pembagian tanggung jawab, serta mekanisme pemantauan diperlukan agar hubungan antara tujuan institusi dan pelaksanaan program dapat ditelusuri. Langkah tersebut juga dapat membantu institusi mengidentifikasi kesenjangan antara rencana dan realisasi, sehingga proses evaluasi memiliki dasar yang lebih jelas. Implikasi berikutnya berkaitan dengan penguatan budaya mutu. Institusi perlu mengembangkan praktik yang mendorong keterlibatan seluruh unsur organisasi dalam menjaga standar dan meningkatkan kualitas pekerjaan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui komunikasi kebijakan mutu secara berkelanjutan, penguatan keteladanan pimpinan, pembiasaan evaluasi internal, dan peningkatan partisipasi dosen serta tenaga kependidikan dalam kegiatan penjaminan mutu. Budaya mutu juga perlu diwujudkan dalam aktivitas akademik dan administratif, sehingga tanggung jawab terhadap mutu tidak terbatas pada unit tertentu atau hanya muncul ketika institusi menghadapi evaluasi eksternal. Dalam hal ini, keberhasilan pembudayaan mutu lebih tepat dipantau melalui konsistensi praktik dan keterlibatan anggota organisasi daripada hanya melalui jumlah dokumen atau kegiatan formal yang diselenggarakan.

Pada dimensi perbaikan berkelanjutan, pengelola institusi perlu memastikan bahwa setiap kegiatan evaluasi menghasilkan tindak lanjut yang dapat ditelusuri. Hasil survei kepuasan mahasiswa, rapat evaluasi, maupun bentuk pemantauan lainnya perlu dihubungkan dengan penetapan tindakan perbaikan, penanggung jawab, target penyelesaian, dan evaluasi atas hasil

pelaksanaannya. Dokumentasi tindak lanjut menjadi penting untuk membedakan antara rekomendasi yang baru dirumuskan dan tindakan yang benar-benar telah dilaksanakan. Selain itu, pemanfaatan sistem informasi dapat diarahkan untuk mendukung pengelolaan data mutu, dokumentasi, dan pemantauan indikator. Dengan demikian, teknologi informasi ditempatkan sebagai sarana pendukung bagi proses pengelolaan mutu, bukan sebagai tujuan pengembangan yang terpisah dari kebutuhan institusi. Dari sisi kontribusi ilmiah, penelitian ini memberikan pemahaman kontekstual mengenai hubungan antara pemeringkatan prioritas CSF dan penjelasan implementasinya pada perguruan tinggi Islam. Kontribusi tersebut tidak terletak pada penciptaan daftar CSF yang sepenuhnya baru, karena faktor-faktor yang dianalisis telah dibahas dalam literatur TQM dan pendidikan tinggi. Nilai tambah penelitian justru terletak pada upaya menghubungkan hasil penilaian kuantitatif dengan pendalaman kualitatif untuk menjelaskan mengapa faktor tertentu memperoleh prioritas relatif lebih tinggi dan bagaimana faktor tersebut dipahami dalam konteks organisasi. Melalui pendekatan tersebut, penelitian memperluas pembacaan terhadap hasil AHP dari sekadar urutan bobot menjadi penjelasan yang mempertimbangkan kondisi kelembagaan.

Kontribusi metodologis penelitian ini juga tercermin dalam penggunaan desain metode campuran berurutan. Tahap kuantitatif memberikan pemetaan sistematis terhadap sepuluh CSF, sedangkan tahap kualitatif digunakan untuk memperdalam tiga faktor dengan bobot tertinggi. Integrasi kedua tahap memungkinkan peneliti membedakan antara kepentingan relatif yang diberikan oleh para ahli dan kondisi implementasi yang dijelaskan melalui data wawancara. Pembedaan ini penting karena faktor yang dinilai memiliki prioritas tinggi belum tentu telah diterapkan secara optimal. Dengan demikian, penggunaan AHP dan pendalaman kualitatif secara berurutan memberikan sudut pandang yang lebih komprehensif dalam memahami prioritas penguatan TQM, meskipun kedalaman interpretasinya tetap dibatasi oleh cakupan sumber data yang tersedia.

Kebaruan penelitian ini dengan demikian bersifat kontekstual dan integratif. Penelitian tidak mengklaim bahwa Perencanaan Strategis, Budaya Mutu, dan Perbaikan Berkelanjutan merupakan faktor baru dalam kajian TQM. Ketiga faktor tersebut telah menjadi bagian dari pembahasan pengelolaan mutu dalam berbagai penelitian terdahulu. Kebaruan terletak pada pemetaan bobot prioritas ketiga faktor tersebut dalam konteks Institut Asy-Syukriyyah dan penghubungannya dengan penjelasan mengenai kebutuhan penyesuaian perencanaan, proses internalisasi budaya mutu, serta mekanisme evaluasi dan tindak lanjut. Dengan demikian, hasil penelitian memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai bagaimana prioritas TQM dapat dibaca bersama kondisi implementasinya dalam satu konteks kelembagaan perguruan tinggi Islam. Meskipun memberikan kontribusi tersebut, hasil penelitian perlu ditafsirkan dengan memperhatikan sejumlah keterbatasan. Pertama, penelitian dilaksanakan pada satu institusi sehingga susunan bobot prioritas yang diperoleh tidak dapat digeneralisasi sebagai urutan yang berlaku bagi seluruh perguruan tinggi Islam atau perguruan tinggi pada umumnya. Perbedaan karakteristik kelembagaan, sumber daya, tata kelola, dan lingkungan organisasi dapat menghasilkan susunan prioritas CSF yang berbeda. Kedua, tahap kuantitatif melibatkan 11 ahli. Komposisi tersebut memberikan penilaian dari sejumlah unsur kelembagaan, tetapi tetap mencerminkan pertimbangan kelompok ahli yang terlibat dalam penelitian. Oleh karena itu, hasilnya perlu dipahami sesuai dengan cakupan dan konteks penilaian tersebut.

Ketiga, pendalaman kualitatif terutama bertumpu pada satu transkrip wawancara semi-terstruktur dengan seorang pimpinan senior institusi. Data tersebut memberikan penjelasan kontekstual yang relevan, tetapi belum cukup untuk merepresentasikan keseluruhan

pengalaman dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, maupun pemangku kepentingan eksternal. Keterangan informan karena itu digunakan untuk memahami sebagian konteks implementasi, bukan untuk menyimpulkan bahwa seluruh unit memiliki pengalaman atau praktik yang sama. Keempat, penelitian belum mengukur secara langsung tingkat kematangan budaya mutu, efektivitas tindak lanjut evaluasi, maupun hubungan antara bobot prioritas CSF dan indikator kinerja institusi. Dengan demikian, penelitian ini belum dapat menyimpulkan bahwa faktor dengan bobot lebih tinggi menghasilkan capaian mutu yang lebih baik.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan institusi dengan melibatkan perguruan tinggi yang memiliki karakteristik kelembagaan berbeda. Perbandingan lintas institusi dapat digunakan untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan prioritas CSF dalam berbagai konteks pengelolaan pendidikan tinggi. Selain itu, pendalaman kualitatif perlu melibatkan lebih banyak kelompok informan, termasuk pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan pemangku kepentingan eksternal. Penggunaan sumber data yang lebih beragam dapat memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai bagaimana kebijakan mutu diterjemahkan ke dalam praktik organisasi.

Penelitian mendatang juga dapat mengembangkan analisis dengan menghubungkan bobot prioritas CSF dan indikator kinerja mutu yang terukur. Misalnya, penelitian dapat menelaah keterkaitan antara perencanaan strategis dengan pencapaian indikator kinerja, budaya mutu dengan konsistensi pelaksanaan standar, serta perbaikan berkelanjutan dengan penyelesaian tindak lanjut hasil evaluasi. Pendekatan tersebut akan membantu menjelaskan bukan hanya faktor yang dipandang penting oleh para ahli, tetapi juga sejauh mana faktor tersebut berkaitan dengan capaian pengelolaan mutu. Dengan pengembangan tersebut, kajian TQM di pendidikan tinggi dapat bergerak dari pemetaan prioritas menuju pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses implementasi dan kontribusinya terhadap peningkatan mutu institusi.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan Total Quality Management (TQM) di Institut Asy-Syukriyyah memerlukan perhatian terhadap sejumlah Critical Success Factors (CSF) yang saling berkaitan, dengan Perencanaan Strategis (Strategic Planning) sebagai faktor prioritas tertinggi, diikuti Budaya Mutu (Quality Culture) dan Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement). Ketiga faktor tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan mutu tidak cukup bertumpu pada keberadaan kebijakan dan prosedur formal, tetapi perlu didukung oleh arah pengembangan institusi yang jelas, internalisasi nilai mutu dalam praktik organisasi, serta mekanisme evaluasi dan tindak lanjut yang konsisten. Pendalaman kualitatif memperlihatkan bahwa kebutuhan penyesuaian dokumen perencanaan, pembentukan budaya mutu sebagai kebiasaan sehari-hari, dan penguatan proses perbaikan merupakan aspek penting dalam konteks pengembangan kelembagaan Institut Asy-Syukriyyah. Penelitian ini berkontribusi terhadap kajian manajemen mutu pendidikan tinggi melalui integrasi pemeringkatan prioritas CSF menggunakan AHP dan penjelasan kontekstual mengenai implementasi faktor-faktor utama, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan manajerial. Secara praktis, institusi perlu memperkuat keterhubungan antara perencanaan strategis, budaya mutu, dan perbaikan berkelanjutan tanpa mengabaikan faktor pendukung lainnya. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak institusi dan kelompok informan serta menguji keterkaitan antara prioritas CSF dan

indikator kinerja mutu agar diperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai efektivitas implementasi TQM di perguruan tinggi.

Daftar Pustaka

Acevedo-De-los-Ríos, A., & Rondinel-Oviedo, D. R. (2022). Impact, added value and relevance of an accreditation process on quality assurance in architectural higher education. *Quality in Higher Education*, 28(2), 186–204. https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1977482

Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, 29(1), 184–213. https://doi.org/10.1108/TQM-01-2016-0003

Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., & Ahmad, N. (2013). A model for total quality management in higher education. *Quality & Quantity*, 47(4), 1883–1904. https://doi.org/10.1007/s11135-011-9632-9

Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2008). An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(6), 551–574. https://doi.org/10.1080/14783360802023921

Bendermacher, G. W. G., oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P., & Dolmans, D. H. J. M. (2017). Unravelling quality culture in higher education: A realist review. *Higher Education*, 73(1), 39–60. https://doi.org/10.1007/s10734-015-9979-2

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.

Cheng, J., Li, S., Draissi, Z., & Qi, Z. (2022). Critical success factors identified within Moroccan public higher education institutions. *International Journal of Higher Education*, 11(2), 192–202. https://doi.org/10.5430/ijhe.v11n2p192

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2025). *Designing and conducting mixed methods research* (4th ed.). SAGE Publications.

Harvey, L., & Stensaker, B. (2008). Quality culture: Understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*, 43(4), 427–442. https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2008.00367.x

Hsu, Y.-P. (2023). Developing quality culture in higher education in Taiwan: The changes within quality assurance mechanisms. *Studies in Higher Education*, 48(11), 1741–1753. https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2212270

Ilyas, M. (2019). Determining critical success factors for quality and accreditation through Delphi technique. *International Journal of Higher Education*, 8(3), 148–158. https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n3p148

Jasti, N. V. K., Venkateswaran, V., & Kota, S. (2022). Total quality management in higher education: A literature review on barriers, customers and accreditation. *The TQM Journal*, 34(5), 1250–1272. https://doi.org/10.1108/TQM-11-2020-0256

Krooi, M., Whittingham, J., & Beausaert, S. (2024). Introducing the 3P conceptual model of internal quality assurance in higher education: A systematic literature review. *Studies in Educational Evaluation*, 82, Article 101360. https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101360

Legemaate, M., Grol, R., Huisman, J., Oolbekkink-Marchand, H., & Nieuwenhuis, L. (2022). Enhancing a quality culture in higher education from a socio-technical systems design perspective. *Quality in Higher Education*, 28(3), 345–359. https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1945524

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Manatos, M. J., Sarrico, C. S., & Rosa, M. J. (2017). The integration of quality management in higher education institutions: A systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1–2), 159–175. https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1050180

Nasim, K., Sikander, A., & Tian, X. (2020). Twenty years of research on total quality management in higher education: A systematic literature review. *Higher Education Quarterly*, 74(1), 75–97. https://doi.org/10.1111/hequ.12227

Nugraha, N., Prasetyo, Y. T., Sugiharti, H., Lhutfi, I., Widyaningsih, A., Triantoro, A., Ong, A. K. S., Young, M. N., Persada, S. F., Kristamtomo Putra, R. A., & Nadlifatin, R. (2023). Quality assurance in higher educational institutions: Empirical evidence in Indonesia. *SAGE Open*, 13(4). https://doi.org/10.1177/21582440231203060

Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation*. McGraw-Hill.

Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83–98. https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590

Sampe, N., & Arifin, Z. (2024). Internal quality assurance system in Indonesia higher education: Literature review. *Indonesian Journal of Educational Research and Review*, 7(1), 73–84. https://doi.org/10.23887/ijerr.v7i1.67925

Sarrico, C. S. (2022). Quality management, performance measurement and indicators in higher education institutions: Between burden, inspiration and innovation. *Quality in Higher Education*, 28(1), 11–28. https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951445

Sofyani, H., Saleh, Z., & Abu Hasan, H. (2023). Internal control implementation and quality of higher education institutions: A moderation effect testing. *Asian Journal of Accounting Research*, 8(4), 425–435. https://doi.org/10.1108/AJAR-09-2022-0277

Ta, H. T. T., & Pham, H. T. (2024). Internal quality assurance (IQA) tools and processes used by Vietnamese universities: Implications for continuous improvement. *Vietnam Journal of Education*, 8(2), 138–151. https://doi.org/10.52296/vje.2024.391

Yusuf, F. A. (2023). Total quality management (TQM) and quality of higher education: A meta-analysis study. *International Journal of Instruction*, 16(2), 161–178. https://doi.org/10.29333/iji.2023.16210a