

Mengevaluasi Tata Kelola Lembaga Pendidikan Menggunakan Konsep Total Quality Management

Ferry Doringin¹, Johny Natu Prihanto², Lorentius Wahana Dika³, Nensi Mesrani Tarigan⁴

^{1,3,4}Refraksi Optisi dan Optometry (RO), Akademi Refraksi Optisi dan Optometry, Jakarta, ¹Fdoringin@yahoo.com, ³lorentiuswahanadika@gmail.com, ⁴nechan99@gmail.com

²Faculty of Business, Universitas Multimedia Nusantara, Scientia Garden, Gading Serpong Boulevard, Tangerang, Banten, Indonesia. johny.natu@umn.ac.id

Abstract. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana konsep Total Quality Management (TQM) bisa membantu memahami kualitas Tata Kelola sebuah Akademi Kesehatan di Jakarta Selatan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif berupa studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara terhadap tiga pimpinan Yayasan dan akademi (n=3) Analisis data dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dari tiga responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM cukup efektif meneropong kualitas Lembaga Pendidikan di bidang produk (lulusan), proses, organisasi, pemimpin, dan komitmen anggota.

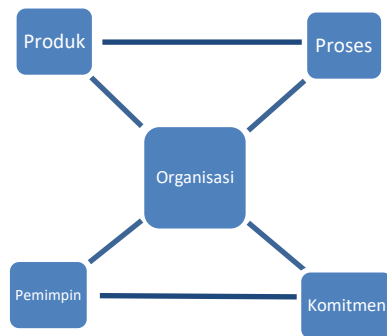
Kata kunci: Total Quality management, kualitas, pendidikan, proses, pemimpin, komitmen

1. Pendahuluan

Total Quality Management (TQM) merupakan kunci keberhasilan sejumlah lembaga bisnis. Konsep ini menekankan pada manajemen yang mengadakan perbaikan terus menerus sehingga pelayanan bisa berlangsung maksimal dan bisa menjamin kepuasan pelanggan. Perusahaan-perusahaan Jepang memiliki banyak kisah sukses karena menggunakan konsep TQM, terutama pada masa setelah kekalahan dan kehancuran Jepang pada perang dunia kedua. Sohel-Uz-Zaman & Anjalin (2016) bahkan menyebut bahwa TQM merupakan factor kunci kebangkitan Jepang pasca perang dunia kedua. Tokoh-tokoh yang sangat sering disebut sebagai penggagas dan pengembang TQM dan terkait dengan kebangkitan Jepang, di antaranya adalah Deming, Juran, dan Crosby [1], [2].

Fokus utama TQM adalah kepuasan pelanggan. Pineda (2013) memaparkan efektivitas konsep tersebut dengan mengatakan bahwa fungsinya harus mencapai 100 persen reliabel (hasilnya konsisten) dan tidak boleh *error* (adanya ketidakpastian hasil). Untuk mendukung tingkat keberhasilan tersebut, Pineda mengemukakan strategi untuk mencapai hasil maksimal, yakni pelatihan, perbaikan berkelanjutan, penggunaan teknologi, sistem jaringan, dan pengelolaan sumber daya manusia [2].

Pineda (2013) menjelaskan mengenai pilar-pilar TQM yang bisa menjamin pencapaian hasil maksimal: Pertama, **produk** berkualitas harus menjadi tujuan dan pencapaian organisasi. Kedua, kualitas tidak mungkin dicapai tanpa **proses** yang kuat, saling terkait setiap bagiannya, dan melaksanakan perbaikan terus menerus. Ketiga, proses yang baik berlangsung dalam **organisasi** yang focus pada jaminan kualitas. Keempat, keberhasilan TQM ditentukan oleh pemimpin atau manajemen puncak. Pemimpin harus menjadi teladan, menjadi yang pertama dalam melakukan apa yang ditetapkan dan direncanakan. Kelima, perbaikan mutu yang berkelanjutan dengan perbaikan terus menerus bisa terlaksana bila ada **komitmen** yang kuat dari anggota organisasi [2].



Pilar-pilar yang disebutkan Pineda menegaskan mengenai filosofi yang dipercayai dalam TQM, yakni: (1) menjaga kualitas (mungkin dengan biaya mahal) jauh lebih murah dibandingkan dengan banyak pekerjaan tetapi kualitas buruk, (2) karyawan akan berusaha meningkatkan kualitas secara alami ketika mereka memperoleh dukungan yang cukup; (3) peningkatan kualitas membutuhkan upaya dan harus dilakukan dalam lintas fungsi; (4) peningkatan kualitas membutuhkan komitmen yang kuat dari manajemen puncak (Pineda, 2013) serta (5) adanya komitmen semua anggota [2].

TQM dalam dunia Pendidikan menjadi pembahasan menarik karena adanya perubahan penekanan dari barang dan modal menjadi ilmu dan jasa. Jika dikelola dengan benar, pengetahuan akan mengembangkan dan memberikan keuntungan kepada perorangan dan organisasi sebagai hasil yang sudah dicapai dalam dunia bisnis. Perkembangan dalam pengetahuan sudah memiliki banyak bukti. Misalnya, teknologi merupakan hasil perubahan cara belajar, berpikir dan bekerja [3]. TQM bisa mendatangkan revolusi dalam Pendidikan itu sendiri dan mengubah serta mengatasi beberapa masalah Pendidikan, seperti kurikulum yang kaku, sistem yang lemah, guru yang kurang semangat bekerja, dan siswa yang kurang semangat belajar [4]. Para peneliti di atas menegaskan bahwa TQM bisa sukses dilaksanakan di dunia Pendidikan.

Lunenburg membuat sejumlah penyesuaian konsep TQM ke dalam dunia Pendidikan dengan mengubah beberapa istilah. Dia menggunakan kata kepala sekolah untuk mengganti kata manajemen, guru sebagai ganti kata ‘manajer’, siswa sebagai ganti kata ‘karyawan’, pengetahuan yang mereka peroleh sebagai ganti kata ‘produk’, dan orang tua serta masyarakat sebagai ganti kata ‘pelanggan’ [5]. Dalam istilah yang hampir sama, Aina (2014) menggunakan kata "guru" sebagai pengganti "manajer", "siswa dan guru" untuk "karyawan", "budaya sekolah" untuk "budaya perusahaan" dan "siswa" untuk "pelanggan" [6].

Istilah TQM	Perubahan ke dunia pendidikan
Manajer	Kepala Sekolah (guru)
Karyawan	Guru (siswa)
Produk	Pengetahuan
Pelanggan	Orangtua, masyarakat (siswa)

Budaya perusahaan	Budaya sekolah

Konsep TQM memberikan pengaruh positif dalam pendidikan, misalnya dalam konsep-konsep seperti: team-teaching, manajemen berbasis sekolah, pembelajaran kooperatif, dan pendidikan berbasis hasil [6]. Sallis (2005) yang focus pada praktik TQM di dunia Pendidikan, menyebutkan poin-poin utama implementasi TQM, yaitu (1) perbaikan berkelanjutan, (2) penentuan jaminan kualitas, (3) perubahan budaya, (4) perubahan organisasi, (5) menjaga hubungan pelanggan (tetap dekat dengan pelanggan). Semua cara itu digunakan untuk membangun kepuasan pelanggan. Sallis mengatakan bahwa TQM dalam dunia pendidikan adalah menciptakan budaya kualitas di mana tujuan setiap staf adalah untuk menyenangkan pelanggan mereka dan dimana struktur organisasi memungkinkan karyawan bisa mewujudkan itu [7], [8].

Sallis (2005) dan juga Balbo (2012) menyebut mengenai kepuasan yang dialami ketika TQM dilaksanakan di dunia Pendidikan. Kepuasan pelanggan dalam dunia pendidikan terdiri dari (a) siswa yang puas dengan sekolah, kurikulum, guru, proses, sistem, dll; Orangtua puas dengan pelayanan sekolah dan prestasi anak mereka. (3) Industri puas dengan kompetensi lulusan. (4) Guru dan karyawan merasa puas [5]. Sumber pendidikan yang berkualitas adalah guru yang berprestasi, kepemimpinan yang kuat, sumber daya yang tepat dan teknologi terapan terbaru, kurikulum yang sesuai, hasil ujian yang sangat baik dan dukungan orang tua [7], [3], [9].

Pineda (2013) menyebutkan beberapa strategi untuk mencapai keberhasilan maksimal dalam menerapkan TQM di dunia pendidikan. Strategi ini terkait dengan perubahan pola pikir yang perlu dibangun di sekolah. Sekolah perlu mengubah konsep pelanggan sebagai pendekatan yang berpusat pada siswa, memandang sekolah sebagai sistem dengan peningkatan berkelanjutan, menemukan solusi jangka panjang daripada solusi instan, dan fokus pada pengembangan profesional (Pineda, 2013).

Mengutip Sallis, Balbo juga menegaskan beberapa poin yang khas dimiliki dunia Pendidikan ketika akan menerapkan TQM. Berkenaan dengan kualitas, penting untuk memandang pendidikan sebagai layanan, bukan produk. Balbo mengatakan bahwa layanan tersebut membutuhkan kontak langsung antara penyedia dan pengguna akhir; Aspek waktu menjadi penting karena layanan harus tepat waktu, dan dikonsumsi pada saat pengiriman, yang berarti pengendalian kualitas seringkali terlambat. Layanan tidak dapat diperbaiki, dan oleh karena itu penting bahwa standar dicapai pada pertemuan pertama [3].

Layanan ini sebagian besar terkait dengan proses, bukan produk, menjadikannya tidak berwujud. Balbo juga menegaskan bahwa layanan langsung kepada pelanggan (kepada siswa dan orangtua) seringkali dilakukan oleh karyawan junior. Bahkan Balbo menyebutkan bahwa staf senior cenderung jauh dari pelanggan. Karena itu, sangat penting bagi lembaga pendidikan (Lembaga pengelola jasa) untuk melatih staf garis depan, menjaga dan meningkatkan motivasi mereka, agar layanan mereka maksimal. Sifat layanan yang tidak berwujud mempersulit pengukuran hasil. Karena TQM menekankan kepuasan pelanggan pada saat itu, sedangkan Pendidikan seringkali menekankan proses dan membuat hasil layanan itu tidak terlihat, pengelola sekolah perlu kreatif. Lembaga Pendidikan bisa mendorong kepuasan di bidang-bidang tertentu, seperti layanan lebih memuaskan dalam pembayaran uang sekolah, proses penilaian (yang hasilnya bisa dilihat segera oleh siswa dan orangtua), dan bimbingan yang lebih mendalam. Layanan di bidang Pendidikan tidak hanya untuk siswa tetapi juga untuk orang tua, sponsor, dan anggota masyarakat lainnya [3].

Karena layanan selalu digunakan saat layanan diberikan, layanan tidak boleh rusak. Jika terjadi "cacat", maka layanan tidak dapat diperbaiki, karena layanan diterima langsung oleh pelanggan.

Layanan tidak berwujud, baik bentuk maupun kualitasnya. Dalam pemenuhan layanan, proses dianggap lebih penting daripada produk [3].

Memahami efektivitas TQM di bidang Pendidikan, peneliti menggunakan lima pilar TQM untuk menilai kualitas pengelolaan Pendidikan di sebuah Akademi Kesehatan di Jakarta. Rumusan masalahnya adalah bagaimana kualitas Akademi Kesehatan ini ditinjau dari kualitas produk (lulusan), proses (pembelajaran), organisasi (tata Kelola), pemimpin (Direktur), dan komitmen (dosen dan mahasiswa).

Tujuannya adalah memperoleh gambaran mengenai kualitas Akademi Kesehatan ini pada bidang kualitas lulusan, proses, organisasi, pemimpin, dan komitmen dosen serta mahasiswa. Kualitas yang memuat kepuasan dari semua pemangku kepentingan menjadi dasar untuk menilai capaian terhadap tujuan ini.

Penelitian ini bermanfaat untuk memperkaya literatur terkait implementasi TQM di bidang Pendidikan. Juga, memberi manfaat bagi pengelola Lembaga Pendidikan untuk memperhatikan poin-poin khas terkait implementasi TQM di Lembaga Pendidikan.

2. Metode

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan mengadakan studi kasus terhadap sebuah Akademi Kesehatan di Jakarta. Peneliti ini mengajukan pertanyaan 'bagaimana' dan 'mengapa' [10] untuk memahami kualitas Lembaga ini dengan patokannya adalah standard konsep Total Quality Management (TQM) dengan lima pilarnya. Peneliti mengadakan observasi singkat dan melakukan wawancara terhadap tiga pimpinan Lembaga, yakni Ketua Yayasan (A), Direktur (B), dan Kepala Penjaminan Mutu (C). Pertanyaan yang diajukan kepada para pimpinan Lembaga ini adalah: (1) Bagaimana organisasi melihat dan mengupayakan kualitas; (2) Bagaimana kualitas dari lulusan (produk); (3) Bagaimana proses pembelajaran; (4) Bagaimana peran dan komitmen pemimpin; (5) Bagaimana komitmen dari para dosen dan mahasiswa.

3. Hasil dan Pembahasan

Bagaimana organisasi melihat dan mengupayakan kualitas? Semua responden menjawab bahwa upaya untuk meningkatkan kualitas merupakan hal baru bagi organisasi. “Pada awal didirikan, Akademi ini dimaksudkan untuk sekadar memenuhi kebutuhan Lembaga profesi akan kebutuhan tenaga optik,” ujar responden A. “Karena itu, sejak awal, akademi ini sangat focus untuk memenuhi tujuan awal pendirian, yakni tersedianya tenaga yang bersertifikat,” tambahnya. Responden B menjelaskan bahwa dalam beberapa tahun terakhir, Lembaga ini sudah sangat serius mengembangkan kualitasnya. Selain mendatangkan tenaga-tenaga baru berlatar belakang manajemen Pendidikan, Lembaga ini serius mengikuti konsep pengembangan perguruan tinggi yang berlandaskan pada kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. “Sebelumnya, Lembaga ini seperti hanya focus pada kegiatan Pendidikan dan Pengajaran,” ujar responden B. Responden C menyebutkan mengenai pengembangan yang dilakukan Lembaga di bidang SDM, termasuk menghadirkan staf yang menangani Penjaminan Mutu Lembaga.

Meskipun demikian, responden B menjelaskan bahwa mereka sangat kesulitan memperbaiki kualitas Lembaga karena situasi-situasi yang belum mendukung. Misalnya, Lembaga susah berfokus pada kualitas yang meminta komitmen dan beban lebih dari dosen. “Sejumlah praktek lama dalam tata Kelola susah diubah,” ujar responden B. Responden C bercerita mengenai persaingan dengan Lembaga sejenis dalam mendatangkan mahasiswa yang bisa mendatangkan kesulitan tersendiri. Hal ini terkait dengan komitmen para mahasiswa. “Kami harus bersikap baik bahkan cenderung longgar kepada para mahasiswa yang kebanyakan berlatar belakang pengusaha dan hanya membutuhkan ijazah dan bukan ilmu. Bila mereka menganggap lembaga ini memberikan beban lebih besar dari pesaing terkait dengan beban belajar, durasi waktu untuk

kuliah, dan banyaknya tugas, mereka akan pergi ke lembaga pesaing dan kita akan kekurangan mahasiswa,” ujar Responden C.

Penjelasan ini merupakan jawaban terhadap pertanyaan penelitian kedua, ketiga, dan kelima, yakni: (2) Bagaimana kualitas dari lulusan (produk); (3) Bagaimana proses pembelajaran; dan (5) bagaimana komitmen dosen dan mahasiswa. “Upaya untuk menghasilkan lulusan yang baik dengan proses yang kuat belum terlaksana dengan baik ketika mahasiswa melihat pesaing bisa menawarkan kelulusan dengan lebih mudah dan beban belajar yang lebih ringan,” ujar responden B.

“Apalagi sejumlah mahasiswa adalah anggota asosiasi pengusaha. Dengan demikian, seperti ada konflik kepentingan. Kalau mereka merasa mengalami kesulitan, mereka akan mengadu kepada pengurus asosiasi. Padahal asosiasi itu kan pemilik akademi ini atau atasan dari Direktur dan para dosen,” ujar responden B yang merasa bahwa pengurus asosiasi lebih sering memihak pada anggota mereka dibandingkan pada pimpinan akademi.

Zahroh & Maunah (2015) menyebut beberapa penyebab kegagalan implementasi TQM. Beberapa kesulitan yang dihadapi akademi ini dan juga disebutkan oleh Zahroh & Maunah (2015) adalah (1) perubahan yang komprehensif (paradigma manajemen, komitmen, tujuan, dan pelatihan) tidak terpenuhi; (2) upaya setengah hati dan harapan yang tidak realistis; dan (3) terciptanya lingkungan yang mendukung upaya perbaikan dan orientasi kualitas masih kurang; (4) komitmen dan partisipasi pegawai terhadap program peningkatan mutu masih kurang. Akademi sudah melakukan pembenahan di bidang kepemimpinan, perencanaan strategis, dan system informasi manajemen. Namun, factor-faktor menghambat masih sulit diatasi [11].

Lunenburg (2010) menyebut beberapa kelemahan dalam manajemen yang juga kelihatan di akademi ini: (1) Sistem yang lemah; (2) Desain kurikulum lemah; (3) Prosedur Operasi Standar tidak sesuai; (4) kurangnya manajemen sumber daya manusia; (5) Pengembangan staf yang tidak memadai [5]. Meskipun demikian, hal-hal tersebut merupakan dampak dari beberapa konflik kepentingan yang sudah disebutkan di atas, yang sebenarnya sudah disadari, dan sudah mulai dibenahi.

Sohel-Uz-Zaman & Anjalin (2016) menyebutkan mengenai pentingnya membangun pola hubungan yang memuaskan pelanggan. Rupanya, poin ini menjadi titik kelemahan dari lembaga ini. Tim pembaru yang disiapkan oleh Pengurus Yayasan ternyata bagaikan berada di posisi elite dan tidak bersentuhan langsung dengan mahasiswa yang menjadi pelanggan utama. Jalur komunikasi yang dikuasai figur lama dalam akademi membuat kebijakan dan pembaruan seperti tersumbat di tempat tertentu [1].

Wani dan Mehraj (2014) menyebutkan alasan lain dari kelemahan penerapan TQM di bidang Pendidikan, yakni ketika Lembaga pendidikan kehilangan focus dan tidak mengutamakan kegiatan akademik sebagai kegiatan utama. “Akademi ini bisa kehilangan focus pada proses belajar mengajar karena sejumlah mahasiswa merasa bahwa kuliah hanyalah formalitas. Kami menghadapi kesulitan untuk mengubah paradigma ini,” ujar responden B.

Responden C menyebut mengenai sikap manusiawi yang dipahami di lembaga ini sebagai sikap longgar dan tidak boleh keras menerapkan aturan. Bila aturan dan *standard operational procedure* (SOP) diterapkan dengan ketat, maka mahasiswa dan dosen tertentu akan menyebut bahwa Lembaga ini tidak manusiawi. Padahal, Balbo (2012) menyebutkan mengenai pentingnya menegakkan aturan dan standard dalam melaksanakan TQM [3].

Anita Lie (2015) serta Chauhan & Sharma (2015) menyebut mengenai masalah kualitas SDM. Misalnya, Anita Lie menegaskan mengenai budaya tulis, etos kerja, dan disiplin yang menjadi kelemahan SDM Indonesia [12], [13]. Hal ini juga terjadi di akademi ini ketika diminta untuk membuat rencana tertulis, prosedur, dan laporan yang baik. “Teman-teman kami cukup sulit bila diminta menulis rencana dan laporan sesuai dengan standard. Apalagi bila diminta membuat penelitian, teman-teman di sini masih mengalami kesulitan untuk menulis dengan

standard yang ditentukan,” ujar responden B. Jawaban yang hampir sama diungkapkan oleh responden A dan C.

Terkait dengan pertanyaan nomor 4 mengenai pemimpin puncak yang berkomitmen dan memberi contoh, inilah jawaban responden B: “Saya sebagai pemimpin memiliki upaya yang besar dan kuat. Namun, saya seperti berjuang sendiri dan bila bersikap terlalu keras, saya akan terpengaruh sendiri. Apalagi, ada kesan bahwa pemimpin lebih tinggi tidak terlalu kompak, sehingga saya sebagai pimpinan akademi ini bisa ditegur oleh Organ Yayasan tertentu karena diadakan oleh bawahan saya atau mahasiswa saya.

4. Penutup

Lima pilar TQM berusaha digunakan peneliti untuk menyoroti mengenai kualitas dari sebuah Akademi Kesehatan di Jakarta. Pilar-pilar itu adalah organisasi yang fokus pada kualitas, produk/hasil, proses, pemimpin, dan komitmen anggotanya.

Peneliti mendapatkan hasil bahwa akademi ini sedang berada dalam masa peralihan. Sejumlah upaya untuk fokus pada kualitas sudah coba dilakukan namun, praktik lama serta sejumlah konflik kepentingan masih menjadi kendala dalam mencapai kualitas yang diharapkan. Pilar pertama, organisasi yang fokus pada kualitas, sudah mulai dipraktikkan. Namun, langkah-langkah yang dilakukan masih pada tahap awal karena baru dimulai dan butuh langkah lanjut. Pilar kedua, yakni produk (kualitas lulusan) dan pilar ketiga, yakni proses, sudah dimulai di tataran konsep tapi masih terkendala pada taraf pelaksanaan karena kebanyakan mahasiswa yang adalah pemilik optik merasa hanya membutuhkan ijazah. Bila ada beban belajar yang berat atau aturan yang ketat mereka dengan gampang pergi ke lembaga pesaing.

Pilar keempat pemimpin sudah berjalan cukup baik. Sayangnya, pemimpin masih dianggap sebagai orang lain yang ditambahkan ke dalam dan belum menyatu dalam sistem itu. Sedangkan komitmen para dosen dan mahasiswa, masih dalam proses untuk dibangkitkan. Hal ini masih membutuhkan proses panjang dan harus dimulai dengan keberhasilan pemimpin untuk berusaha diterima.

Penelitian ini bisa menjadi rekomendasi yang baik bagi pimpinan akademi, tetapi terutama organ Yayasan yang juga merupakan pemimpin asosiasi pengusaha. Sebagai milik dari asosiasi pengusaha, akademi ini tunduk pada keputusan organ Yayasan yang juga pemimpin asosiasi pengusaha. Penting bagi asosiasi pengusaha memberi dukungan bagi tim eksekutif akademi ini dan menyadari mengenai konflik kepentingan terkait dengan kebanyakan mahasiswa yang juga adalah pengusaha yang menjadi anggota dari asosiasi pengusaha.

Penelitian ini masih terbatas pada upaya untuk melihat permasalahan yang ada. Dibutuhkan studi lanjut untuk melihat apa saja peluang yang terbuka bagi lembaga ini. Studi lanjut itu bisa berupa upaya-upaya untuk mengatasi masalah yang sudah berhasil diidentifikasi, atau langkah lebih jauh agar masalah bisa berganti menjadi peluang lebih besar.

5. Referensi

- [1] A. S. M. Sohel-Uz-Zaman and U. Anjalin, “Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges,” *Open J. Soc. Sci.*, vol. 04, no. 11, pp. 207–217, 2016, doi: 10.4236/jss.2016.411017.
- [2] A. Pineda, “Total Quality Management in Educational Institutions: Influences on Customer Satisfaction,” *Asian J. Manag. Sci. Educ.*, vol. 2, no. 3, pp. 31–46, 2013, [Online]. Available: [http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.2\(3\)/AJMSE2013\(2.3-04\).pdf](http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.2(3)/AJMSE2013(2.3-04).pdf).
- [3] C. Balbo, “Total Quality Management in Secondary Education,” London Metropolitan

University, 2012.

- [4] T. B. Thapa, "Total Quality Management in Education," *Acad. Voices - A Multidiscip. J.*, vol. 1, no. 1, 2011, [Online]. Available: <https://www.nepjol.info/index.php/AV/article/view/5314>.
- [5] F. C. Lunenburg, "Total Quality Management Applied to Schools," *Schooling*, vol. 1, no. 1, pp. 1–6, 2010, [Online]. Available: <http://www.nationalforum.com/Electronic Journal Volumes/Lunenburg, Fred C. Total Quality Management Applied to Schools Schooling V1 N1 2010.pdf>.
- [6] S. Sulistyorini, "Application of Total Quality Management in Islamic Education: a Case Study of Madrasah Aliyah (MA) Al-Hikmah, Karangmojo, Gunung Kidul, Yogyakarta," *J. eL-Tarbawi*, vol. VIII, no. 1, pp. 54–68, 2015, doi: 10.20885/tarbawi.vol8.iss1.art4.
- [7] E. Sallis, *Total Quality Management in education*, 3rd ed. London: Kogan Page Ltd., 2005.
- [8] H. Firman, "The Future of Schooling in Indonesia," *J. Int. Coop. Educ.*, vol. 11, no. 1, pp. 71–84, 2008, [Online]. Available: <https://home.hiroshima-u.ac.jp/cice/wp-content/uploads/2014/03/11-1-6.pdf>.
- [9] M. H. In'airat and A. H. A.- Kassem, "Total Quality Management in Higher Education: A Review," *Int. J. Hum. Resour. Stud.*, vol. 4, no. 3, p. 294, 2014, doi: 10.5296/ijhrs.v4i3.6368.
- [10] R. K. Yin, *Case study research: Design and methods*, 4th ed. California: Sage, 2009.
- [11] A. Zahroh and B. Maunah, "Total quality management (tqm): Sebuah langkah dalam mengedepankan kualitas output melalui sistem kontrol mutu (quality control) sekolah," *Realita*, vol. 13, no. 2, pp. 224–234, 2015, [Online]. Available: <https://jurnal.stainkediri.ac.id/index.php/realita/article/view/65>.
- [12] A. Lie, *Pendidikan: antara kebijakan dan praksis*. Surabaya: Universitas Katolik Widya Mandala, 2015.
- [13] A. Chauhan and P. Sharma, "Teacher Education and Total Quality Management (TQM)," vol. 2, no. 2, 2015.