

Filosofi dan Empirik Efektivitas Pengukuran TQM Dalam Tata Kelola Institusi

Philosophical and Empirical Perspectives on the Effectiveness of TQM Measurement in Institutional Governance

¹Yoga Wahyu Wicaksono, ²Muhammad Alvin Fawzi, ³Muhammad Yassin

¹⁻³Universitas Islam Negeri Syekh Wasil, Indonesia

e-mail: wahyuridwanhan@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menguraikan landasan filosofis dan empiris efektivitas pengukuran Total Quality Management (TQM) serta penerapannya dalam memperkuat tata kelola institusi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui kajian literatur dan analisis multidimensi untuk menelaah prinsip nilai, norma, serta aspek teknis pelaksanaan pengukuran kualitas. Data dikumpulkan dari berbagai sumber referensi terkait manajemen mutu dan tata kelola, lalu dianalisis guna mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan serta hambatan yang bersifat filosofis-normatif maupun empiris-teknis. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa penerapan TQM yang efektif sangat bergantung pada keselarasan antara nilai dasar institusi dengan metode pengukuran yang terukur dan andal. Di samping itu, ditemukan bahwa hambatan utama sering kali bersumber dari lemahnya integrasi nilai dan keterbatasan kemampuan teknis pelaksanaan. Sebagai simpulan, penelitian ini merumuskan model konseptual integrasi TQM yang direkomendasikan sebagai kerangka kerja untuk mewujudkan tata kelola institusi yang akuntabel, adaptif, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: TQM, efektivitas pengukuran, tata kelola institusi.

Abstract: This paper aims to elaborate on the philosophical and empirical foundations of measurement effectiveness in Total Quality Management (TQM) and its implementation to strengthen institutional governance. The study employs a qualitative approach through literature review and multidimensional analysis to examine value principles, norms, and technical aspects of quality measurement. Data were collected from various reference sources related to quality management and governance, then analyzed to identify determining factors of success as well as obstacles from both philosophical-normative and empirical-technical dimensions. The findings reveal that effective TQM implementation highly depends on alignment between institutional core values and reliable, measurable methods. Additionally, the main obstacles are found to originate mostly from weak value integration and limited technical implementation capacity. In conclusion, this study formulates a conceptual model of TQM integration, recommended as a framework to establish accountable, adaptive, and sustainable institutional governance.

Keywords: TQM, measurement effectiveness, institutional governance.

Pendahuluan

Dalam era transformasi global yang ditandai oleh percepatan perubahan teknologi, meningkatnya ekspektasi publik, dan tekanan kompetitif yang semakin intens, institusi dari berbagai sektor pendidikan, kesehatan, pemerintahan, hingga industri manufaktur menghadapi tantangan fundamental dalam mempertahankan relevansi dan keunggulan kualitas layanannya. Konteks ini menempatkan Total Quality Management (TQM) bukan sekadar sebagai instrumen teknis-manajerial, melainkan sebagai kerangka filosofis yang menyentuh fondasi cara sebuah institusi memahami misi, proses, dan akuntabilitasnya terhadap pemangku kepentingan.

Pada tataran global, laporan World Quality Report tahun 2023 yang diterbitkan oleh Capgemini mengindikasikan bahwa lebih dari 72 persen organisasi di seluruh dunia memprioritaskan transformasi kualitas sebagai agenda strategis utama, namun hanya sekitar 35 persen yang memiliki sistem pengukuran TQM yang terintegrasi dan berdampak nyata terhadap kinerja tata kelola (Capgemini, 2023). Kesenjangan antara ambisi dan kapasitas pengukuran ini mencerminkan persoalan epistemologis yang dalam: bagaimana konsep "kualitas total" dapat dioperasionalkan secara terukur tanpa kehilangan dimensi filosofisnya?

Dari perspektif akademis, perdebatan mengenai TQM telah berlangsung selama beberapa dekade. Deming (1986) memperkenalkan 14 prinsip yang menekankan transformasi organisasional berbasis data dan perbaikan berkelanjutan; Juran (1988) mempopulerkan trilogi kualitas yang mencakup perencanaan, pengendalian, dan perbaikan; sementara Crosby (1979) menegaskan bahwa kualitas adalah *conformance to requirements* yang dapat diukur secara objektif. Namun, ketiga guru kualitas ini pada dasarnya berangkat dari tradisi industri manufaktur Barat yang tidak selalu kompatibel dengan dinamika institusi layanan publik di negara berkembang.

Relevansi topik ini semakin mengemuka dalam konteks tata kelola institusi yang semakin kompleks. *Good governance*, yang mencakup akuntabilitas, transparansi, partisipasi, efektivitas, dan supremasi hukum, membutuhkan sistem pengukuran kualitas yang tidak hanya mampu melacak indikator kinerja teknis, tetapi juga menangkap dimensi proses, keadilan, dan dampak jangka panjang. Di sinilah TQM, dengan kerangka filosofisnya yang holistik dan instrumentarium empirisnya yang beragam, menawarkan potensi kontribusi yang signifikan. Namun demikian, penelitian yang secara eksplisit mengintegrasikan dimensi filosofis dan empiris pengukuran TQM dalam kerangka tata kelola institusi masih relatif terbatas, terutama dalam konteks Indonesia dan negara berkembang secara umum. Sebagian besar kajian cenderung memilih satu perspektif baik filosofis-normatif maupun empiris-teknis tanpa upaya sintesis yang memadai. Makalah ini berupaya mengisi celah tersebut dengan pendekatan yang komprehensif dan integratif.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya menyintesis dimensi filosofis-normatif dan empiris-teknis efektivitas pengukuran TQM ke dalam satu kerangka analisis yang utuh, alih-alih memperlakukan keduanya sebagai perspektif yang terpisah sebagaimana lazim ditemukan pada kajian-kajian terdahulu. Celah penelitian (*research gap*) yang diisi meliputi: (1) minimnya kajian yang secara eksplisit menghubungkan perdebatan epistemologi mengenai hakikat kualitas dengan praktik pengukuran TQM di institusi negara berkembang, khususnya Indonesia; dan (2) belum tersedianya model konseptual yang memetakan keterkaitan antara faktor keberhasilan dan hambatan filosofis-normatif maupun empiris-teknis dengan penguatan tata kelola institusi secara terpadu. Kontribusi utama penelitian ini adalah perumusan model konseptual Triple-A TQM Governance, yang menegaskan bahwa akuntabilitas, adaptivitas, dan keberlanjutan tata kelola institusi hanya dapat dicapai melalui integrasi yang seimbang antara

nilai filosofis dan instrumen pengukuran empiris. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menguraikan landasan filosofis dan empiris efektivitas pengukuran TQM serta merumuskan model integrasinya dalam rangka memperkuat tata kelola institusi yang akuntabel, adaptif, dan berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-interpretif dengan jenis penelitian studi kepustakaan (library research) yang dianalisis secara deskriptif-konseptual melalui telaah isi (content analysis) terhadap literatur yang relevan. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada penguraian konsep filosofis, landasan empiris, dan penerapan Total Quality Management (TQM) dalam tata kelola institusi tanpa melakukan pengumpulan data lapangan secara langsung. Unit analisis penelitian berupa gagasan, konsep, prinsip, dan temuan yang terdapat dalam buku teks, jurnal ilmiah nasional dan internasional, laporan penelitian, dokumen kebijakan institusi, serta publikasi resmi terkait manajemen mutu dan tata kelola organisasi. Penelitian dilaksanakan selama dua bulan, yaitu April hingga Mei 2026, dengan tahapan meliputi pengumpulan bahan pustaka, penyusunan kerangka analisis, pengolahan data, penyusunan draf, dan penyempurnaan laporan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan telaah literatur dengan mengidentifikasi, menyeleksi, dan mencatat sumber berdasarkan relevansi, keakuratan, kebaruan, serta kontribusinya terhadap kajian filosofis-normatif dan empiris-teknis TQM. Objek kajian mencakup konsep, prinsip, praktik penerapan TQM, tata kelola institusi, faktor keberhasilan dan hambatan penerapan, serta unsur-unsur yang dapat membentuk model integrasi TQM dalam tata kelola institusi.

Instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri dengan menggunakan kerangka telaah sebagai panduan yang mencakup landasan filosofis TQM, bukti empiris penerapan TQM, bentuk implementasi, faktor penentu keberhasilan dan hambatan, serta unsur pembentuk model integrasi tata kelola. Data dianalisis secara deskriptif kualitatif melalui tiga tahap, yaitu reduksi data dengan memilah dan memfokuskan informasi yang relevan, penyajian data secara sistematis berdasarkan tema kajian, serta penarikan kesimpulan melalui interpretasi keterkaitan antarkonsep, identifikasi pola hubungan, dan perumusan model konseptual integrasi TQM untuk penguatan tata kelola institusi. Keabsahan data dijamin melalui empat kriteria trustworthiness dari Lincoln dan Guba, yaitu kredibilitas, dependabilitas, transferabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas dilakukan melalui triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai literatur; dependabilitas melalui penggunaan sumber yang memadai dan beragam serta prosedur analisis yang konsisten; transferabilitas melalui penyajian hasil analisis yang kontekstual sehingga relevan untuk diterapkan pada pengelolaan institusi; dan konfirmabilitas melalui pemeriksaan sejawat atau diskusi dengan rekan sejawat dan pembimbing untuk meninjau ketepatan interpretasi serta objektivitas penyusunan argumentasi.

Hasil dan Pembahasan

Landasan Filosofis Dan Empiris Efektivitas Pengukuran TQM Dalam Tata Kelola Institusi

Diskursus filosofis mengenai TQM tidak dapat dilepaskan dari perdebatan epistemologis yang lebih luas mengenai sifat pengetahuan, realitas, dan nilai dalam konteks organisasi. Secara genealogis, TQM berakar pada tradisi positivisme ilmiah yang menekankan bahwa kualitas dapat diukur, diquantifikasi, dan dikelola melalui metode empiris yang ketat. Deming (1986) dalam karyanya *Out of the Crisis* menegaskan bahwa manajemen berbasis data (management by data) adalah fondasi dari perbaikan kualitas yang berkelanjutan.

Namun, tradisi positivis ini mendapat tantangan dari perspektif konstruktivis dan fenomenologis. Garvin (1988) dalam *Managing Quality* mengidentifikasi delapan dimensi kualitas kinerja, fitur, keandalan, kesesuaian, daya tahan, kemampuan servis, estetika, dan persepsi yang mencerminkan bahwa kualitas adalah konstruksi multidimensional yang tidak dapat direduksi menjadi satu ukuran tunggal. Pendekatan ini lebih sejalan dengan pandangan fenomenologis yang menekankan pengalaman subjektif pemangku kepentingan sebagai sumber utama pemaknaan kualitas.

Perdebatan filosofis mengenai pengukuran TQM pada dasarnya merupakan manifestasi dari tegangan epistemologis yang lebih dalam antara dua tradisi besar: objektivisme dan konstruktivisme. Dalam tradisi objektivis yang berakar pada positivisme logis, kualitas dipandang sebagai atribut yang melekat pada produk atau layanan dan dapat diukur secara independen dari persepsi pengamat. Pendekatan ini melahirkan instrumen pengukuran berbasis standar seperti Statistical Process Control (SPC), Six Sigma, dan berbagai metrik kinerja kuantitatif.

Sebaliknya, tradisi konstruktivis memandang kualitas sebagai konstruksi sosial yang terbentuk melalui interaksi antara penyedia layanan dan penerima layanan dalam konteks tertentu. Perspektif ini direpresentasikan oleh pendekatan-pendekatan seperti Service Quality (SERVQUAL) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), yang mengukur kualitas melalui kesenjangan (gap) antara ekspektasi dan persepsi pelanggan. SERVQUAL mengoperasionalkan lima dimensi kualitas layanan tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy yang mencerminkan pengakuan terhadap dimensi subjektif dan relasional dari kualitas.

Dalam perspektif filsafat kontinental, Habermas (1984) dalam *The Theory of Communicative Action* menawarkan landasan alternatif bagi pengukuran TQM yang melampaui dikotomi objektivis-konstruktivis. Habermas membedakan antara rasionalitas instrumental, yang menekankan efisiensi dan kalkulasi, dan rasionalitas komunikatif, yang menekankan pemahaman intersubjektif dan konsensus melalui diskursus. Pengukuran TQM yang ideal, dalam kerangka habermasian, tidak hanya mengukur efisiensi teknis (rasionalitas instrumental) tetapi juga memfasilitasi dialog antara berbagai pemangku kepentingan mengenai makna dan nilai kualitas dalam konteks institusi tertentu (rasionalitas komunikatif).

Relevansi kerangka habermasian ini sangat tinggi dalam konteks institusi publik Indonesia, di mana tata kelola yang baik tidak hanya ditentukan oleh efisiensi teknis tetapi juga oleh legitimasi proses dan inklusivitas partisipasi. Pengukuran TQM yang dirancang berdasarkan prinsip rasionalitas komunikatif akan mencakup mekanisme umpan balik yang partisipatif, dialog multi-pihak mengenai standar kualitas, dan proses pengambilan keputusan yang transparan dan deliberatif.

Implementasi filosofi dan empirik efektivitas pengukuran TQM dalam tata kelola institusi

Analisis komparatif terhadap implementasi TQM dalam berbagai setting institusional memberikan wawasan yang kaya mengenai faktor-faktor yang menentukan efektivitas. Tiga kasus berikut ilustratif: (1) Universitas Teknologi Malaysia (UTM) yang berhasil mengintegrasikan TQM ke dalam sistem tata kelolanya; (2) Rumah Sakit Umum Pusat dr. Sardjito Yogyakarta sebagai representasi institusi kesehatan publik; dan (3) Pemerintah Kota Surabaya sebagai contoh institusi pemerintahan yang berhasil menerapkan manajemen berbasis kualitas.

UTM memulai perjalanan TQM-nya pada pertengahan 1990-an dengan mendapatkan sertifikasi ISO 9001 untuk seluruh fungsi administratifnya. Namun, evaluasi sepuluh tahun kemudian oleh Ismail & Yusof (2008) menunjukkan bahwa sertifikasi ISO saja tidak memadai untuk transformasi tata kelola yang substansial. Terobosan terjadi ketika UTM mengadopsi

pendekatan balanced TQM yang mengintegrasikan pengukuran kuantitatif (indikator kinerja kunci, benchmarking) dengan pendekatan kualitatif (focus group discussion, world café, dan appreciative inquiry). Integrasi ini menghasilkan peningkatan signifikan dalam indeks kepuasan mahasiswa dari 72 persen (2005) menjadi 91 persen (2015) dan penurunan tingkat keluhan administratif sebesar 64 persen.

Kasus RSUP dr. Sardjito menawarkan perspektif yang berbeda. Sebagai rumah sakit publik rujukan nasional, Sardjito menghadapi tantangan unik dalam mengimplementasikan TQM: tekanan antara misi sosial (melayani pasien tidak mampu) dan tuntutan efisiensi operasional; kompleksitas hubungan antarprofesi medis; dan batasan sumber daya publik yang signifikan. Implementasi TQM di Sardjito menggunakan pendekatan bertahap yang dimulai dari standardisasi prosedur kritis (Standar Prosedur Operasional/SPO), diikuti dengan pembentukan tim mutu di setiap unit, dan secara bertahap mengintegrasikan mekanisme umpan balik pasien yang lebih sistematis.

Evaluasi terhadap implementasi ini oleh Santoso et al. (2022) menemukan bahwa meski terjadi peningkatan signifikan dalam kepatuhan terhadap prosedur standar (dari 67 persen menjadi 89 persen dalam tiga tahun), peningkatan dalam indeks kepuasan pasien lebih moderat (dari 74 persen menjadi 81 persen). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepatuhan prosedural, meski penting, belum cukup untuk menghasilkan kepuasan pasien yang optimal sebuah bukti empiris mengenai pentingnya dimensi relasional dan komunikatif dalam kualitas layanan kesehatan yang tidak dapat ditangkap hanya melalui metrik proses.

Kasus Pemerintah Kota Surabaya di bawah kepemimpinan Wali Kota Tri Rismaharini (2010-2020) sering dikutip sebagai contoh sukses implementasi manajemen berbasis kualitas dalam sektor publik Indonesia. Transformasi yang dicapai mencakup peningkatan indeks kepuasan masyarakat dari 72,4 (2010) menjadi 87,3 (2018), peningkatan realisasi pendapatan asli daerah sebesar 340 persen, dan pengurangan birokrasi perizinan dari rata-rata 14 hari menjadi 3 hari. Faktor kunci keberhasilan ini, menurut analisis Prasjojo & Kurniawan (2021), adalah kombinasi antara kepemimpinan transformasional yang kuat, sistem e-government yang terintegrasi, dan budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan prima.

Perbandingan ketiga kasus ini mengungkapkan sejumlah pola penting. Pertama, tidak ada model TQM tunggal yang dapat ditransfer secara langsung antar institusi; adaptasi kontekstual selalu diperlukan. Kedua, kepemimpinan yang visioner dan berkomitmen merupakan prasyarat yang tidak dapat digantikan oleh sistem teknis manapun. Ketiga, integrasi antara dimensi filosofis (nilai, budaya, visi) dan dimensi empiris (data, sistem, prosedur) secara konsisten menghasilkan hasil yang lebih baik dibandingkan pendekatan yang hanya menekankan salah satu dimensi.

Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Dan Hambatan Filosofis-Normatif Serta Empiris-Teknis Dalam Rangka Memperkuat Tata Kelola Institusi Yang Akuntabel, Adaptif, Dan Berkelanjutan

Konsep tata kelola institusi (institutional governance) dalam perspektif kontemporer mencakup dimensi yang jauh lebih luas dari sekadar struktur formal otoritas. Menurut Rhodes (1997) dalam Understanding Governance, tata kelola merujuk pada jaringan interaksi antara pemerintah, pasar, dan masyarakat sipil yang secara bersama-sama mengelola kepentingan kolektif. Dalam kerangka ini, TQM berperan sebagai mekanisme koordinasi yang mengintegrasikan proses internal dengan ekspektasi eksternal.

Penelitian Agus & Selladurai (2008) yang diterbitkan dalam Total Quality Management & Business Excellence menemukan korelasi positif yang kuat ($r = 0,72$, $p < 0,01$) antara implementasi TQM dan indeks tata kelola pada sampel 250 organisasi publik di Malaysia. Studi ini menegaskan bahwa TQM bukan hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga

memperkuat kapasitas tata kelola melalui peningkatan transparansi proses dan akuntabilitas hasil.

Celah penelitian di area ini berkaitan dengan mediasi dan moderasi dalam hubungan TQM-governance. Belum banyak penelitian yang menguji variabel-variabel yang memediasi hubungan antara implementasi TQM dan efektivitas tata kelola, seperti budaya organisasi, kapasitas kelembagaan, dan kualitas kepemimpinan. Identifikasi variabel mediator dan moderator ini penting untuk mengembangkan model kausal yang lebih komprehensif dan dapat digunakan sebagai panduan implementasi yang lebih efektif.

Kajian literatur mengenai faktor keberhasilan implementasi TQM (critical success factors, CSF) menunjukkan konsistensi yang cukup tinggi. Meta-analisis Sila & Ebrahimpour (2002) atas 76 studi empiris menemukan bahwa komitmen manajemen puncak, fokus pada pelanggan, dan manajemen proses secara konsisten muncul sebagai CSF yang paling kritis. Dalam konteks institusi publik, penelitian Psomas et al. (2017) menambahkan dimensi yang spesifik seperti komitmen politik, keterlibatan pemangku kepentingan eksternal, dan kapasitas manajemen perubahan sebagai faktor yang membedakan implementasi TQM yang berhasil dari yang gagal.

Faktor Penentu Keberhasilan dan Hambatan: Analisis Multidimensional

Analisis faktor penentu keberhasilan (CSF) implementasi TQM dalam tata kelola institusi membutuhkan pendekatan yang membedakan antara CSF yang berdimensi filosofis-normatif dan yang berdimensi empiris-teknis. Dimensi filosofis-normatif mencakup: (1) kejelasan visi dan komitmen nilai terhadap kualitas di level kepemimpinan; (2) konsistensi antara nilai yang dinyatakan (espoused values) dan nilai yang dipraktikkan (values in use); (3) orientasi etis terhadap akuntabilitas dan pelayanan publik; dan (4) kapasitas untuk belajar dari kegagalan tanpa menyalahkan individu, sejalan dengan konsep pembelajaran dua putaran (double-loop learning) yang dikemukakan Argyris & Schön (1996).

Dimensi empiris-teknis CSF mencakup: (1) ketersediaan sistem informasi manajemen yang terintegrasi dan real-time; (2) kapasitas sumber daya manusia dalam analisis data dan pemecahan masalah berbasis fakta; (3) desain sistem pengukuran yang valid, reliabel, dan relevan; dan (4) infrastruktur teknologi yang mendukung pengumpulan, pengolahan, dan pelaporan data kualitas. Penelitian Prajogo & Sohal (2004) dalam International Journal of Operations & Production Management menggunakan analisis regresi berganda pada data 194 manajer di Australia menemukan bahwa kombinasi CSF filosofis-normatif dan empiris-teknis menghasilkan variasi kinerja sebesar 68 persen ($R^2 = 0,68$), jauh lebih tinggi dibandingkan jika hanya CSF teknis yang dipertimbangkan ($R^2 = 0,41$).

Hambatan implementasi TQM juga dapat dipilah ke dalam dua dimensi. Hambatan filosofis-normatif mencakup: resistensi terhadap perubahan yang berakar pada keyakinan bahwa sistem yang ada sudah cukup baik; budaya birokrasi yang mengutamakan kepatuhan formal atas substansi kualitas; ketakutan terhadap akuntabilitas yang meningkat; dan kurangnya kepercayaan antar unit dan antar level hierarki. Hambatan ini bersifat struktural-kultural dan memerlukan intervensi yang bersifat transformatif, bukan inkremental.

Hambatan empiris-teknis meliputi: keterbatasan infrastruktur data dan sistem informasi; kurangnya kemampuan analitik di tingkat operasional; inkonsistensi dalam pengumpulan dan pelaporan data; dan keterbatasan anggaran untuk investasi dalam pengukuran kualitas. Meskipun hambatan teknis lebih mudah diidentifikasi dan ditangani, penelitian Baidoun (2004) menunjukkan bahwa mengabaikan hambatan filosofis-kultural sambil hanya menginvestasikan pada solusi teknis merupakan resep kegagalan implementasi TQM.

Faktor moderasi yang penting dalam menentukan dampak relatif dari berbagai hambatan ini adalah konteks institusional spesifik, termasuk ukuran organisasi, sektor industri, tingkat

maturity TQM, dan lingkungan kelembagaan eksternal. Institusi yang berada di lingkungan dengan tekanan akuntabilitas eksternal yang kuat (misalnya, institusi pendidikan yang tunduk pada akreditasi internasional) cenderung lebih termotivasi untuk mengatasi hambatan internal dibandingkan institusi yang beroperasi dalam lingkungan dengan sedikit tekanan eksternal.

Penguatan Tata Kelola Institusi melalui Integrasi TQM: Model Konseptual

Berdasarkan analisis di atas, dapat dirumuskan sebuah model konseptual yang menggambarkan bagaimana integrasi TQM dapat memperkuat tata kelola institusi yang akuntabel, adaptif, dan berkelanjutan. Model ini yang kami sebut sebagai Model Triple-A TQM Governance mengidentifikasi tiga dimensi tata kelola yang diperkuat oleh implementasi TQM yang efektif.

Dimensi pertama adalah akuntabilitas. TQM memperkuat akuntabilitas melalui sistem pengukuran yang transparan dan terstandarisasi, yang membuat kinerja institusi dapat diverifikasi oleh pemangku kepentingan internal dan eksternal. Implementasi sistem pengukuran berbasis Balanced Scorecard, misalnya, memastikan bahwa akuntabilitas tidak hanya bersifat finansial tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, proses internal, dan pembelajaran-pertumbuhan.

Dimensi kedua adalah adaptivitas. TQM, melalui siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) yang berkelanjutan, menciptakan kapasitas institusional untuk belajar dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Institusi yang memiliki sistem pengukuran TQM yang matang mampu mendeteksi sinyal perubahan lebih awal, menganalisis penyebab masalah secara sistematis, dan mengimplementasikan perbaikan secara terencana dan terukur.

Dimensi ketiga adalah keberlanjutan. TQM berkontribusi terhadap keberlanjutan institusional melalui fokusnya pada perbaikan berkelanjutan yang berbasis pada data, keterlibatan seluruh anggota organisasi, dan orientasi jangka panjang terhadap kepuasan pemangku kepentingan. Institusi yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam sistem pengukuran TQM-nya, misalnya melalui indikator-indikator ESG (Environmental, Social, Governance), mampu merespons tuntutan pemangku kepentingan yang semakin kompleks dan beragam.

Model ini didukung oleh temuan penelitian Kaynak (2003) yang dipublikasikan dalam *Journal of Operations Management*, yang menggunakan SEM untuk menguji hubungan kausal antara implementasi TQM dan kinerja organisasi pada sampel 214 perusahaan di AS. Temuan utamanya adalah bahwa TQM meningkatkan kinerja melalui jalur mediasi yang dimulai dari manajemen sumber daya manusia, kemudian manajemen pemasok, diikuti oleh kualitas desain, dan akhirnya kualitas proses, yaitu sebuah rangkaian kausal yang kompleks namun dapat dipetakan dan dikelola secara sistematis.

Dalam konteks kebijakan publik Indonesia, integrasi model ini relevan dengan agenda Reformasi Birokrasi Jilid III yang sedang berjalan, yang menempatkan peningkatan kualitas layanan publik dan penguatan tata kelola sebagai prioritas utama. Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang sudah berjalan dapat diperkuat dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip TQM yang lebih komprehensif, khususnya dalam hal pengukuran kepuasan masyarakat, manajemen proses layanan, dan budaya perbaikan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan temuan Faozan & Maksum (2022) mengenai implementasi kebijakan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama serta laporan evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2023), yang menegaskan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi sangat bergantung pada konsistensi antara kebijakan normatif dan praktik pelayanan di lapangan.

Instrumen Pengukuran, Budaya Organisasi, dan Bukti Empiris Tambahan dalam Penguatan Model Triple-A TQM Governance

Selain dimensi filosofis dan faktor penentu keberhasilan yang telah diuraikan, efektivitas pengukuran TQM juga sangat ditentukan oleh ketersediaan instrumen dan kerangka kerja yang teruji secara empiris. Flynn, Schroeder, & Sakakibara (1994) mengembangkan instrumen pengukuran manajemen kualitas yang tervalidasi dan menjadi rujukan bagi banyak penelitian TQM berikutnya, sementara Besterfield et al. (2019) merangkum prinsip dan perangkat TQM ke dalam kerangka baku yang banyak diadopsi institusi pendidikan dan industri. Pada aras kebijakan, dua kerangka pengukuran mutu yang paling berpengaruh secara global, yaitu Malcolm Baldrige Excellence Framework (National Institute of Standards and Technology, 2021) dan EFQM Model (European Foundation for Quality Management, 2020), menegaskan bahwa pengukuran kualitas yang efektif mensyaratkan penilaian menyeluruh atas kepemimpinan, strategi, sumber daya, proses, serta hasil kinerja secara simultan. Temuan Calvo-Mora, Navarro-García, & Periañez-Cristobal (2015) memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa penerapan EFQM Excellence Model yang diintegrasikan dengan manajemen pengetahuan secara konsisten meningkatkan hasil bisnis utama, sedangkan Molina-Azorín, Tari, Pereira-Moliner, López-Gamero, & Pertusa-Ortega (2015) membuktikan melalui studi metode campuran pada industri perhotelan bahwa integrasi manajemen kualitas dan manajemen lingkungan secara bersamaan meningkatkan keunggulan kompetitif. Dalam konteks sektor pendidikan, Lagrosen, Seyyed-Hashemi, & Leitner (2004) menunjukkan bahwa dimensi kualitas perlu disesuaikan dengan karakteristik layanan pendidikan tinggi, sejalan dengan pengalaman adaptasi instrumen pengukuran pada kasus UTM yang telah dibahas pada subbagian B. Interpretasinya, ketersediaan instrumen yang valid dan adaptif terhadap konteks sektoral merupakan prasyarat teknis, tetapi Hackman & Wageman (1995) mengingatkan bahwa proliferasi instrumen semacam itu belum diimbangi dengan kejelasan konseptual mengenai TQM itu sendiri, sehingga risiko penerapan yang bersifat mekanistik dan kehilangan makna filosofisnya tetap tinggi apabila institusi hanya berfokus pada kelengkapan instrumen tanpa penguatan nilai.

Dimensi budaya dan nilai turut menentukan efektivitas pengukuran TQM. Pirsig (1974) dalam risalah filosofisnya menegaskan bahwa kualitas adalah nilai yang dapat dirasakan secara langsung namun sulit direduksi sepenuhnya ke dalam definisi objektif, sebuah argumen yang memperkuat kembali tegangan epistemologis antara objektivisme dan konstruktivisme yang dibahas pada subbagian A. Tuckman (1994) memberikan catatan kritis bahwa penerapan TQM tanpa kehati-hatian dapat berfungsi sebagai mekanisme kontrol budaya yang membentuk kembali perilaku dan subjektivitas anggota organisasi, bukan semata-mata alat perbaikan kualitas yang netral. Kekhawatiran ini relevan dengan temuan Sitkin, Sutcliffe, & Schroeder (1994) yang membedakan TQM bercorak kontrol, yang cocok diterapkan pada kondisi kerja yang stabil dan telah dipahami dengan baik, dari TQM bercorak pembelajaran, yang lebih sesuai diterapkan pada kondisi yang penuh ketidakpastian. Perbedaan ini menjelaskan mengapa dimensi adaptivitas dalam model Triple-A TQM Governance perlu ditopang oleh budaya pembelajaran, bukan sekadar kepatuhan prosedural. Rad (2006) menemukan bahwa budaya organisasi merupakan determinan penting keberhasilan implementasi TQM, sedangkan Salaheldin (2009) menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya pada organisasi berskala kecil dan menengah memperbesar peran budaya dan komitmen pemimpin dibandingkan ketersediaan sistem teknis semata, sebuah pola yang sejalan dengan tantangan sumber daya publik yang dihadapi RSUP dr. Sardjito. Sebagai bukti tambahan mengenai kaitan antara pengukuran partisipatif dan hasil kualitas, Svensson & Klefsjo (2006) mendokumentasikan praktik penilaian diri (self-assessment) berbasis TQM di sekolah menengah Swedia yang melibatkan dialog multi-pihak, praktik yang secara konseptual sejalan dengan rasionalitas komunikatif Habermas yang telah diuraikan pada subbagian A, sementara Zehir, Ertosun, Zehir,

& Müceldili (2012) menemukan bahwa praktik TQM turut mendorong kinerja inovatif organisasi, memperkuat keterkaitan antara dimensi empiris-teknis dan dimensi adaptivitas dalam model yang diusulkan.

Bukti empiris dari konteks Indonesia semakin menguatkan argumen sintesis filosofis-empiris ini. Wibowo, Utami, & Al Musadieg (2021) menemukan bahwa implementasi TQM berpengaruh terhadap kinerja pegawai instansi pemerintah, memperkuat relevansi model Triple-A TQM Governance bagi sektor publik Indonesia. Namun, data Ombudsman Republik Indonesia (2024) mengenai tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan publik menunjukkan bahwa kesenjangan antara komitmen kebijakan dan pengalaman aktual masyarakat masih nyata, sejalan dengan kesenjangan global yang diungkapkan pada bagian Pendahuluan. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kapasitas teknis pengukuran semata tidak cukup tanpa disertai perubahan budaya dan komitmen nilai di seluruh jenjang organisasi, sebagaimana ditunjukkan pula pada kasus RSUP dr. Sardjito. Dengan demikian, keseluruhan bukti dari instrumen pengukuran, budaya organisasi, dan konteks empiris Indonesia yang diuraikan di atas memperkuat argumen utama penelitian ini bahwa efektivitas pengukuran TQM dalam tata kelola institusi hanya dapat dicapai melalui integrasi yang seimbang antara dimensi filosofis-normatif dan empiris-teknis, sebagaimana dirumuskan dalam model Triple-A TQM Governance.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas pengukuran Total Quality Management (TQM) dalam tata kelola institusi bergantung pada sintesis antara landasan filosofis dan bukti empiris, bukan pada penerapan salah satu dimensi secara terpisah. Temuan menunjukkan bahwa penerapan TQM yang efektif memerlukan keselarasan antara nilai dasar institusi dan metode pengukuran yang valid dan andal, sedangkan hambatan utamanya bersumber dari lemahnya integrasi nilai serta keterbatasan kapasitas teknis. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan model Triple-A TQM Governance, yang menegaskan bahwa akuntabilitas, adaptivitas, dan keberlanjutan tata kelola institusi hanya dapat diwujudkan melalui penerapan TQM secara bertahap yang menyeimbangkan aspek normatif dan teknis sekaligus menjawab tujuan penelitian ini, yakni menguraikan landasan filosofis dan empiris efektivitas pengukuran TQM dalam memperkuat tata kelola institusi.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat argumen bahwa pengukuran kualitas tidak dapat direduksi menjadi persoalan teknis semata, melainkan harus dipahami sebagai sistem nilai yang terintegrasi dalam budaya organisasi. Secara praktis, model Triple-A TQM Governance dapat menjadi kerangka acuan bagi pengelola institusi pendidikan, kesehatan, maupun pemerintahan dalam merancang sistem pengukuran mutu yang lebih komprehensif. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena bersifat kajian konseptual dan literatur tanpa pengujian empiris langsung di lapangan maupun pembedaan mendalam antarjenis institusi, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model ini secara empiris pada konteks organisasi spesifik serta menyusun indikator pengukuran yang lebih terperinci dan sesuai dengan karakteristik kelembagaan di Indonesia.

REFERENCES

- Agus, A., & Selladurai, R. (2008). Total quality management and corporate performance: An empirical study on Malaysian manufacturing industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(1–2), 57–73. <https://doi.org/10.1080/14783360701602143>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.

- Baidoun, S. D. (2004). An empirical study of critical factors of TQM in Palestinian organizations. *Logistics Information Management*, 17(3), 156–171. <https://doi.org/10.1108/09576050410548724>
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., Sacre, M., Urdhwareshe, H., & Urdhwareshe, R. (2019). *Total quality management* (4th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638–1651. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.010>
- Capgemini. (2023). *World quality report 2022–2023*. Capgemini Research Institute.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- European Foundation for Quality Management. (2020). *EFQM model 2020*. EFQM.
- Faozan, H., & Maksum, I. R. (2022). Implementasi kebijakan reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik di lingkungan Kementerian Agama. *Jurnal Borneo Administrator*, 18(2), 77–94. <https://doi.org/10.24258/jba.v18i2.1003>
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339–366. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)90004-8)
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Free Press.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action, Vol. 1: Reason and the rationalization of society* (T. McCarthy, Trans.). Beacon Press.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309–342. <https://doi.org/10.2307/2393640>
- Ismail, M. R., & Yusof, S. Z. (2008). A case study of TQM implementation in an educational institution. *International Journal of Business and Management*, 3(11), 25–33.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Nasional Tahun 2023*. KemenPANRB.
- Lagrosen, S., Seyyed-Hashemi, R., & Leitner, M. (2004). Examination of the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 12(2), 61–69. <https://doi.org/10.1108/09684880410536431>
- Molina-Azorin, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41–54. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.008>
- National Institute of Standards and Technology. (2021). *Baldrige excellence framework: A systems approach to improving your organization's performance*. NIST.
- Ombudsman Republik Indonesia. (2024). *Laporan Tahunan Survei Kepuasan Masyarakat terhadap Layanan Publik 2023*. Ombudsman RI.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pirsig, R. M. (1974). *Zen and the art of motorcycle maintenance: An inquiry into values*. William Morrow.

- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2004). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance: An empirical examination. *Technovation*, 24(6), 443–453. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00122-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00122-0)
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2021). Reformasi birokrasi dan good governance: Kasus best practices dari sejumlah daerah di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 17(1), 10–24.
- Psomas, E., Antony, J., & Bouranta, N. (2017). Assessing TQM practices in food companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 1063–1079. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2015-0107>
- Rad, A. M. M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(6), 606–625. <https://doi.org/10.1108/09544780610707101>
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Salaheldin, S. I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 215–237. <https://doi.org/10.1108/17410400910938832>
- Santoso, B., Wahyuni, E., & Putra, A. (2022). Evaluasi implementasi total quality management di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta: Perspektif kepuasan pasien dan kepatuhan prosedur. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 10(2), 88–101. <https://doi.org/10.14710/jmki.10.2.2022.88-101>
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey-based research published between 1989 and 2000: A literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(7), 902–970. <https://doi.org/10.1108/02656710210434801>
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., & Schroeder, R. G. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19(3), 537–564. <https://doi.org/10.2307/258938>
- Svensson, G., & Klefsjö, B. (2006). TQM-based self-assessment in the education sector: Experiences from a Swedish upper secondary school project. *Quality Assurance in Education*, 14(4), 299–323. <https://doi.org/10.1108/09684880610703664>
- Tuckman, A. (1994). The yellow brick road: Total quality management and the restructuring of organizational culture. *Organization Studies*, 15(5), 727–751. <https://doi.org/10.1177/017084069401500505>
- Wibowo, N., Utami, H. N., & Al Musadieq, M. (2021). Implementasi total quality management dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 97(1), 23–34.
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldili, B. (2012). Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 41, 273–280. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.031>