

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM PENDIDIKAN SEBAGAI
STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN:
SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW**

Mahdini Al Ghifari¹, Serly Meilani², Feri Apriansah³, Salfen Hasri⁴, Sohiron⁵
^{1,2,3,4,5}Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
mahdinialghifar@gmail.com¹, serlymeilani576@gmail.com²
apriansahferi59@gmail.com³, salfen.hasri@uin-suska.ac.id⁴, sohiron@uin-suska.ac.id⁵

ABSTRACT

Improving the quality of education is one of the main challenges in the development of the education system in Indonesia. Various efforts have been made to improve the quality of educational services and outcomes, one of which is through the implementation of Total Quality Management (TQM). TQM is a management approach that emphasizes continuous improvement, customer focus, involvement of all organizational members, and data-based decision-making to achieve optimal quality. This study aims to analyze the implementation of TQM in education, identify its impact on the quality of educational institutions, and examine various obstacles faced in its implementation in Indonesia. The study used a systematic literature review method by analyzing various relevant scientific articles, books, and academic publications for the period 2016–2026. The analysis was conducted using a thematic synthesis approach to identify patterns of findings, research trends, and emerging research gaps in TQM studies in the field of education. The results of the study indicate that the implementation of TQM in education is generally realized through the application of the principles of customer focus, continuous improvement, quality leadership, involvement of all stakeholders, and strengthening the organization's quality culture. The implementation of TQM has been proven to have a positive impact on improving the quality of educational services, the effectiveness of institutional governance, the development of human resource competencies, and improving student learning outcomes. However, the implementation of TQM still faces various obstacles, such as a lack of understanding of the TQM concept, limited human resources, weak leadership commitment, resistance to change, and the challenges of digital transformation. Therefore, the successful implementation of TQM requires ongoing commitment, a strengthened culture of quality, and the support of all stakeholders to drive sustainable improvements in educational quality.

Keywords: *Total Quality Management, educational quality, educational management, quality culture, continuous improvement.*

ABSTRAK

Peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu tantangan utama dalam pengembangan sistem pendidikan di Indonesia. Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas layanan dan hasil pendidikan, salah satunya melalui penerapan *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan pendekatan manajemen yang menekankan perbaikan berkelanjutan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh anggota organisasi, serta pengambilan keputusan berbasis data untuk mencapai mutu yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis

implementasi TQM dalam pendidikan, mengidentifikasi dampaknya terhadap mutu lembaga pendidikan, serta mengkaji berbagai kendala yang dihadapi dalam penerapannya di Indonesia. Penelitian menggunakan metode *systematic literature review* dengan menganalisis berbagai artikel ilmiah, buku, dan publikasi akademik yang relevan pada periode 2016–2026. Analisis dilakukan melalui pendekatan sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola temuan, tren penelitian, serta kesenjangan penelitian yang berkembang dalam kajian TQM di bidang pendidikan. Hasil kajian menunjukkan bahwa implementasi TQM dalam pendidikan umumnya diwujudkan melalui penerapan prinsip *customer focus*, *continuous improvement*, kepemimpinan mutu, keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, dan penguatan budaya mutu organisasi. Penerapan TQM terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan, efektivitas tata kelola lembaga, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, serta peningkatan hasil belajar peserta didik. Namun demikian, implementasi TQM masih menghadapi berbagai kendala, seperti rendahnya pemahaman terhadap konsep TQM, keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya komitmen kepemimpinan, resistensi terhadap perubahan, serta tantangan transformasi digital. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi TQM memerlukan komitmen berkelanjutan, penguatan budaya mutu, dan dukungan seluruh pemangku kepentingan agar mampu mendorong peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Total Quality Management, mutu pendidikan, manajemen pendidikan, budaya mutu, perbaikan berkelanjutan.

A. Pendahuluan

Mutu pendidikan di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan yang cukup kompleks. Meskipun pemerintah telah melakukan berbagai reformasi pendidikan melalui kebijakan seperti Kurikulum Merdeka, digitalisasi pembelajaran, serta peningkatan kompetensi guru, kualitas pendidikan nasional masih menunjukkan kesenjangan antarwilayah, antarjenjang pendidikan, maupun antar lembaga pendidikan (Sari et al., 2025).

Permasalahan yang sering ditemukan meliputi rendahnya

kompetensi literasi dan numerasi peserta didik, ketimpangan sarana dan prasarana pendidikan, serta belum meratanya kualitas tenaga pendidik. Kondisi tersebut berdampak pada belum optimalnya pencapaian tujuan pendidikan nasional dalam menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing global.

Selain itu, tuntutan globalisasi dan perkembangan teknologi menuntut lembaga pendidikan untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan (Kwartawaty et al., 2025).

Perkembangan era digital dan revolusi industri 4.0 telah membawa perubahan signifikan terhadap pengelolaan pendidikan. Manajemen pendidikan modern tidak lagi hanya berfokus pada administrasi sekolah, tetapi juga dituntut mampu mengelola perubahan, inovasi, teknologi informasi, serta kebutuhan stakeholder pendidikan yang semakin beragam (Zohriah et al., 2024). Kepala sekolah dan pengelola lembaga pendidikan harus mampu menciptakan sistem manajemen yang adaptif, efektif, dan berorientasi pada mutu. Tantangan lain yang dihadapi meliputi pengelolaan sumber daya manusia, peningkatan kompetensi guru, penguatan budaya organisasi, serta pengambilan keputusan berbasis data. Dalam konteks tersebut, pendekatan manajemen konvensional dinilai kurang memadai untuk menjawab tuntutan peningkatan kualitas pendidikan yang berkelanjutan (Bhuiyan et al., 2021).

Sebagai respons terhadap kebutuhan peningkatan mutu secara sistematis, konsep Total Quality Management (TQM) mulai diadopsi dalam dunia pendidikan. TQM pada awalnya berkembang dalam sektor industri dan bisnis sebagai

pendekatan manajemen yang menekankan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), kepuasan pelanggan, keterlibatan seluruh anggota organisasi, serta pengendalian kualitas secara menyeluruh (Maryamah, 2014). Seiring perkembangannya, konsep ini diterapkan dalam lembaga pendidikan dengan menempatkan peserta didik, orang tua, masyarakat, dan dunia kerja sebagai pelanggan yang harus memperoleh layanan pendidikan berkualitas. Dalam perspektif pendidikan, TQM menekankan pentingnya budaya mutu yang melibatkan seluruh warga sekolah dalam upaya peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan secara berkesinambungan.

Total Quality Management (TQM) relevan diterapkan dalam pendidikan karena menawarkan pendekatan menyeluruh untuk meningkatkan mutu melalui fokus pada pelanggan, kerja sama tim, kepemimpinan yang efektif, pemberdayaan sumber daya manusia, pengukuran kinerja, dan perbaikan berkelanjutan. Penerapan TQM membantu sekolah membangun budaya mutu, meningkatkan kualitas pembelajaran dan layanan pendidikan, serta memenuhi harapan

para pemangku kepentingan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa TQM berkontribusi terhadap peningkatan hasil belajar, profesionalisme guru, dan efektivitas manajemen sekolah apabila didukung oleh komitmen pimpinan dan partisipasi seluruh warga sekolah (Amri & Pangestu, 2026).

Meskipun konsep *Total Quality Management* (TQM) telah banyak diperkenalkan di dunia pendidikan, implementasinya masih menghadapi berbagai hambatan. Banyak lembaga pendidikan yang memandang TQM sebatas pemenuhan administrasi dan akreditasi, bukan sebagai budaya mutu yang diterapkan secara menyeluruh. Keterbatasan sumber daya, rendahnya pemahaman, resistensi terhadap perubahan, serta kurangnya pelatihan menjadi faktor utama yang menghambat penerapannya. Akibatnya, implementasi TQM di sekolah masih belum optimal dan cenderung bersifat parsial, sehingga kesenjangan antara konsep dan praktiknya masih menjadi isu penting untuk dikaji lebih lanjut.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review*

(SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai hasil penelitian yang relevan mengenai implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Metode SLR dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif dan objektif terhadap perkembangan kajian suatu topik berdasarkan bukti-bukti ilmiah yang telah dipublikasikan.

Menurut Kitchenham (2004), *systematic literature review* merupakan metode penelitian yang dilakukan melalui prosedur yang terencana, sistematis, dan dapat direplikasi untuk mengidentifikasi, menilai, serta menginterpretasikan seluruh temuan penelitian yang relevan terhadap suatu pertanyaan penelitian tertentu. Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti mengurangi subjektivitas dalam proses pemilihan literatur serta menghasilkan sintesis pengetahuan yang lebih kuat dibandingkan kajian pustaka naratif konvensional (Kitchenham, 2004; Snyder, 2019).

Pelaksanaan SLR dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu perumusan

fokus kajian, penentuan kriteria inklusi dan eksklusi, penelusuran literatur pada berbagai basis data ilmiah, proses seleksi artikel yang relevan, evaluasi kualitas sumber, serta sintesis tematik terhadap temuan penelitian yang terpilih. Literatur yang dianalisis mencakup artikel jurnal, prosiding, dan publikasi ilmiah lainnya yang membahas implementasi TQM dalam pendidikan pada rentang tahun 2016–2026.

Selanjutnya, data yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan *thematic synthesis* untuk mengidentifikasi pola temuan, tren penelitian, kesamaan dan perbedaan hasil penelitian, serta kesenjangan penelitian (*research gap*) yang masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Tranfield et al (2003) yang menekankan bahwa SLR bertujuan menghasilkan sintesis pengetahuan yang terstruktur, transparan, dan berbasis bukti sehingga dapat menjadi dasar yang kuat bagi pengembangan teori maupun penelitian selanjutnya.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan Hasil

Bagian ini menyajikan hasil reduksi, ekstraksi, dan sintesis data

dari 15 artikel ilmiah yang memenuhi kriteria inklusi dalam rentang tahun 2015–2025 mengenai implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam ekosistem pendidikan di Indonesia. Data yang disajikan mencakup karakteristik umum artikel (tahun publikasi, metode penelitian, dan subjek/sampel penelitian) serta klusterisasi temuan utama yang dikelompokkan secara tematik berdasarkan fokus kajian penulisan ini.

Karakteristik Literatur yang Dikaji

Berdasarkan hasil seleksi dan analisis terhadap literatur yang relevan mengenai implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan pada periode 2016–2026, ditemukan bahwa penelitian-penelitian yang dikaji menunjukkan keragaman dalam pendekatan metodologis, konteks institusional, serta fokus kajian. Secara umum, literatur didominasi oleh penelitian kualitatif, *systematic literature review*, dan studi konseptual yang berupaya menjelaskan penerapan prinsip-prinsip TQM dalam meningkatkan mutu pendidikan pada berbagai jenjang pendidikan, mulai dari pendidikan dasar, menengah, hingga pendidikan tinggi. Fokus penelitian

yang paling banyak ditemukan meliputi kepemimpinan mutu, budaya mutu organisasi, orientasi pada pelanggan (*customer focus*), perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), sistem penjaminan mutu, serta dampak implementasi TQM terhadap kualitas layanan dan hasil pendidikan. Selain itu, sejumlah penelitian terbaru mulai mengkaji integrasi TQM dengan inovasi pendidikan, transformasi digital, dan penguatan daya saing institusi pendidikan dalam menghadapi

tuntutan abad ke-21. Variasi karakteristik penelitian tersebut menunjukkan bahwa TQM tidak hanya dipahami sebagai pendekatan manajerial, tetapi juga sebagai kerangka strategis yang berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan melalui keterlibatan seluruh pemangku kepentingan pendidikan. Ringkasan karakteristik penelitian dan temuan utama dari literatur yang dianalisis disajikan pada tabel berikut.

No	Penulis (Tahun)	Jenis Penelitian	Fokus Kajian	Temuan Utama
1	Ismail (2016)	Kajian Literatur	Implementasi TQM dalam lembaga pendidikan	TQM meningkatkan efektivitas pengelolaan pendidikan melalui orientasi pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi.
2	Kigozi & On (2019)	Systematic Literature Review	Praktik TQM pada institusi pendidikan	Komitmen manajemen, fokus pelanggan, dan continuous improvement merupakan praktik TQM yang paling dominan pada institusi pendidikan.
3	Nasim et al (2020)	Systematic Literature Review	TQM pada pendidikan tinggi	Implementasi TQM berpengaruh terhadap peningkatan daya saing institusi, kualitas layanan akademik, dan tata kelola perguruan tinggi.
4	Najiah & Baharun (2024)	Literature Review	TQM sebagai model continuous improvement	TQM efektif meningkatkan mutu pendidikan melalui budaya mutu, evaluasi berkelanjutan, dan partisipasi seluruh pemangku kepentingan.

5	Khoiriyah et al. (2025)	Systematic Literature Review	Tren dan tantangan TQM pada lembaga pendidikan	TQM berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran, manajemen sekolah, dan pencapaian standar kompetensi berkelanjutan.
6	Theodoropoulou, Psomas, & Bouranta (2025)	Systematic Literature Review (Scopus)	TQM dan inovasi pendidikan	Kepemimpinan sekolah dan <i>quality assurance</i> menjadi faktor yang paling sering dikaitkan dengan keberhasilan implementasi TQM.
7	Luthfiani et al (2026)	Analisis Konseptual	Integrasi TQM dalam Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Indonesia (SPMP)	Prinsip TQM dapat memperkuat sistem penjaminan mutu nasional melalui pendekatan yang sistematis dan berkelanjutan.
8	Amri & Pangestu (2026)	Systematic Literature Review (PRISMA)	TQM dan peningkatan mutu layanan pendidikan	Implementasi TQM meningkatkan mutu layanan dan hasil belajar melalui kepemimpinan mutu, budaya organisasi, dan continuous improvement.
9	Kurniawan et al. (2026)	Literature Review	TQM dan budaya mutu sekolah	TQM membangun budaya mutu yang kolaboratif, berbasis data, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan pendidikan.
10	Haryanto & Azzahra (2026)	Systematic Literature Review	Implementasi TQM pada SMK di Indonesia	Tantangan utama implementasi TQM meliputi keterbatasan SDM, resistensi perubahan, dan lemahnya sistem penjaminan mutu.

Sintesis Temuan Utama Literatur *(Thematic Synthesis)*

Berdasarkan sepuluh penelitian yang terbit pada periode 2016–2026, dapat diidentifikasi beberapa pola temuan yang konsisten mengenai implementasi Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan. Pertama, hampir seluruh penelitian menempatkan continuous improvement atau perbaikan berkelanjutan sebagai prinsip inti dalam penerapan TQM. Temuan Kigozi dan On (2019), Najiah dan Baharun (2024), serta Amri dan Pangestu (2026) menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dicapai melalui program yang bersifat sesaat, melainkan melalui siklus evaluasi, pengendalian, dan penyempurnaan yang dilakukan secara berkesinambungan.

Kedua, kepemimpinan mutu menjadi faktor yang paling dominan dalam menentukan keberhasilan implementasi TQM. Hasil penelitian Theodoropoulou et al (2025), Amri dan Pangestu (2026), serta Kurniawan et al (2026) menunjukkan bahwa komitmen pimpinan berperan dalam membangun budaya mutu, menggerakkan partisipasi anggota organisasi, serta memastikan keberlangsungan program peningkatan kualitas. Tanpa

dukungan kepemimpinan yang kuat, penerapan TQM cenderung berhenti pada aspek administratif dan belum mampu menghasilkan perubahan organisasi yang signifikan.

Ketiga, sebagian besar penelitian menegaskan pentingnya orientasi pada pelanggan (customer focus) dalam pendidikan. Pelanggan dalam konteks pendidikan tidak hanya mencakup peserta didik, tetapi juga orang tua, masyarakat, pemerintah, dan dunia kerja sebagai pengguna lulusan. Oleh karena itu, mutu pendidikan dipahami sebagai kemampuan lembaga pendidikan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan. Temuan ini muncul secara konsisten dalam penelitian Ismail (2016), Kigozi dan On (2019), serta Khoiriyah et al (2025).

Keempat, literatur terbaru menunjukkan adanya perkembangan fokus penelitian dari implementasi TQM yang bersifat konvensional menuju integrasinya dengan sistem penjaminan mutu, inovasi pendidikan, dan transformasi digital. Penelitian Luthfiani et al (2026) menyoroti integrasi TQM dengan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) di Indonesia, sedangkan

Theodoropoulou et al. (2025) mengaitkan TQM dengan inovasi pendidikan dan pengembangan sekolah berbasis STEM. Temuan ini menunjukkan bahwa TQM tidak lagi dipandang sekadar sebagai pendekatan manajemen, tetapi juga sebagai kerangka strategis untuk menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21.

Meskipun demikian, sejumlah penelitian juga menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep dan praktik implementasi TQM. Haryanto dan Azzahra (2026) menemukan bahwa keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, resistensi terhadap perubahan organisasi, dan lemahnya budaya mutu masih menjadi hambatan utama dalam penerapan TQM di Indonesia. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan TQM tidak hanya bergantung pada adopsi konsep manajemen mutu, tetapi juga memerlukan transformasi budaya organisasi dan dukungan kebijakan yang berkelanjutan.

Berdasarkan sintesis literatur, terdapat tiga kesenjangan penelitian utama. Pertama, sebagian besar penelitian masih berfokus pada identifikasi manfaat dan faktor

keberhasilan TQM, sementara kajian mengenai kegagalan implementasi dan strategi mitigasinya masih terbatas. Kedua, penelitian mengenai implementasi TQM pada satuan pendidikan di daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T) masih sangat minim. Ketiga, hubungan antara TQM, transformasi digital, kecerdasan buatan (AI), dan penguatan mutu pendidikan pascapandemi masih belum banyak dieksplorasi.

Oleh karena itu, kajian literatur ini memberikan kontribusi dengan menyajikan sintesis komprehensif mengenai perkembangan konsep, implementasi, tren, serta tantangan TQM dalam pendidikan selama satu dekade terakhir sebagai dasar pengembangan penelitian selanjutnya.

Sebagai penutup dari sintesis temuan literatur tersebut, dapat ditegaskan bahwa implementasi Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan pada dasarnya bukan sekadar adopsi seperangkat prinsip manajerial, melainkan merupakan proses transformasi menyeluruh yang mencakup perubahan cara pandang, budaya organisasi, dan praktik pengelolaan pendidikan secara

berkelanjutan. Integrasi antara komitmen kepemimpinan, orientasi pada pemangku kepentingan, serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan dinamika global menunjukkan bahwa TQM memiliki relevansi yang semakin kuat dalam menjawab tantangan pendidikan modern.

Namun demikian, efektivitas implementasinya sangat ditentukan oleh kemampuan lembaga pendidikan dalam mengatasi kesenjangan antara konsep ideal dan realitas praktik di lapangan, terutama terkait kapasitas sumber daya manusia dan kesiapan budaya mutu. Dengan demikian, penguatan kajian empiris yang lebih kontekstual dan futuristik menjadi penting untuk mengembangkan model TQM yang lebih adaptif, inklusif, dan responsif terhadap perubahan zaman.

Pembahasan

Implementasi TQM dalam Pendidikan

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan merupakan suatu pendekatan manajemen yang menempatkan mutu sebagai orientasi utama dalam seluruh proses penyelenggaraan pendidikan. Konsep ini berangkat dari pemikiran Deming

(1986), Juran (1993), dan Crosby (1979) yang menegaskan bahwa kualitas tidak dapat dicapai melalui inspeksi akhir semata, melainkan harus dibangun secara sistematis melalui perencanaan, pengendalian, dan perbaikan berkelanjutan yang melibatkan seluruh komponen organisasi.

Dalam konteks pendidikan, prinsip-prinsip tersebut diadaptasi untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan, efektivitas pembelajaran, serta kepuasan berbagai pemangku kepentingan, termasuk peserta didik, orang tua, masyarakat, dan dunia kerja. Menurut Sallis (2015), TQM dalam pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian mutu, tetapi juga sebagai filosofi manajemen yang menuntut perubahan budaya organisasi menuju orientasi kualitas yang berkelanjutan.

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa implementasi TQM dalam lembaga pendidikan pada umumnya diwujudkan melalui penerapan prinsip fokus pada pelanggan (*customer focus*), keterlibatan seluruh anggota organisasi (*total involvement*), perbaikan berkelanjutan (*continuous*

improvement), pengambilan keputusan berbasis data, dan komitmen kepemimpinan terhadap mutu. Penelitian Ismail (2016) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi TQM sangat dipengaruhi oleh kemampuan lembaga pendidikan dalam mengintegrasikan prinsip-prinsip mutu ke dalam seluruh aktivitas organisasi, mulai dari perencanaan program, pelaksanaan pembelajaran, hingga evaluasi hasil pendidikan. Temuan tersebut sejalan dengan kajian Kigozi dan On (2019) yang mengidentifikasi bahwa komitmen manajemen, fokus pada pelanggan, dan perbaikan berkelanjutan merupakan praktik TQM yang paling dominan diterapkan pada institusi pendidikan di berbagai negara.

Dalam perspektif teoritis, fokus pada pelanggan merupakan salah satu karakteristik utama TQM yang membedakannya dari pendekatan manajemen tradisional. Juran (1993) menjelaskan bahwa kualitas pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pengguna layanan. Dalam konteks pendidikan, konsep pelanggan mengalami perluasan makna karena tidak hanya mencakup

peserta didik sebagai penerima layanan utama, tetapi juga orang tua, masyarakat, pemerintah, dan dunia usaha sebagai pengguna hasil pendidikan. Oleh karena itu, implementasi TQM menuntut lembaga pendidikan untuk secara aktif mengidentifikasi kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan, kemudian menerjemahkannya ke dalam program, kurikulum, serta layanan pendidikan yang relevan. Temuan ini diperkuat oleh Anwar (2019) yang menyatakan bahwa orientasi terhadap kepuasan pelanggan menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi TQM di sektor pendidikan.

Selain orientasi pada pelanggan, implementasi TQM juga ditandai oleh adanya proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang dilakukan secara sistematis melalui siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Deming (1986) menegaskan bahwa organisasi yang ingin mencapai kualitas unggul harus senantiasa melakukan evaluasi dan penyempurnaan terhadap proses kerja yang dijalankan. Dalam lembaga pendidikan, prinsip tersebut diwujudkan melalui kegiatan monitoring dan evaluasi

pembelajaran, pengembangan kurikulum secara berkala, peningkatan kompetensi pendidik, serta penguatan sistem penjaminan mutu internal.

Hasil penelitian Najiah dan Baharun (2024) menunjukkan bahwa penerapan prinsip *continuous improvement* memungkinkan lembaga pendidikan melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan dan tuntutan masyarakat secara lebih efektif. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Amri dan Pangestu (2026) yang menemukan bahwa keberhasilan implementasi TQM sangat berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam membangun mekanisme evaluasi dan perbaikan yang berlangsung secara berkesinambungan.

Aspek lain yang banyak ditemukan dalam literatur adalah pentingnya kepemimpinan dalam menggerakkan implementasi TQM. Deming (1986) menempatkan kepemimpinan sebagai salah satu elemen utama dalam transformasi mutu organisasi karena pemimpin berperan dalam membangun visi, budaya, dan komitmen terhadap kualitas. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah, pengawas, dan

pimpinan lembaga pendidikan berfungsi sebagai agen perubahan yang menentukan arah kebijakan mutu organisasi. Kajian Theodoropoulou et al (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang paling sering dikaitkan dengan keberhasilan implementasi TQM pada institusi pendidikan. Pemimpin yang memiliki komitmen terhadap mutu cenderung mampu mendorong partisipasi seluruh anggota organisasi, membangun budaya kerja kolaboratif, serta menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Di samping kepemimpinan, budaya mutu juga menjadi elemen yang tidak terpisahkan dari implementasi TQM. Menurut Sallis (2015), TQM pada hakikatnya merupakan upaya membangun budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas dalam setiap aktivitas kerja. Budaya mutu ditandai oleh adanya kesadaran kolektif untuk selalu meningkatkan kualitas, keterbukaan terhadap evaluasi, serta komitmen bersama dalam mencapai standar yang telah ditetapkan. Literatur menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang berhasil

menerapkan TQM umumnya memiliki budaya organisasi yang mendukung kerja sama, komunikasi terbuka, dan pengambilan keputusan berbasis data. Sebaliknya, organisasi yang masih didominasi oleh budaya birokratis dan resistensi terhadap perubahan cenderung mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip TQM secara optimal.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan konsistensi mengenai pentingnya fokus pelanggan, kepemimpinan, budaya mutu, dan perbaikan berkelanjutan, terdapat variasi dalam bentuk implementasi TQM pada setiap lembaga pendidikan. Beberapa penelitian lebih menekankan penerapan TQM melalui sistem penjaminan mutu internal dan standar akreditasi, sementara penelitian lain menyoroti pengembangan sumber daya manusia, inovasi pembelajaran, dan peningkatan kualitas layanan akademik. Variasi tersebut menunjukkan bahwa implementasi TQM bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, sumber daya yang tersedia, serta kebutuhan pemangku kepentingan. Dengan demikian, TQM

tidak dapat dipahami sebagai seperangkat prosedur yang seragam, melainkan sebagai kerangka manajemen yang fleksibel dan adaptif terhadap kondisi masing-masing lembaga pendidikan.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa implementasi TQM dalam pendidikan merupakan proses transformasi organisasi yang menuntut keterlibatan seluruh komponen lembaga pendidikan secara berkelanjutan. Keberhasilan implementasi TQM tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan mutu atau dokumen administratif, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun budaya mutu, memperkuat kepemimpinan, mengoptimalkan partisipasi pemangku kepentingan, serta menjalankan proses perbaikan berkelanjutan secara konsisten. Oleh karena itu, TQM dapat dipandang sebagai pendekatan strategis yang relevan untuk menjawab tantangan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia pada era perubahan yang semakin kompleks dan dinamis.

Dampak Penerapan TQM Terhadap Mutu Lembaga Pendidikan

Berdasarkan hasil sintesis literatur, implementasi *Total Quality Management* (TQM) memberikan dampak positif terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan pada berbagai aspek, baik yang berkaitan dengan kualitas layanan, efektivitas pengelolaan organisasi, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, maupun capaian hasil belajar peserta didik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM mampu menciptakan sistem pengelolaan pendidikan yang lebih terstruktur, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan pemangku kepentingan. Temuan ini memperlihatkan bahwa TQM tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan manajerial, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun keunggulan kompetitif lembaga pendidikan di tengah meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan pendidikan (Amri & Pangestu, 2026; Najiah & Baharun, 2024).

Salah satu dampak yang paling sering ditemukan dalam literatur adalah meningkatnya kualitas layanan pendidikan. Dalam perspektif TQM, mutu layanan tidak hanya diukur berdasarkan hasil akhir, tetapi juga

mencakup kualitas proses yang dialami pelanggan selama menerima layanan pendidikan. Juran (1993) menjelaskan bahwa kualitas merupakan kemampuan suatu produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan pengguna (*fitness for use*). Oleh karena itu, lembaga pendidikan yang menerapkan TQM berupaya memastikan bahwa seluruh proses layanan, mulai dari administrasi akademik, proses pembelajaran, hingga evaluasi pendidikan, berjalan sesuai dengan kebutuhan dan harapan peserta didik serta pemangku kepentingan lainnya.

Hasil penelitian Ismail (2016) menunjukkan bahwa penerapan prinsip fokus pada pelanggan mampu meningkatkan kepuasan pengguna layanan pendidikan karena lembaga menjadi lebih adaptif terhadap kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Temuan tersebut diperkuat oleh Amri dan Pangestu (2026) yang menemukan bahwa implementasi TQM berkontribusi terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan melalui penguatan sistem evaluasi, pengendalian mutu, dan budaya pelayanan yang lebih profesional.

Selain meningkatkan kualitas layanan, penerapan TQM juga berdampak pada efektivitas tata kelola lembaga pendidikan. Deming (1986) menegaskan bahwa kualitas organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sistem yang digunakan dalam mengelola proses kerja. Dalam konteks pendidikan, implementasi TQM mendorong terbentuknya sistem manajemen yang lebih terencana, terukur, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Melalui penerapan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), lembaga pendidikan dapat melakukan perencanaan program secara sistematis, melaksanakan kegiatan sesuai standar yang ditetapkan, mengevaluasi hasil secara berkala, serta melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Hasil kajian Kigozi dan On (2019) menunjukkan bahwa institusi pendidikan yang menerapkan prinsip-prinsip TQM memiliki tingkat efektivitas organisasi yang lebih tinggi dibandingkan institusi yang masih menggunakan pendekatan manajemen konvensional. Efektivitas tersebut tercermin dalam meningkatnya koordinasi antarunit kerja, kejelasan pembagian tugas, serta kemampuan organisasi dalam

merespons perubahan lingkungan secara cepat dan tepat.

Dampak lain yang banyak ditemukan dalam literatur adalah peningkatan kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia. TQM menempatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor kunci dalam pencapaian mutu organisasi. Menurut Crosby (1979), kualitas tidak dapat dicapai tanpa adanya keterlibatan dan kompetensi individu yang menjalankan proses kerja. Oleh karena itu, implementasi TQM dalam pendidikan sering kali diikuti dengan berbagai program pengembangan profesional, seperti pelatihan guru, peningkatan kompetensi tenaga kependidikan, serta penguatan kapasitas kepemimpinan sekolah. Temuan Theodoropoulou et al (2025) menunjukkan bahwa institusi pendidikan yang menerapkan TQM secara konsisten cenderung memiliki budaya pembelajaran organisasi yang lebih kuat, sehingga mampu mendorong peningkatan kompetensi tenaga pendidik secara berkelanjutan. Kondisi ini pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan

kualitas proses pembelajaran yang berlangsung di kelas.

Lebih lanjut, berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi TQM memiliki hubungan positif dengan peningkatan hasil belajar peserta didik. Dalam perspektif Sallis (2015), kualitas pendidikan tidak hanya berkaitan dengan efisiensi manajemen, tetapi juga tercermin pada kemampuan lembaga dalam menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tujuan pendidikan dan kebutuhan masyarakat. Ketika proses pembelajaran dikelola secara sistematis melalui perencanaan yang baik, evaluasi yang berkelanjutan, serta pengembangan kompetensi guru, maka kualitas pengalaman belajar peserta didik juga akan meningkat.

Penelitian Amri dan Pangestu (2026) menunjukkan bahwa penerapan TQM berkontribusi terhadap peningkatan hasil belajar melalui penguatan budaya mutu dan perbaikan berkelanjutan dalam proses pembelajaran. Temuan ini mengindikasikan bahwa dampak TQM tidak berhenti pada aspek administratif, tetapi juga menjangkau inti dari penyelenggaraan pendidikan, yaitu peningkatan kualitas

pembelajaran dan capaian akademik peserta didik.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan dampak positif implementasi TQM terhadap mutu pendidikan, terdapat variasi dalam tingkat keberhasilan yang dicapai oleh masing-masing lembaga pendidikan. Beberapa penelitian melaporkan peningkatan mutu yang signifikan setelah penerapan TQM, sementara penelitian lainnya menunjukkan bahwa dampak yang dihasilkan masih bersifat terbatas. Perbedaan tersebut umumnya dipengaruhi oleh tingkat komitmen pimpinan, kesiapan sumber daya manusia, budaya organisasi, serta dukungan sistem penjaminan mutu yang dimiliki lembaga pendidikan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Deming (1986) yang menegaskan bahwa keberhasilan perbaikan mutu sangat bergantung pada konsistensi organisasi dalam menerapkan prinsip-prinsip kualitas secara menyeluruh.

Dengan kata lain, keberhasilan TQM tidak hanya ditentukan oleh keberadaan program mutu, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun budaya mutu yang berkelanjutan.

Dari perspektif akademik, pola temuan tersebut menunjukkan bahwa TQM memiliki pengaruh multidimensional terhadap mutu lembaga pendidikan. Dampaknya tidak hanya terlihat pada peningkatan kualitas layanan dan efektivitas manajemen, tetapi juga pada penguatan kapasitas sumber daya manusia, peningkatan hasil belajar, serta terbentuknya budaya mutu yang mendukung keberlanjutan organisasi. Konsistensi temuan yang muncul dalam berbagai penelitian mengindikasikan bahwa TQM merupakan pendekatan yang relevan untuk menjawab tantangan peningkatan mutu pendidikan di era globalisasi dan transformasi digital. Namun demikian, keberhasilan implementasinya tetap memerlukan komitmen jangka panjang, kepemimpinan yang kuat, serta keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan pendidikan agar manfaat yang dihasilkan dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Kendala Penerapan TQM

Meskipun berbagai penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) mampu meningkatkan mutu pendidikan, implementasinya di lembaga

pendidikan tidak selalu berjalan secara optimal. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai kendala yang bersifat struktural, kultural, manajerial, maupun sumber daya yang menghambat efektivitas penerapan TQM. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal TQM yang menekankan perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan seluruh anggota organisasi dengan realitas implementasi di lapangan yang sering kali masih menghadapi berbagai keterbatasan organisasi dan lingkungan.

Salah satu kendala yang paling banyak ditemukan dalam literatur adalah rendahnya pemahaman mengenai konsep TQM itu sendiri. Banyak lembaga pendidikan masih memandang TQM sebagai seperangkat prosedur administratif yang berkaitan dengan akreditasi, pelaporan, atau pemenuhan standar mutu formal, bukan sebagai filosofi manajemen yang berorientasi pada transformasi organisasi secara menyeluruh. Ismail (2016) menjelaskan bahwa implementasi TQM yang efektif memerlukan perubahan paradigma organisasi dari

sekadar memenuhi standar menjadi membangun budaya mutu yang berkelanjutan. Namun, dalam praktiknya, sebagian institusi pendidikan masih menerapkan TQM secara parsial dan berorientasi pada kepatuhan administratif. Kondisi tersebut menyebabkan berbagai program mutu hanya berjalan pada tingkat dokumentasi tanpa menghasilkan perubahan substantif terhadap kualitas layanan dan proses pembelajaran.

Dalam perspektif teoritis, fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui pandangan Sallis (2015) yang menegaskan bahwa keberhasilan TQM sangat bergantung pada internalisasi nilai-nilai mutu ke dalam budaya organisasi. TQM bukan sekadar seperangkat teknik manajemen, melainkan perubahan cara berpikir dan cara kerja seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, ketika TQM hanya dipahami sebagai kewajiban administratif, maka tujuan utama untuk menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan menjadi sulit tercapai. Temuan ini menunjukkan bahwa tantangan implementasi TQM tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan aspek budaya

organisasi dan pola pikir para pelaku pendidikan.

Kendala berikutnya yang banyak diidentifikasi dalam literatur adalah lemahnya komitmen dan kepemimpinan mutu. Deming (1986) menempatkan kepemimpinan sebagai faktor sentral dalam proses transformasi kualitas karena pemimpin bertanggung jawab menciptakan visi mutu, menggerakkan perubahan, serta memastikan keterlibatan seluruh anggota organisasi. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa tidak semua pimpinan lembaga pendidikan memiliki pemahaman dan komitmen yang memadai terhadap implementasi TQM. Akibatnya, berbagai program peningkatan mutu sering kali bersifat jangka pendek, bergantung pada individu tertentu, dan tidak berkelanjutan ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Kajian Theodoropoulou et al (2025) menunjukkan bahwa lemahnya dukungan pimpinan merupakan salah satu faktor yang paling sering dikaitkan dengan kegagalan implementasi TQM dalam institusi pendidikan.

Selain faktor kepemimpinan, keterbatasan sumber daya manusia

juga menjadi kendala yang signifikan dalam penerapan TQM. Crosby (1979) menegaskan bahwa kualitas pada dasarnya dihasilkan oleh manusia yang menjalankan proses kerja. Oleh karena itu, implementasi TQM memerlukan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi, keterampilan, serta komitmen terhadap mutu. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa tidak semua lembaga pendidikan memiliki sumber daya manusia yang siap untuk menerapkan prinsip-prinsip TQM secara efektif. Keterbatasan kompetensi dalam bidang manajemen mutu, kurangnya pelatihan profesional, serta tingginya beban kerja administratif sering kali mengurangi efektivitas pelaksanaan program mutu. Kondisi ini menyebabkan berbagai inisiatif perbaikan mutu tidak dapat dijalankan secara konsisten dan berkelanjutan.

Literatur juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang resistif terhadap perubahan merupakan hambatan yang cukup dominan dalam implementasi TQM. Menurut Fullan (2007), perubahan dalam organisasi pendidikan pada dasarnya merupakan proses sosial yang kompleks karena

melibatkan perubahan nilai, kebiasaan, dan pola interaksi yang telah berlangsung dalam waktu lama. Dalam banyak kasus, upaya penerapan TQM menghadapi resistensi dari individu maupun kelompok yang merasa nyaman dengan sistem kerja yang sudah ada. Resistensi tersebut dapat muncul dalam bentuk rendahnya partisipasi, penolakan terhadap evaluasi, kurangnya kolaborasi, maupun keengganan untuk mengadopsi inovasi baru. Akibatnya, proses transformasi mutu yang seharusnya menjadi tujuan utama TQM berjalan lebih lambat daripada yang diharapkan.

Di samping faktor internal organisasi, sejumlah penelitian juga menunjukkan adanya kendala yang berasal dari lingkungan eksternal. Perubahan kebijakan pendidikan yang relatif dinamis, tuntutan administratif yang tinggi, serta keterbatasan dukungan sumber daya dari pemerintah sering kali memengaruhi efektivitas implementasi TQM di lembaga pendidikan. Dalam perspektif sistem, Deming (1986) menjelaskan bahwa kualitas organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga oleh lingkungan eksternal yang

membentuk sistem kerja organisasi tersebut. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi TQM memerlukan sinergi antara kebijakan pemerintah, sistem penjaminan mutu nasional, dan kapasitas internal lembaga pendidikan agar proses peningkatan mutu dapat berjalan secara berkelanjutan.

Temuan yang menarik dari literatur terbaru adalah munculnya tantangan baru yang berkaitan dengan transformasi digital dan perkembangan teknologi pendidikan. Implementasi TQM pada era digital tidak lagi terbatas pada pengelolaan mutu layanan konvensional, tetapi juga mencakup pengelolaan sistem informasi, pembelajaran daring, penggunaan data untuk pengambilan keputusan, serta integrasi teknologi dalam proses evaluasi mutu. Kajian Amri dan Pangestu (2026) menunjukkan bahwa banyak lembaga pendidikan masih menghadapi kesenjangan kapasitas digital yang menyebabkan implementasi TQM belum mampu mengoptimalkan pemanfaatan teknologi sebagai instrumen peningkatan mutu. Temuan ini mengindikasikan bahwa tantangan TQM pada masa mendatang tidak hanya berkaitan dengan aspek

manajemen organisasi, tetapi juga kemampuan institusi dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa kendala implementasi TQM dalam pendidikan bersifat multidimensional dan saling berkaitan satu sama lain. Rendahnya pemahaman terhadap konsep TQM, lemahnya kepemimpinan mutu, keterbatasan sumber daya manusia, resistensi budaya organisasi, dinamika kebijakan pendidikan, serta tantangan transformasi digital menjadi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan penerapan TQM. Dari perspektif akademik, temuan ini menunjukkan bahwa implementasi TQM tidak dapat dipahami semata-mata sebagai persoalan penerapan teknik manajemen, melainkan sebagai proses perubahan organisasi yang kompleks dan memerlukan dukungan struktural, kultural, serta institusional yang memadai. Selain itu, hasil sintesis literatur juga mengungkap adanya kesenjangan penelitian terkait implementasi TQM pada lembaga pendidikan di daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T), serta

keterkaitan antara TQM, transformasi digital, dan pemanfaatan kecerdasan buatan dalam sistem penjaminan mutu pendidikan. Kesenjangan tersebut membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model implementasi TQM yang lebih kontekstual, adaptif, dan relevan dengan tantangan pendidikan abad ke-21.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan manajemen yang relevan dan strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Implementasi TQM dilakukan melalui penerapan prinsip-prinsip utama, seperti fokus pada pelanggan (*customer focus*), keterlibatan seluruh anggota organisasi (*total involvement*), perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), kepemimpinan mutu, serta pengambilan keputusan berbasis data yang terintegrasi ke dalam seluruh proses penyelenggaraan pendidikan.

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa penerapan TQM memberikan dampak positif terhadap

peningkatan kualitas layanan pendidikan, efektivitas tata kelola lembaga, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, serta peningkatan hasil belajar peserta didik. Namun demikian, keberhasilan implementasi TQM masih menghadapi berbagai kendala, antara lain rendahnya pemahaman terhadap konsep TQM, lemahnya komitmen kepemimpinan, keterbatasan sumber daya manusia, resistensi budaya organisasi terhadap perubahan, serta tantangan baru yang muncul akibat transformasi digital dan dinamika kebijakan pendidikan. Oleh karena itu, efektivitas TQM tidak hanya ditentukan oleh penerapan instrumen manajemen mutu, tetapi juga oleh kemampuan lembaga pendidikan dalam membangun budaya mutu yang berkelanjutan, memperkuat kapasitas organisasi, serta mengembangkan strategi adaptif terhadap perubahan lingkungan pendidikan.

Dengan demikian, TQM dapat diposisikan sebagai kerangka manajemen yang komprehensif untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan, sekaligus menjadi landasan bagi pengembangan sistem pendidikan

yang lebih responsif, inovatif, dan berdaya saing pada era global.

DAFTAR PUSTAKA

- Amri, K., & Pangestu, F. A. (2026). Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan mutu layanan dan hasil belajar di lembaga pendidikan. *Jurnal Basicedu*, 10(3).
<https://doi.org/10.31004/basicedu.v10i3.11900>
- Anwar, M. (2019). *Implementasi Total Quality Management dalam Bisnis Pendidikan*. Eduka: Jurnal Pendidikan, Hukum, dan Bisnis, 4(2).
<https://doi.org/10.32493/eduka.v4i2.4263>
- Bhuiyan, B. A., Molla, Dr. M. S., & Alam, M. (2021). Managing Innovation in Technical Education: Revisiting the Developmental Strategies of Politeknik Brunei. *SSRN Electronic Journal*, 3(4), 44–57.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3956515>
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Haryanto, R., & Azzahra, F. 2026. "Strategi Dan Tantangan Implementasi Total Quality Management Pada Sekolah Menengah Kejurusan (Smk) Di Indonesia". *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*. 11(2).
- Ismail, F. (2016). *Implementasi Total Quality Management (TQM) di Lembaga Pendidikan*. Jurnal Ilmiah Iqra', 10(2).
<https://doi.org/10.30984/jii.v10i2.591>
- Juran, J. M. (1993). *Juran on Quality by Design*. The Free Press.
- Khoiriyah, K., Hapsari, E. D., Alfarizi, M. S., & Mu'allimin. 2025. "Total Quality Management (TQM) pada Lembaga Pendidikan: Review Sistematis atas Tren, Tantangan, dan Implikasi Praktis". *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital*. 2(4).
<https://doi.org/10.61132/jumabedi.v2i4.918>
- Kigozi, E., & On, J. K. Y. (2019). Total Quality Management (TQM) practices applied in education institutions: A systematic review of literature. *International Journal of Innovative Business Strategies*, 5(2), 341–352.
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*. Keele University Technical Report TR/SE-0401. Keele University.
- Kurniawan, G. D., Marini, E., Fakhrin, E., Akbari, M., Aslamiah, & Cinantya, C. 2026. Building a School Quality Culture Through the Implementation of TQM (Total Quality Management)". *Journal of Educational Sciences*. 10(2). 2696-2704.

- Kwartawaty, N. N., Angeli, G., & Anna Erlina, C. (2025). Strategi peningkatan mutu pendidikan nasional melalui pendekatan Total Quality Management (TQM). *JlIP – Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(12), 13261–13267.
<https://doi.org/10.54371/jiip.v8i12.9807>
- Luthfiani., Widiastuti., & Madhakomala. 2026. “Integrating Total Quality Management into National Education Quality Assurance: A Conceptual Analysis of the Indonesian SPMP”. *Journal of Social Work and Science Education*. 7(1). 294-306.
- Maryamah. (2014). Total Quality Management (TQM) dalam konteks pendidikan. *Ta’dib*, XVIII(1), 1664–1666.
- Najiah, S., & Baharun, H. (2024). Implementation of Total Quality Management (TQM) as a continuous improvement model in educational management. *Jurnal Edukasi Manajemen Inovasi*, 1(2).
<https://doi.org/10.65663/jeminov.v1i2.131>
- 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. DOI: 10.1111/hequ.12227
- Sallis, E. (2015). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). London: Routledge.
- Sari, M. D., Mulyasaroh, & Hidayat, S. (2025). Peran Teknologi Pendidikan Dalam Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi Pada Kurikulum Merdeka Suci. *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Theodoropoulou, E., Psomas, E., & Bouranta, N. (2025). Total Quality Management and educational innovation in primary and secondary education: A systematic literature review with implications for STEM schooling. *American Journal of STEM Education*.
<https://doi.org/10.32674/nbhcew94>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Zohriah, A., Fauzi, A., & Al Qosam, S. N. (2024). Penerapan Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lingkup Pendidikan di Era Industri 4.0. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(4), 3617–3621.
<https://doi.org/10.54371/jiip.v7i4.4294>