

**Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu: Analisis Fenomenologi
Transformasi Organisasi Berbasis *Seven Quality Management Principles* di
SMA Plus Pagelaran**

Leni Nurani¹, Arie Gifary², Hidayat³, Waska Warta⁴

^{1,2,3,4} Program Doktorat Ilmu Pendidikan, Universitas Islam Nusantara

¹leninurani78@gmail.com, ²gifaryarie@gmail.com, ³hidayatbudi512@gmail.com,

⁴waskawarta@uninus.ac.id

ABSTRACT

This research examines the internalization of Integrated Quality Management principles in organizational transformation at SMA Plus Pagelaran based on the Seven Quality Management Principles. A qualitative method with a phenomenological approach was applied to understand the experiences of school members in implementing quality management practices. Data were obtained through in-depth interviews, participatory observations, and documentation involving principals, teachers, and education staff. The results indicate that the internalization process occurs through four interconnected stages, namely planning, organizing, implementing, and evaluating. Planning is conducted collaboratively with attention to students' needs and educational service quality improvement. Organizing is reflected in a structured system with clear task distribution based on competencies and strengthened coordination among school units. Implementation follows a structured process approach accompanied by continuous improvement and active participation of school members. Evaluation is carried out through monitoring, supervision, data utilization, and reflective practices to support decision-making. Several challenges were identified, including uneven understanding of quality concepts, differences in organizational culture, communication limitations, and inconsistencies in implementation. These challenges are addressed through leadership reinforcement, human resource development, and ongoing supervision. The findings suggest that internalization contributes to the development of a more structured, collaborative, and quality-oriented school culture.

Keywords: *Integrated Quality Management, internalization, organizational transformation, phenomenology, school quality*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji proses internalisasi prinsip Manajemen Mutu Terpadu dalam transformasi organisasi di SMA Plus Pagelaran berdasarkan *Seven Quality Management Principles*. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi untuk memahami pengalaman warga sekolah dalam penerapan praktik manajemen mutu. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi yang melibatkan kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses internalisasi

berlangsung melalui empat tahapan yang saling berkaitan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Perencanaan dilakukan secara kolaboratif dengan mempertimbangkan kebutuhan peserta didik dan peningkatan mutu layanan pendidikan. Pengorganisasian ditunjukkan melalui sistem kerja yang terstruktur dengan pembagian tugas berdasarkan kompetensi serta koordinasi antar unit. Pelaksanaan mengikuti pendekatan proses yang disertai perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan aktif warga sekolah. Evaluasi dilakukan melalui monitoring, supervisi, pemanfaatan data, dan refleksi sebagai dasar pengambilan keputusan. Penelitian ini juga menemukan beberapa kendala, seperti ketidaksamaan pemahaman konsep mutu, perbedaan budaya organisasi, keterbatasan komunikasi, serta konsistensi pelaksanaan program. Kendala tersebut diatasi melalui penguatan kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan supervisi berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa internalisasi prinsip mutu berkontribusi pada terbentuknya budaya sekolah yang lebih terarah, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Mutu Terpadu, internalisasi, transformasi organisasi, fenomenologi, mutu sekolah

A. Pendahuluan

Perkembangan pendidikan abad ke-21 menghadirkan tuntutan yang semakin kuat terhadap peningkatan mutu pada seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan. Lembaga pendidikan tidak hanya dituntut menghasilkan lulusan yang kompeten, tetapi juga mampu menyediakan layanan pendidikan yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Peningkatan mutu menjadi indikator penting dalam menentukan keberhasilan suatu institusi pendidikan di tengah perubahan sosial dan perkembangan ilmu pengetahuan yang berlangsung

cepat. Sekolah sebagai organisasi pendidikan dituntut membangun sistem pengelolaan yang mampu menjamin kualitas proses maupun hasil pendidikan secara konsisten. Kebutuhan terhadap tata kelola yang berkualitas mendorong berbagai lembaga pendidikan untuk mengembangkan sistem manajemen yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Upaya tersebut dilakukan melalui penguatan kebijakan, pengembangan sumber daya manusia, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung pencapaian mutu. Kualitas pendidikan tidak lagi dipahami sebagai hasil yang

bersifat sesaat, melainkan sebagai proses yang berlangsung secara berkesinambungan dalam seluruh aktivitas organisasi. Kajian mengenai pengelolaan mutu pendidikan terus berkembang karena dianggap memiliki peran strategis dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan lembaga pendidikan (Detert et al., 2000).

Perhatian terhadap penguatan mutu pendidikan melahirkan berbagai pendekatan manajemen yang dapat diterapkan pada organisasi sekolah. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah *Total Quality Management* (TQM) yang menekankan perbaikan berkelanjutan melalui keterlibatan seluruh unsur organisasi. Pendekatan ini memandang mutu sebagai tanggung jawab bersama yang harus diwujudkan melalui proses yang sistematis dan terukur. Praktik TQM telah diadopsi oleh berbagai lembaga pendidikan sebagai instrumen untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah. Pengembangan mutu melalui TQM tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada kepuasan seluruh pihak yang terlibat dalam proses pendidikan. Penerapan prinsip-prinsip

mutu mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih terstruktur dan kolaboratif. Penguatan sistem manajemen berbasis mutu menjadi salah satu strategi yang digunakan sekolah untuk menjawab tantangan perubahan lingkungan pendidikan. Posisi TQM semakin relevan karena mampu mengintegrasikan aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengelolaan sumber daya secara terpadu.

Implementasi TQM pada berbagai lembaga pendidikan menunjukkan hasil yang beragam sesuai dengan karakteristik dan kesiapan organisasi masing-masing. Sejumlah penelitian menemukan bahwa penerapan prinsip manajemen mutu mampu meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah secara bertahap. Keberhasilan implementasi sering kali ditandai oleh terbentuknya budaya mutu yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penguatan budaya mutu memberikan arah yang jelas bagi seluruh warga sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM berkontribusi terhadap efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan berbasis kualitas (Kusno et al., 2021). Temuan lain

mengungkapkan bahwa penerapan manajemen mutu turut memberikan dampak positif terhadap peningkatan mutu institusi pendidikan Islam (Busahdiar et al., 2023). Hasil tersebut menunjukkan bahwa TQM memiliki potensi yang besar dalam mendukung pengembangan kualitas pendidikan. Variasi hasil implementasi juga memperlihatkan bahwa keberhasilan manajemen mutu sangat dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi sekolah.

Penguatan mutu pendidikan tidak hanya berkaitan dengan penerapan prosedur administratif, tetapi juga berhubungan dengan pembentukan budaya organisasi yang mendukung perubahan. *Seven Quality Management Principles* menjadi salah satu kerangka yang banyak digunakan dalam pengembangan sistem manajemen mutu modern. Prinsip tersebut mencakup fokus pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan orang, pendekatan proses, perbaikan berkelanjutan, pengambilan keputusan berbasis bukti, dan manajemen hubungan. Kehadiran prinsip-prinsip tersebut memberikan arah bagi organisasi dalam membangun sistem yang berorientasi

pada kualitas. Penerapan prinsip mutu di lingkungan pendidikan membutuhkan penyesuaian yang selaras dengan karakteristik sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Penelitian menunjukkan bahwa implementasi prinsip manajemen mutu mampu mendukung terbentuknya institusi pendidikan yang lebih berkualitas dan berkelanjutan (Brillianov & S., 2024). Sekolah yang berhasil mengintegrasikan prinsip mutu ke dalam aktivitas organisasi cenderung memiliki sistem kerja yang lebih stabil dan terarah. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya pemahaman yang mendalam mengenai proses pembentukan budaya mutu di lingkungan sekolah.

Berbagai hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa implementasi TQM pada satuan pendidikan masih menghadapi sejumlah tantangan. Hambatan yang muncul sering berkaitan dengan keterbatasan pemahaman terhadap prinsip-prinsip manajemen mutu di kalangan warga sekolah. Sebagian lembaga pendidikan masih menerapkan manajemen mutu secara parsial sehingga belum terintegrasi dalam seluruh aktivitas organisasi. Kondisi tersebut menyebabkan tujuan

peningkatan mutu belum dapat dicapai secara optimal. Penelitian mengungkapkan bahwa penerapan TQM di sekolah masih menunjukkan berbagai kendala yang memengaruhi efektivitas implementasinya (Ngatiman et al., 2022). Tingkat keterlibatan warga sekolah yang berbeda-beda turut memengaruhi keberhasilan pelaksanaan program mutu. Faktor budaya organisasi juga menjadi unsur penting yang menentukan keberlangsungan penerapan prinsip-prinsip kualitas. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen mutu tidak hanya bergantung pada sistem yang digunakan, tetapi juga pada proses internalisasi nilai dalam organisasi.

Kajian mengenai manajemen mutu pendidikan selama ini lebih banyak menitikberatkan pada aspek implementasi program, efektivitas sistem, dan dampak organisasi yang dihasilkan. Perhatian peneliti umumnya diarahkan pada pencapaian indikator mutu serta mekanisme pelaksanaan program di tingkat kelembagaan. Pembahasan mengenai pengalaman individu dalam memahami dan menghayati prinsip mutu masih memperoleh porsi yang relatif terbatas. Padahal, keberhasilan

implementasi mutu sangat dipengaruhi oleh cara warga sekolah memaknai nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi. Penelitian mengenai internalisasi prinsip mutu sebagai proses pembentukan kesadaran kolektif belum banyak ditemukan dalam kajian pendidikan. Keterbatasan tersebut semakin terlihat pada penelitian yang mengaitkan *Seven Quality Management Principles* dengan transformasi organisasi sekolah. Pendekatan fenomenologi juga masih jarang digunakan untuk mengeksplorasi pengalaman subjektif warga sekolah dalam menjalani perubahan berbasis mutu. Keadaan tersebut menunjukkan adanya ruang kajian yang belum banyak dieksplorasi dalam penelitian manajemen mutu pendidikan.

Perubahan organisasi pada lembaga pendidikan berlangsung melalui proses yang melibatkan aspek struktural, kultural, dan perilaku secara bersamaan. Transformasi yang terjadi tidak hanya ditandai oleh perubahan kebijakan atau prosedur kerja, tetapi juga oleh perubahan cara berpikir dan bertindak warga sekolah. Internalisasi nilai mutu menjadi faktor penting yang menentukan

keberhasilan proses perubahan tersebut. Nilai yang dipahami dan dihayati secara bersama akan membentuk budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Penguatan budaya mutu memerlukan proses yang berlangsung secara terus-menerus melalui interaksi dan pengalaman yang dialami oleh warga sekolah. Pemahaman mengenai pengalaman tersebut menjadi penting untuk menjelaskan bagaimana prinsip mutu dapat berkembang menjadi bagian dari kehidupan organisasi. Kajian yang berfokus pada pengalaman subjektif memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika transformasi organisasi berbasis mutu. Kebutuhan akan pemahaman tersebut menunjukkan pentingnya penelitian yang mampu menggali makna internalisasi prinsip mutu dari perspektif pelaku pendidikan secara langsung.

SMA Plus Pagelaran menjadi lokasi yang relevan untuk mengkaji proses internalisasi prinsip manajemen mutu terpadu dalam transformasi organisasi pendidikan. Sekolah ini mengembangkan berbagai praktik pengelolaan yang berorientasi pada penguatan budaya

mutu sebagai bagian dari peningkatan kualitas lembaga. Pengalaman warga sekolah dalam memahami, menghayati, dan menerapkan prinsip-prinsip mutu menjadi aspek yang menarik untuk diteliti lebih mendalam. Penelitian ini memusatkan perhatian pada internalisasi *Seven Quality Management Principles* melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi, kendala, solusi, dan hasil yang muncul dalam proses transformasi organisasi. Pendekatan fenomenologi digunakan untuk memperoleh pemahaman mengenai makna pengalaman yang dibangun oleh warga sekolah selama menjalani proses tersebut. Perspektif ini memberikan kesempatan untuk mengungkap dimensi subjektif yang belum banyak dibahas dalam penelitian manajemen mutu pendidikan. Kebaruan penelitian terletak pada pengkajian internalisasi *Seven Quality Management Principles* melalui pendekatan fenomenologi dalam memahami transformasi organisasi sekolah. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya pengembangan kajian manajemen mutu pendidikan sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi

penguatan budaya mutu di lingkungan sekolah.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi untuk memahami pengalaman subjektif warga sekolah dalam proses internalisasi *Seven Quality Management Principles* pada transformasi organisasi di SMA Plus Pagelaran. Pendekatan fenomenologi dipilih karena penelitian ini berupaya menggali makna pengalaman yang dialami secara langsung oleh individu dalam menjalankan aktivitas manajemen mutu di lingkungan sekolah. Creswell (2018) menjelaskan bahwa fenomenologi digunakan untuk memahami pengalaman hidup partisipan terhadap suatu fenomena tertentu berdasarkan perspektif mereka sendiri. Fokus penelitian diarahkan pada pengalaman warga sekolah dalam memahami, menghayati, dan menerapkan prinsip-prinsip mutu dalam aktivitas organisasi sehari-hari. Perhatian penelitian tidak hanya tertuju pada pelaksanaan program, tetapi juga pada makna yang terbentuk selama proses transformasi organisasi berlangsung. Moustakas (2015)

menegaskan bahwa tujuan utama fenomenologi adalah menemukan esensi pengalaman sadar yang dialami individu terhadap suatu fenomena. Perspektif tersebut digunakan untuk memahami bagaimana nilai-nilai mutu berkembang menjadi bagian dari budaya organisasi sekolah.

Penelitian dilaksanakan di SMA Plus Pagelaran yang beralamat di Jalan Pesantren Pagelaran III, Desa Gardusayang, Kecamatan Cisalak, Kabupaten Subang, Jawa Barat. Pemilihan lokasi didasarkan pada karakteristik sekolah yang mengembangkan praktik manajemen mutu secara terstruktur dan berkelanjutan. Lingkungan sekolah dipandang relevan untuk mengkaji proses internalisasi *Seven Quality Management Principles* karena melibatkan berbagai unsur organisasi dalam pelaksanaannya. Sugiyono (2019) menyatakan bahwa pemilihan lokasi penelitian kualitatif harus mempertimbangkan kesesuaian antara karakteristik lokasi dan fokus kajian yang diteliti. Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan,

serta pihak yang terlibat dalam pengelolaan mutu sekolah. Data sekunder diperoleh melalui berbagai dokumen seperti kebijakan mutu, program kerja, laporan kegiatan, dan arsip yang berkaitan dengan implementasi manajemen mutu. Creswell (2018) menjelaskan bahwa penggunaan berbagai sumber data memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman, pandangan, serta pemaknaan partisipan terhadap proses internalisasi prinsip-prinsip manajemen mutu. (Creswell & Poth (2018) menjelaskan bahwa wawancara mendalam memberikan kesempatan kepada partisipan untuk mengungkapkan pengalaman mereka secara lebih luas dan mendalam. Observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati secara langsung berbagai aktivitas yang berkaitan dengan penerapan *Seven Quality Management Principles* dalam kehidupan organisasi sekolah. Studi dokumentasi digunakan untuk

memperoleh data pendukung yang bersumber dari dokumen resmi sekolah dan berbagai catatan yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang diperoleh melalui ketiga teknik tersebut saling melengkapi sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai fenomena yang diteliti. Menurut Sugiyono (2019), penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif penting untuk memperkuat kualitas dan keabsahan informasi yang diperoleh dari lapangan.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti yang berperan sebagai human *instrument*. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa peneliti merupakan instrumen utama dalam penelitian kualitatif karena bertugas menentukan fokus penelitian, mengumpulkan data, menganalisis informasi, serta menafsirkan hasil penelitian. Keterlibatan langsung peneliti memungkinkan proses pengumpulan data dilakukan secara fleksibel sesuai dengan kondisi yang ditemukan di lapangan. Instrumen pendukung yang digunakan meliputi pedoman wawancara semi terstruktur, lembar observasi, dan format dokumentasi.

Pedoman wawancara disusun berdasarkan fokus penelitian agar proses penggalan data tetap terarah sekaligus memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman mereka secara bebas. Lembar observasi digunakan untuk mencatat berbagai aktivitas yang berkaitan dengan implementasi prinsip mutu dalam organisasi sekolah. Creswell & Poth (2018) menegaskan bahwa fleksibilitas instrumen dalam penelitian kualitatif diperlukan untuk menangkap makna dan pengalaman partisipan secara lebih mendalam. Seluruh instrumen tersebut digunakan secara terpadu untuk mendukung proses pengumpulan data yang sistematis.

Analisis data dilakukan sejak awal pengumpulan data hingga penelitian selesai melalui proses yang berlangsung secara berkesinambungan. Menurut Sugiyono (2019), analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, mengelompokkan, dan menyederhanakan data yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang

telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi tematik untuk memudahkan identifikasi pola, hubungan, dan makna yang muncul dari pengalaman partisipan. Proses interpretasi dilakukan untuk menemukan esensi pengalaman warga sekolah dalam menginternalisasikan *Seven Quality Management Principles* pada transformasi organisasi. Moustakas (2015) menjelaskan bahwa analisis fenomenologi diarahkan untuk menemukan makna esensial dari pengalaman yang dialami individu secara sadar. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, *member check*, dan peningkatan ketekunan pengamatan. Creswell & Poth (2018) menyatakan bahwa proses verifikasi data yang dilakukan secara berulang mampu meningkatkan kredibilitas dan akurasi hasil penelitian kualitatif.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Perencanaan Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu

Perencanaan menjadi tahap awal yang menjadi dasar dalam proses internalisasi prinsip manajemen mutu terpadu di SMA Plus

Pagelaran. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, perencanaan dilakukan melalui penyusunan tujuan mutu sekolah, perumusan visi dan misi, penetapan sasaran mutu, serta penyusunan program kerja sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan

sekolah. Proses ini melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan. Keterlibatan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan diposisikan sebagai proses kolektif dalam menentukan arah pengembangan sekolah berbasis mutu.

Tabel 1 Temuan Penelitian Perencanaan Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu di SMA Plus Pagelaran

No	Aspek	Temuan Penelitian
1	Tujuan mutu sekolah	Disusun berdasarkan kebutuhan sekolah, hasil evaluasi program sebelumnya, dan target peningkatan kualitas pendidikan.
2	Visi, misi, dan sasaran mutu	Menjadi dasar dalam penyusunan seluruh program dan kegiatan sekolah.
3	Program kerja sekolah	Disusun secara partisipatif melalui rapat kerja sekolah yang melibatkan berbagai unsur organisasi.
4	Customer Focus	Perencanaan mempertimbangkan kebutuhan peserta didik, harapan orang tua, dan tuntutan masyarakat.
5	Leadership	Kepala sekolah berperan sebagai pengarah, fasilitator, dan pengambil keputusan dalam proses perencanaan.
6	Keterlibatan warga sekolah	Guru dan tenaga kependidikan berpartisipasi dalam memberikan masukan terhadap program yang akan dilaksanakan.
7	Makna perencanaan mutu	Dipahami sebagai upaya membangun komitmen bersama dalam mewujudkan budaya mutu sekolah.
8	Transformasi organisasi	Perencanaan mendorong terbentuknya kesamaan visi, koordinasi, dan budaya kerja yang lebih terarah.

Sumber: Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian (2026)

Berdasarkan tabel tersebut, perencanaan dimulai dari penyusunan tujuan mutu yang mengacu pada kebutuhan sekolah dan hasil evaluasi program sebelumnya. Kepala sekolah menyampaikan bahwa setiap awal tahun pelajaran diselenggarakan rapat kerja untuk merumuskan program strategis satu tahun ke depan. Kegiatan ini menjadi ruang identifikasi kebutuhan sekaligus penentuan prioritas pengembangan sekolah.

Visi, misi, dan sasaran mutu menjadi acuan utama dalam penyusunan program kerja. Wakil kepala sekolah menyatakan bahwa penyusunan sasaran mutu mempertimbangkan kondisi aktual sekolah, potensi yang tersedia, serta kebutuhan peserta didik. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa perencanaan berfungsi sebagai dasar arah pengembangan organisasi sekolah.

Penerapan *customer focus* tampak dalam pertimbangan terhadap kebutuhan peserta didik, harapan orang tua, serta tuntutan masyarakat. Program akademik dan non akademik dirancang untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan agar sesuai dengan kebutuhan pengguna layanan.

Prinsip *leadership* terlihat melalui peran kepala sekolah yang aktif dalam mengarahkan proses perencanaan. Guru dan tenaga kependidikan diberi ruang untuk menyampaikan gagasan dan masukan. Situasi ini membentuk pola kerja partisipatif dan memperkuat rasa kepemilikan terhadap program sekolah.

Keterlibatan dalam perencanaan memberi pemahaman yang lebih kuat bagi warga sekolah mengenai arah pengembangan institusi. Perencanaan dipahami sebagai sarana pembentukan komitmen bersama dalam membangun budaya mutu sekolah.

2. Pengorganisasian Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu

Pengorganisasian berperan dalam menerjemahkan rencana mutu ke dalam struktur kerja yang terarah. SMA Plus Pagelaran melaksanakan pengorganisasian melalui pembentukan struktur organisasi, pembagian tugas, penetapan tanggung jawab, serta mekanisme koordinasi antar unit kerja.

Tabel 2 Temuan Penelitian Pengorganisasian Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu di SMA Plus Pagelaran

No	Aspek	Temuan Penelitian
1	Struktur organisasi mutu	Struktur organisasi disusun secara sistematis dengan pembagian kewenangan dan tanggung jawab yang jelas.
2	Pembagian tugas dan tanggung jawab	Setiap warga sekolah memperoleh tugas sesuai bidang, kompetensi, dan fungsi masing-masing.
3	Koordinasi antar unit sekolah	Koordinasi dilaksanakan melalui rapat rutin, komunikasi internal, dan kegiatan kolaboratif antar bagian.
4	<i>Engagement of People</i>	Guru, tenaga kependidikan, dan unsur pimpinan terlibat aktif dalam pelaksanaan program sekolah.
5	<i>Relationship Management</i>	Sekolah membangun hubungan kerja yang harmonis di lingkungan internal maupun eksternal.
6	Pelaksanaan pembagian peran	Setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya dalam mendukung pencapaian sasaran mutu.
7	Makna kerja sama	Kerja sama dipahami sebagai kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan mutu sekolah secara efektif.
8	Transformasi organisasi	Pengorganisasian yang jelas memperkuat budaya kolaboratif dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan program mutu.

Sumber: Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian (2026)

Struktur organisasi dibentuk untuk memastikan seluruh program sekolah berjalan secara terkoordinasi. Kepala sekolah menegaskan bahwa setiap unsur organisasi memiliki fungsi yang telah ditetapkan sehingga pelaksanaan program dapat berlangsung sistematis.

Pembagian tugas dilakukan berdasarkan kompetensi, jabatan, dan kebutuhan organisasi. Kejelasan peran membantu setiap individu memahami tanggung jawabnya dalam pelaksanaan program sekolah.

Koordinasi antar unit berjalan melalui rapat rutin dan komunikasi formal maupun informal. Interaksi antar bidang akademik, kesiswaan, sarana prasarana, dan administrasi menciptakan keterpaduan pelaksanaan program.

Engagement of people terlihat dari keterlibatan seluruh warga sekolah dalam kegiatan pengembangan mutu. Guru dan tenaga kependidikan berkontribusi sesuai peran masing-masing, yang memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi.

Relationship management tercermin dari hubungan kerja yang dibangun secara internal dan eksternal. Sekolah menjalin kerja sama dengan orang tua, komite, alumni, dan mitra pendidikan untuk mendukung pencapaian mutu.

3. Pelaksanaan Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu

Pelaksanaan menggambarkan implementasi seluruh rencana dan pengorganisasian dalam kegiatan nyata di sekolah.

Tabel 3 Temuan Penelitian Pelaksanaan Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu di SMA Plus Pagelaran

No	Aspek	Temuan Penelitian
1	Implementasi program mutu	Kegiatan sekolah dijalankan melalui pembelajaran, kesiswaan, dan layanan administrasi yang terstruktur.
2	Budaya mutu sekolah	Nilai disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama mulai terlihat dalam aktivitas harian warga sekolah.
3	<i>Process Approach</i>	Pelaksanaan kegiatan mengikuti alur kerja yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.
4	<i>Improvement</i>	Perbaikan dilakukan melalui evaluasi berkala terhadap pelaksanaan program sekolah.
5	Keterlibatan warga sekolah	Guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik terlibat sesuai peran dalam kegiatan sekolah.
6	Pengalaman pelaksanaan	Warga sekolah mengalami pola kerja yang lebih terarah dalam menjalankan tugas.
7	Perubahan perilaku	Terlihat perubahan pada kedisiplinan, tanggung jawab, dan pola komunikasi kerja.
8	Transformasi organisasi	Aktivitas sekolah menunjukkan pola kerja yang lebih sistematis dalam pelaksanaan program mutu.

Sumber: Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian (2026)

Implementasi program mutu berjalan dalam kegiatan pembelajaran, kesiswaan, dan layanan administrasi. Kepala sekolah menyampaikan bahwa setiap program dilaksanakan sesuai pembagian tugas yang telah ditetapkan.

Guru menjalankan pembelajaran berdasarkan perangkat yang telah disusun dan disesuaikan dengan tujuan mutu sekolah. Kegiatan sekolah juga mencakup keterlibatan dalam program kesiswaan dan pengembangan sekolah.

Process approach terlihat pada alur kerja yang terstruktur dari

perencanaan teknis hingga tindak lanjut. Pola ini membantu memperjelas urutan kegiatan dalam pelaksanaan program.

Improvement dilakukan melalui evaluasi berkala yang mencakup proses dan hasil kegiatan. Evaluasi menjadi dasar perbaikan program pada tahap berikutnya.

4. Evaluasi Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu

Evaluasi berfungsi sebagai proses pemantauan keterlaksanaan program sekolah melalui supervisi, monitoring, dan pengolahan data.

Tabel 4 Temuan Penelitian Evaluasi Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu di SMA Plus Pagelaran

No	Aspek	Temuan Penelitian
1	Monitoring program mutu	Monitoring dilakukan melalui pengawasan rutin oleh kepala sekolah dan tim manajemen sekolah.
2	Supervisi dan evaluasi	Supervisi akademik dan non akademik dilaksanakan secara berkala.
3	Penggunaan data	Data hasil pelaksanaan program digunakan sebagai dasar perbaikan kegiatan.
4	<i>Evidence-Based Decision Making</i>	Keputusan sekolah ditetapkan berdasarkan data, supervisi, dan laporan kegiatan.
5	Refleksi warga sekolah	Guru dan tenaga kependidikan melakukan refleksi terhadap pelaksanaan program.
6	Pengalaman evaluasi	Warga sekolah terlibat dalam forum evaluasi untuk menyampaikan kendala.
7	Makna evaluasi	Evaluasi dipahami sebagai proses perbaikan berkelanjutan.
8	Transformasi organisasi	Hasil evaluasi mendorong penyesuaian program dan peningkatan efektivitas kerja.

Sumber: Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian (2026)

Monitoring dilakukan melalui dan pengecekan administrasi. pengawasan rutin, kunjungan kelas, Supervisi dilaksanakan secara

terjadwal dan terdokumentasi sebagai dasar tindak lanjut.

Pengambilan keputusan berbasis data menjadi dasar dalam penentuan kebijakan sekolah. Rapat evaluasi membahas capaian program, kendala, serta rekomendasi perbaikan.

5. Kendala Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu

Kendala dalam internalisasi prinsip manajemen mutu terpadu di

SMA Plus Pagelaran muncul pada berbagai aspek pelaksanaan organisasi sekolah. Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa hambatan tidak hanya berkaitan dengan teknis kegiatan, tetapi juga menyangkut pemahaman konsep, budaya kerja, sumber daya manusia, komunikasi, serta konsistensi pelaksanaan program mutu.

Tabel 5 Temuan Penelitian Kendala Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu di SMA Plus Pagelaran

No	Aspek	Temuan Penelitian
1	Pemahaman TQM	Sebagian warga sekolah belum memahami konsep manajemen mutu secara menyeluruh.
2	Budaya organisasi	Budaya kerja berbasis mutu belum merata dan masih terdapat pola kerja lama.
3	Sumber daya manusia	Keterbatasan kompetensi dalam penerapan prinsip mutu pada sebagian tenaga pendidik dan kependidikan.
4	Komunikasi organisasi	Koordinasi antar unit belum selalu berjalan optimal.
5	Konsistensi pelaksanaan	Pelaksanaan program belum seragam di seluruh unit kerja.
6	Pengalaman informan	Proses adaptasi terhadap sistem kerja berbasis mutu masih berlangsung.
7	Dampak transformasi	Perubahan organisasi berjalan bertahap dan belum stabil.

Sumber: Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian (2026)

Pemahaman konsep Total *Quality Management* belum merata di seluruh warga sekolah. Sebagian masih memandang mutu sebatas pelaksanaan kegiatan rutin tanpa melihat keterkaitan antar proses dalam sistem organisasi sekolah.

Budaya organisasi menunjukkan adanya perbedaan antara pola kerja berbasis mutu dan kebiasaan lama.

Hal ini terlihat pada aspek kedisiplinan, kerapian administrasi, serta koordinasi antar bagian yang belum seragam.

Pada aspek sumber daya manusia, keterbatasan pemahaman prinsip mutu mempengaruhi adaptasi terhadap sistem kerja yang baru. Kondisi ini berdampak pada

kecepatan pelaksanaan program sekolah.

Komunikasi organisasi masih bergantung pada forum formal seperti rapat, sementara komunikasi harian belum sepenuhnya terstruktur. Kondisi ini menyebabkan keterlambatan informasi dalam pelaksanaan kegiatan.

Konsistensi pelaksanaan program menunjukkan variasi antar unit kerja. Sebagian kegiatan telah berjalan sesuai prosedur, sementara

sebagian lainnya masih menyesuaikan kebiasaan individu.

6. Solusi terhadap Kendala Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu

Upaya penyelesaian kendala diarahkan pada penguatan pemahaman, koordinasi, dan konsistensi pelaksanaan program mutu di lingkungan sekolah melalui pendekatan struktural dan penguatan kapasitas SDM.

Tabel 6 Temuan Penelitian Solusi terhadap Kendala Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu di SMA Plus Pagelaran

No	Aspek	Temuan Penelitian
1	Strategi kepala sekolah	Penguatan arahan, komunikasi rutin, dan pembinaan langsung kepada warga sekolah.
2	Pengembangan SDM	Pelatihan, <i>workshop</i> , dan sosialisasi manajemen mutu sekolah.
3	Budaya mutu	Pembiasaan disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama dalam kegiatan sekolah.
4	Koordinasi organisasi	Rapat rutin dan komunikasi lintas unit kerja diperkuat.
5	Monitoring dan pendampingan	Supervisi berkala disertai pendampingan pelaksanaan program.
6	Pengalaman warga sekolah	Peningkatan pemahaman setelah pembinaan dan pelatihan.
7	Efektivitas solusi	Perbaikan koordinasi dan peningkatan konsistensi pelaksanaan program.

Sumber: Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian (2026)

Kepala sekolah berperan dalam memberikan arahan dan pembinaan langsung kepada guru serta tenaga kependidikan melalui rapat rutin dan komunikasi informal. Pendekatan ini digunakan untuk menyamakan persepsi terkait pelaksanaan program mutu.

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan

dan *workshop* yang membahas penerapan *Seven Quality Management Principles* dalam konteks sekolah. Kegiatan ini membantu meningkatkan pemahaman konsep mutu secara aplikatif.

Budaya mutu diperkuat melalui pembiasaan nilai disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama dalam aktivitas

harian. Nilai tersebut diterapkan dalam kegiatan pembelajaran, administrasi, dan kegiatan kesiswaan.

Koordinasi antar unit diperkuat melalui rapat rutin dan komunikasi langsung antar warga sekolah. Pola komunikasi ini membantu mempercepat penyelesaian pekerjaan dan mengurangi keterlambatan informasi.

Monitoring dan pendampingan dilakukan melalui supervisi berkala oleh kepala sekolah dan tim

manajemen. Hasil supervisi digunakan sebagai dasar perbaikan dan pembinaan unit kerja yang masih mengalami kendala.

7. Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu

Bagian ini menggambarkan harapan terhadap penerapan prinsip manajemen mutu terpadu dalam membentuk budaya organisasi sekolah yang lebih sistematis dan berorientasi mutu.

Tabel 7 Temuan Harapan Internalisasi Prinsip Manajemen Mutu Terpadu di SMA Plus Pagelaran

No	Aspek	Harapan Temuan
1	Budaya mutu	Terbentuk budaya kerja disiplin, terarah, dan berbasis standar mutu.
2	Pola pikir warga sekolah	Muncul kesadaran bahwa mutu merupakan tanggung jawab bersama.
3	Perilaku organisasi	Aktivitas sekolah berjalan sistematis sesuai prosedur kerja.
4	Kualitas pengelolaan sekolah	Pengelolaan program lebih tertib dan terdokumentasi.
5	Kolaborasi dan partisipasi	Kerja sama antar warga sekolah semakin kuat.
6	Layanan pendidikan	Layanan pendidikan lebih responsif dan terkoordinasi.
7	Makna transformasi organisasi	Perubahan dipahami sebagai proses bertahap menuju organisasi berbasis mutu.
8	Esensi pengalaman	Adaptasi dipahami sebagai bagian dari peningkatan sistem kerja.

Sumber: Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian (2026)

Budaya mutu diharapkan terbentuk melalui kebiasaan kerja yang disiplin dan terarah dalam seluruh aktivitas sekolah. Nilai tersebut diharapkan menjadi bagian dari sistem kerja yang konsisten.

Pola pikir warga sekolah diarahkan pada kesadaran bahwa mutu merupakan tanggung jawab

seluruh elemen organisasi, bukan hanya pimpinan sekolah.

Perilaku organisasi diharapkan lebih sistematis melalui pembagian tugas yang jelas dan kepatuhan terhadap prosedur kerja yang telah ditetapkan.

Kualitas pengelolaan sekolah diharapkan meningkat melalui sistem

administrasi yang tertib serta terdokumentasi dengan baik sehingga mendukung evaluasi program.

Kolaborasi antar warga sekolah dipandang sebagai faktor penting dalam mendukung keberhasilan program mutu melalui keterlibatan aktif dalam setiap kegiatan sekolah.

Layanan pendidikan diharapkan lebih responsif terhadap kebutuhan peserta didik melalui peningkatan koordinasi dalam proses pembelajaran dan layanan administrasi.

Transformasi organisasi dipahami sebagai proses bertahap yang membutuhkan penyesuaian pola kerja dan kebiasaan organisasi.

Pengalaman perubahan menunjukkan bahwa adaptasi terhadap sistem kerja berbasis mutu menjadi bagian dari proses penguatan organisasi sekolah.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi perencanaan internalisasi prinsip manajemen mutu terpadu di SMA Plus Pagelaran dilakukan secara partisipatif melalui penyusunan visi, misi, sasaran mutu, dan program kerja. Proses tersebut sejalan dengan Rusda *et al.* (2025) yang menekankan pentingnya

keterlibatan pemangku kepentingan dalam perencanaan berbasis mutu. Prinsip *Customer Focus* terlihat dari orientasi sekolah terhadap kebutuhan peserta didik dan orang tua sebagai dasar penyusunan program. Hal ini sesuai dengan Paais *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa orientasi pengguna layanan meningkatkan relevansi program pendidikan. Peran kepala sekolah sebagai pengarah mencerminkan prinsip *Leadership* dalam proses perencanaan. Kondisi ini sejalan dengan Pangestu *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif memperkuat komitmen warga sekolah. Keterlibatan guru dan tenaga kependidikan membentuk kesadaran kolektif terhadap mutu. Perencanaan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi proses pembentukan budaya organisasi.

Pengorganisasian internalisasi prinsip mutu menunjukkan adanya struktur kerja yang jelas dengan pembagian tugas berdasarkan kompetensi. Temuan ini sejalan dengan Hargreaves & Shirley (2018) yang menyatakan bahwa struktur organisasi yang jelas meningkatkan efektivitas program sekolah. Prinsip *Engagement of People* tampak dari

keterlibatan aktif warga sekolah dalam pelaksanaan kegiatan. Hal ini diperkuat oleh Kusno et al. (2021) yang menegaskan bahwa keterlibatan meningkatkan rasa memiliki terhadap program mutu. *Relationship Management* terlihat dari kerja sama internal dan eksternal yang dibangun secara kolaboratif. Temuan ini sesuai dengan (Standardization, 2015) yang menunjukkan bahwa hubungan organisasi yang harmonis mendukung keberlanjutan program pendidikan. Pembagian peran yang jelas menciptakan pola kerja yang lebih terarah. Kondisi ini memperkuat efektivitas pelaksanaan tugas dalam organisasi sekolah.

Pelaksanaan internalisasi prinsip mutu memperlihatkan penerapan *Process Approach* melalui alur kerja yang sistematis dalam kegiatan sekolah. Hal ini sesuai dengan Rusda et al. (2025) yang menyatakan bahwa pendekatan proses meningkatkan keteraturan pelaksanaan program. Prinsip *Improvement* terlihat melalui evaluasi berkala terhadap kegiatan pembelajaran dan administrasi. Temuan ini sejalan dengan Suciati et al. (2025) yang menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan dalam implementasi mutu.

Keterlibatan seluruh warga sekolah menunjukkan adanya distribusi tanggung jawab yang merata. Kondisi ini diperkuat oleh Pham & Van Tam (2025) yang menyatakan bahwa partisipasi kolektif meningkatkan efektivitas program. Perubahan pola kerja terlihat dari meningkatnya keteraturan dalam aktivitas sekolah. Pelaksanaan program menunjukkan internalisasi nilai mutu dalam praktik organisasi.

Evaluasi internalisasi prinsip mutu dilakukan melalui monitoring, supervisi, dan penggunaan data dalam pengambilan keputusan. Prinsip *Evidence-Based Decision Making* terlihat dari penggunaan data sebagai dasar kebijakan sekolah. Hal ini sejalan dengan Sutikno et al. (2025) yang menegaskan bahwa keputusan berbasis data meningkatkan akurasi kebijakan pendidikan. Supervisi akademik dan non akademik menjadi bagian penting dalam proses evaluasi. Temuan ini sesuai dengan Umasugi & Djibat (2020) yang menunjukkan bahwa supervisi terstruktur meningkatkan kualitas pembelajaran. Refleksi warga sekolah menjadi bagian dari evaluasi yang bersifat partisipatif. Hal ini diperkuat oleh Busahdiar et al. (2023)

yang menekankan pentingnya refleksi dalam pengembangan mutu. Evaluasi dipahami sebagai proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Kendala internalisasi prinsip mutu terlihat pada aspek pemahaman, budaya organisasi, dan komunikasi yang belum optimal. Temuan ini sejalan dengan Juran (2019) yang menyatakan bahwa rendahnya pemahaman menjadi hambatan utama implementasi TQM. Budaya kerja yang belum seragam juga ditemukan dalam penelitian Ridwan et al. (2025) yang menunjukkan adanya resistensi terhadap perubahan. Keterbatasan sumber daya manusia memengaruhi adaptasi terhadap sistem mutu. Hal ini sesuai dengan Robbins & Judge (2018) yang menegaskan bahwa kompetensi SDM menentukan keberhasilan implementasi mutu. Komunikasi organisasi yang belum efektif juga menjadi hambatan koordinasi. Temuan ini sejalan dengan Safardan (2024) yang menunjukkan bahwa komunikasi lemah menghambat program sekolah. Solusi yang dilakukan melalui pelatihan, penguatan kepemimpinan, dan supervisi berkelanjutan mampu

meningkatkan konsistensi implementasi.

D. Kesimpulan

Internalisasi prinsip manajemen mutu terpadu di SMA Plus Pagelaran dilaksanakan melalui empat tahapan utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi yang saling berkesinambungan. Pada tahap perencanaan, penyusunan visi, misi, sasaran mutu, dan program kerja dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah serta berorientasi pada kebutuhan peserta didik. Pengorganisasian ditunjukkan melalui struktur kerja yang jelas, pembagian tugas berbasis kompetensi, serta penguatan koordinasi dan hubungan kerja internal maupun eksternal yang mendukung efektivitas program. Pada tahap pelaksanaan, kegiatan sekolah berjalan melalui pendekatan proses yang terstruktur dengan keterlibatan seluruh warga sekolah serta penerapan evaluasi berkelanjutan yang mendorong perbaikan. Sementara pada tahap evaluasi, monitoring, supervisi, penggunaan data, dan refleksi menjadi dasar pengambilan keputusan berbasis bukti.

Penelitian ini juga menemukan adanya kendala pada aspek pemahaman konsep mutu, budaya organisasi, komunikasi, serta konsistensi pelaksanaan program yang menunjukkan bahwa internalisasi masih berada pada tahap penyesuaian. Upaya penyelesaian dilakukan melalui penguatan kepemimpinan, pelatihan sumber daya manusia, pembiasaan budaya mutu, serta peningkatan koordinasi dan supervisi yang berdampak pada perbaikan pelaksanaan program. Secara keseluruhan, internalisasi prinsip manajemen mutu terpadu di SMA Plus Pagelaran menunjukkan arah perkembangan yang positif menuju terbentuknya budaya kerja sekolah yang lebih terstruktur, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Brilliantov, V., & S. (2024). The principles of total quality management in building a quality-based educational institution. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.19109/elidare.v10i2.21172>
- Busahdiar, B., Arief, A., Karimah, U., Taufiqurrahman, H., & Rahman, A. (2023). Implementation of total quality management and its impact on Madrasah Aliyah (Islamic senior high school). *ATTARBIYAH: Journal of Islamic Culture and Education*. <https://doi.org/10.18326/attarbiyah.v8i1.15-30>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4 ed.). SAGE Publications.
- Detert, J., Kopel, M., Mauriel, J., & Jenni, R. (2000). Quality management in U.S. high schools: Evidence from the field. *Journal of School Leadership*, 10, 158–187. <https://doi.org/10.1177/105268460001000203>
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2018). *Leading from the middle: Spreading learning, wellbeing and identity across schools*. Cambridge University Press.
- Juran, J. M. (2019). *Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence*. McGraw-Hill Education.
- Kusno, K., Rokhman, F., Rusdarti, R., & Sutarto, J. (2021). The implementation of Total Quality Management (TQM) model at state senior high schools in Semarang. *International Journal of Social Relevance & Concern*. <https://doi.org/10.26821/ijsrc.9.1.2021.9107>
- Moustakas, C. (2015). *Phenomenological research methods*. Sage Publications.
- Ngatiman, N., Supriyoko, K., & Mulyo, A. (2022). Implementation of Total Quality Management (TQM) in vocational high schools. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*. <https://doi.org/10.36418/jrssem.v1i9.150>
- Paais, R. L., Satyawati, S. T., & Iriani,

- A. (2025). ICT-based social science learning management with Nearpod application in primary education. *Jurnal Inovasi Teknologi Pendidikan*, 12(1), 1–11.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jitp.v12i1.70715>
- Pangestu, F., Yulianti, F., & Oktarini, S. (2025). Cultivating a quality culture through Total Quality Management: A case study of high school excellence programs in Yogyakarta. *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia*.
<https://doi.org/10.62491/njpi.2025.v5i4-2>
- Pham, N., & Van Tam, N. (2025). Evaluating the role of technology in implementing Total Quality Management in high schools. *International Journal of Changes in Education*.
<https://doi.org/10.47852/bonviewwjce52024288>
- Ridwan, W., Hambali, A., Basri, H., Haq, D., & Sharma, M. (2025). Implementation of Total Quality Management (TQM) in improving school quality. *International Journal of Islamic Educational Research*.
<https://doi.org/10.61132/ijier.v2i4.490>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior*. Pearson.
- Rusda, R., Lorenta, H., Nasri, N., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2025). Implementation of the Total Quality Management model to support the work quality culture at SMAN 1 Kelumpang Utara. *Eduvest: Journal of Universal Studies*.
<https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i9.52101>
- Safardan, E. (2024). Transforming educational quality through Total Quality Management in the context of deep learning and the national curriculum framework. *International Journal of Management, Innovation, and Education*.
<https://doi.org/10.33751/ijmie.v3i2.12743>
- Standardization, I. O. for. (2015). *ISO 9001:2015 quality management systems—Requirements*. ISO.
- Suciati, Y., Pertiwi, A., & Veranita, M. (2025). Evaluation of Total Quality Management (TQM) in improving the quality of graduates. *Majalah Bisnis & IPTEK*.
<https://doi.org/10.55208/g0r4qt11>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutikno, A., Dakir, D., & Jasiah, J. (2025). The implementation of Total Quality Management (TQM) from Qur'anic perspective and its problems in schools. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan dan Keislaman*.
<https://doi.org/10.54437/urwatulwutsqo.v14i2.2228>
- Umasugi, F., & Djibat, B. (2020). Qualified school through Total Quality Management implementation. In *Proceedings of the 1st Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences (BIS-HESS 2019)*.
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.200529.178>