

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT BERBASIS CONTINUOUS IMPROVEMENT TERHADAP PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH

Indri Vebi Yanti Sugiarto¹, Izainiah², Anik Maiherawati³, Ahmad Husin⁴

Universitas Bakti Indonesia Banyuwangi

[¹reizya98@gmail.com](mailto:reizya98@gmail.com), [²izainiah123@gmail.com](mailto:izainiah123@gmail.com), [³anikrafaazka77@gmail.com](mailto:anikrafaazka77@gmail.com),

[⁴ahmadhusin@ubibanyuwangi.ac.id](mailto:ahmadhusin@ubibanyuwangi.ac.id)

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze in depth the implementation of Total Quality Management (TQM) based on Continuous Improvement in enhancing the quality of education in schools. This research employed a qualitative approach using a case study design. The study was conducted at SMP Negeri 1 Tapen Bondowoso from Maret 10 to May 10, 2026. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis. The data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model, which consists of data reduction, data display, and conclusion drawing/verification. The findings reveal that the implementation of TQM based on continuous improvement at SMP Negeri 1 Tapen Bondowoso is established through the integration of five key components: visionary leadership, the implementation of the Plan–Do–Check–Act (PDCA) cycle, data-driven decision making, collaborative professional learning, and a quality culture oriented toward continuous improvement. The synergy among these components forms a systemic, adaptive, and evidence-based quality management system that enhances the effectiveness of school management, teachers' professionalism, the quality of teaching and learning processes, and institutional accountability. The novelty of this study lies in the formulation of an integrated TQM implementation model that positions visionary leadership, evidence-based decision making, collaborative professional learning, and the PDCA cycle as interconnected strategic pillars for achieving sustainable educational quality improvement.

Keywords: Total Quality Management, Continuous Improvement, Educational Quality

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisa secara mendalam tentang Implementasi Total Quality Management Berbasis Continuous Improvement Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. setting penelitian dilakukan di SMPN 1 Tapen Bondowoso dari bulan 10 Maret-10 Mei 2026. Teknik pengumpulan data yang digunakan diantaranya wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumen. Sedangkan analisa data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Total Quality Management* (TQM) berbasis *continuous improvement* di SMP Negeri 1 Tapen Bondowoso dibangun melalui integrasi lima komponen utama, yaitu kepemimpinan visioner, implementasi siklus *Plan–Do–Check–Act* (PDCA), *data-driven decision making*, *collaborative*

professional learning, dan budaya mutu yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Sinergi kelima komponen tersebut membentuk sistem manajemen mutu yang sistemik, adaptif, dan berbasis bukti sehingga mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah, profesionalisme guru, kualitas proses pembelajaran, serta akuntabilitas kelembagaan. keterlibatan kognitif, motivasi intrinsik, kemampuan komunikasi, kerja sama, dan keterampilan sosial.

Kata Kunci: Total Quality Management, Continuous Improvement, Mutu Pendidikan

A. Pendahuluan

Mutu pendidikan merupakan indikator utama keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sekaligus menjadi parameter daya saing suatu lembaga pendidikan dalam menghadapi dinamika perubahan sosial, ekonomi, dan perkembangan ilmu pengetahuan (Eliza & Yuliusman, 2025). Dalam perspektif manajemen pendidikan modern, peningkatan mutu tidak lagi dipahami sebagai hasil yang bersifat insidental, melainkan sebagai suatu proses yang sistematis, berkelanjutan, dan berorientasi pada kepuasan seluruh pemangku kepentingan (stakeholders) (Brillianov & Suklani, 2024). Konsep ini sejalan dengan pemikiran W. Edwards Deming yang menegaskan bahwa kualitas dibangun melalui *continuous improvement* (perbaikan berkelanjutan) terhadap setiap proses organisasi, bukan sekadar melalui inspeksi terhadap hasil akhir (Rita Hastuti, 2026). Pandangan tersebut diperkuat oleh Joseph M. Juran melalui konsep *Quality Trilogy* yang menempatkan perencanaan mutu (*quality planning*), pengendalian mutu (*quality control*), dan perbaikan mutu (*quality improvement*) sebagai satu kesatuan dalam membangun organisasi yang unggul (Argaricha, Khojir, & Bahrani,

2025), (Ummul Khoiroh, Misbahul Arifin, & Dian Zulfatul Iman, 2025). Dalam konteks pendidikan, pemikiran-pemikiran tersebut kemudian diadaptasi oleh Edward Sallis melalui konsep *Total Quality Management in Education* (Hanik, Pd, Vebriyani, & Nikmah, 2022) yang menegaskan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi membangun budaya mutu (*quality culture*) melalui siklus perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), keterlibatan seluruh warga sekolah, pengambilan keputusan berbasis data, serta orientasi pada kepuasan peserta didik, orang tua, masyarakat, dan dunia kerja (Wakhidah & Erman, 2022).

Namun demikian, realitas empiris menunjukkan bahwa implementasi manajemen mutu di berbagai sekolah masih menghadapi beragam persoalan yang menyebabkan peningkatan mutu belum berlangsung secara optimal dan berkelanjutan. Berbagai penelitian dan praktik manajemen pendidikan mengindikasikan bahwa sebagian besar sekolah masih menerapkan pola pengelolaan mutu yang bersifat administratif, insidental, dan berorientasi pada pemenuhan dokumen akreditasi, sehingga budaya *continuous improvement* belum

menjadi bagian integral dari sistem organisasi(Hidayat, 2026). Kondisi tersebut tercermin dari lemahnya evaluasi berbasis data, belum optimalnya siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) sebagaimana dikembangkan oleh Walter A. Shewhart dan disempurnakan oleh W. Edwards Deming, rendahnya keterlibatan guru dalam inovasi mutu, kurang efektifnya kepemimpinan mutu kepala sekolah, lemahnya koordinasi antarunit kerja, belum optimalnya pengembangan profesional guru secara berkelanjutan, serta minimnya pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan strategis(yasinta Qur'aini Nurdiniyy, 2025). Di sisi lain, berbagai sekolah juga masih menghadapi kesenjangan antara standar mutu yang direncanakan dengan mutu layanan yang dihasilkan, baik pada aspek proses pembelajaran, pelayanan administrasi, kepuasan peserta didik, maupun kepuasan orang tua(Naufal & Putri, 2025).

Hasil observasi menunjukkan bahwa SMP Negeri 1 Tapen Bondowoso telah mengembangkan berbagai program peningkatan mutu yang mengarah pada penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM), seperti penguatan budaya disiplin, supervisi akademik secara berkala, evaluasi pembelajaran, rapat koordinasi mutu, pengembangan kompetensi guru, serta optimalisasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan Kepala Sekolah, sekolah menempatkan peningkatan mutu sebagai orientasi utama dalam

penyelenggaraan pendidikan melalui keterlibatan seluruh warga sekolah dalam proses evaluasi dan penyempurnaan program secara berkelanjutan.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil observasi yang memperlihatkan adanya forum evaluasi rutin, monitoring pelaksanaan pembelajaran, refleksi kinerja guru, dan tindak lanjut hasil supervisi akademik sebagai bagian dari mekanisme *continuous improvement*. Selain itu, studi dokumentasi terhadap Rencana Kerja Sekolah (RKS), dokumen SPMI, program supervisi akademik, berita acara rapat evaluasi, serta laporan program sekolah menunjukkan bahwa proses peningkatan mutu telah dirancang secara sistematis melalui siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut. Meskipun demikian, implementasi berbagai program tersebut masih menunjukkan variasi pada tingkat konsistensi pelaksanaan di setiap unit kerja sehingga efektivitas perbaikan berkelanjutan belum sepenuhnya berlangsung secara optimal.

Analisis terhadap hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi mengindikasikan bahwa tantangan utama bukan terletak pada ketersediaan program peningkatan mutu, melainkan pada bagaimana prinsip *continuous improvement* diinternalisasikan menjadi budaya organisasi (*quality culture*) yang melibatkan seluruh unsur sekolah. Data lapangan memperlihatkan bahwa sebagian proses evaluasi masih berorientasi pada pemenuhan

administrasi dan pelaporan program, sedangkan pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan strategis belum dilakukan secara konsisten pada seluruh aspek pengelolaan sekolah. Di sisi lain, terdapat indikasi bahwa komitmen kepemimpinan kepala sekolah, kolaborasi antarguru, serta keterlibatan tenaga kependidikan menjadi faktor pendukung yang memperkuat implementasi TQM. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa SMP Negeri 1 Tapen Bondowoso memiliki modal organisasi yang kuat untuk mengembangkan sistem manajemen mutu berbasis *continuous improvement*, namun masih memerlukan penguatan pada aspek integrasi evaluasi berbasis data, standarisasi tindak lanjut hasil evaluasi, dan pembentukan budaya mutu yang berkelanjutan.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara lebih mendalam mekanisme implementasi TQM berbasis *continuous improvement*, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta kontribusinya terhadap peningkatan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tapen Bondowoso.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan manajemen yang berorientasi pada perbaikan mutu secara menyeluruh (*total*), berkesinambungan (*continuous*), dan melibatkan seluruh komponen organisasi dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)(Hadijaya, Fahada, Iman, Irwansyah, & Nasution,

2024). Konsep ini berakar pada pemikiran W. Edwards Deming yang memandang kualitas sebagai hasil dari penyempurnaan proses melalui siklus *Plan-Do-Check-Act (PDCA)* (Deming, W. E. 1986)(Makruf, Rifa'i, & Triana, 2022), sehingga peningkatan mutu harus dilakukan secara sistematis berdasarkan evaluasi berkelanjutan, bukan melalui inspeksi akhir terhadap hasil pekerjaan.

Dalam konteks pendidikan, Edward Sallis mengadaptasi prinsip-prinsip TQM ke dalam manajemen sekolah dengan menempatkan peserta didik, orang tua, masyarakat, dan dunia kerja sebagai pelanggan pendidikan yang harus memperoleh layanan bermutu melalui pengembangan budaya mutu (*quality culture*), kepemimpinan visioner, pemberdayaan sumber daya manusia, evaluasi berbasis bukti (*evidence-based evaluation*), serta perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*)(Baharun & Kata Kunci, 2025).

Dengan demikian, secara konseptual TQM berbasis *continuous improvement* tidak hanya dipahami sebagai seperangkat teknik pengendalian mutu, tetapi sebagai filosofi manajemen strategis yang membangun organisasi pembelajar (*learning organization*) yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan pendidikan. Urgensinya semakin menguat seiring meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik, implementasi kebijakan pendidikan berbasis mutu, transformasi digital, persaingan antar lembaga

pendidikan, serta kebutuhan menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi abad ke-21.

Implementasi TQM berbasis *continuous improvement* pada lembaga pendidikan merupakan proses transformasi manajemen yang mengintegrasikan seluruh fungsi organisasi ke dalam suatu sistem mutu yang berorientasi pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Sari, Pujiarti, & Widiastuti, 2025). Menurut Edward Sallis, implementasi TQM di sekolah harus dimulai dari komitmen kuat pimpinan dalam membangun visi mutu, mengembangkan budaya organisasi yang mendukung perubahan, memberdayakan guru dan tenaga kependidikan, serta menerapkan evaluasi berkelanjutan terhadap seluruh proses pendidikan (Adam et al., 2022).

Dalam perspektif manajemen pendidikan, implementasi tersebut juga memerlukan kepemimpinan transformasional, pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*), kolaborasi seluruh warga sekolah, komunikasi organisasi yang efektif, serta sistem penjaminan mutu internal yang terintegrasi (Lutfi Nur Fathimah, 2025). Apabila seluruh komponen tersebut berjalan secara sinergis, maka TQM berbasis *continuous improvement* akan menghasilkan peningkatan mutu pendidikan yang ditandai oleh meningkatnya profesionalisme guru, efektivitas proses pembelajaran, kualitas layanan administrasi, kepuasan peserta didik dan orang tua, budaya organisasi yang adaptif, kinerja

kelembagaan yang berkelanjutan, serta tercapainya standar mutu pendidikan secara lebih efektif dan berkesinambungan (Kamila Adinda Nurul, 2021).

Kajian mengenai *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan telah berkembang dari pembahasan konseptual menuju implementasi empiris pada berbagai satuan pendidikan. Penelitian (Zahroh, 2025) menjelaskan bahwa penerapan TQM berfungsi sebagai sistem pengendalian mutu (*quality control*) yang menekankan komitmen seluruh warga sekolah dalam meningkatkan kualitas proses dan output pendidikan. Selanjutnya, (Singgih Aji Purnomo, 2020) mengembangkan perspektif TQM dalam pendidikan Islam dengan menempatkan *continuous improvement* sebagai filosofi utama yang mengintegrasikan seluruh komponen lembaga pendidikan menuju kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Penelitian (Arifin, Misbahul & As, 2025) menunjukkan bahwa implementasi TQM dalam pengembangan sumber daya manusia mampu meningkatkan daya saing sekolah melalui proses perencanaan, rekrutmen, pembinaan, dan evaluasi guru yang dilakukan secara sistematis dan berorientasi pada *continuous improvement*. Penelitian (Suaeb, 2021) mengenai implementasi sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008 pada sekolah menengah kejuruan menemukan bahwa peningkatan mutu sekolah dipengaruhi oleh komitmen pimpinan, audit internal, evaluasi berkelanjutan, komunikasi organisasi, keterlibatan

seluruh pegawai, dan orientasi terhadap kepuasan pelanggan. Sementara itu, (Hidayat, 2026) menguraikan bahwa *continuous improvement* merupakan inti dari filosofi TQM yang harus diwujudkan melalui budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu secara berkesinambungan.

Berdasarkan sintesis lima penelitian tersebut dapat diidentifikasi bahwa sebagian besar penelitian masih membahas TQM secara konseptual, implementasi parsial pada aspek tertentu (SDM atau ISO), atau hanya menyoroti fungsi pengendalian mutu. Belum banyak penelitian yang mengkaji implementasi TQM berbasis *continuous improvement* sebagai suatu sistem manajemen mutu yang mengintegrasikan kepemimpinan sekolah, budaya mutu, pemberdayaan guru, pengambilan keputusan berbasis data, siklus PDCA, keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, serta evaluasi berkelanjutan dalam meningkatkan mutu pendidikan secara holistik. Oleh karena itu, novelty penelitian ini terletak pada pengembangan model implementasi TQM berbasis *continuous improvement* yang menempatkan perbaikan berkelanjutan sebagai inti pengelolaan mutu sekolah, bukan hanya sebagai instrumen evaluasi, melainkan sebagai budaya organisasi (*quality culture*) yang mengintegrasikan seluruh proses manajemen pendidikan untuk menghasilkan peningkatan mutu yang berkelanjutan (*sustainable educational quality improvement*).

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*) untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi *Total Quality Management* (TQM) berbasis *continuous improvement* dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengungkap makna, proses, interaksi, serta dinamika implementasi suatu fenomena berdasarkan perspektif para pelaku yang terlibat dalam konteks alamiah (*natural setting*) (Creswell & Poth, 2018), Bogdan dan Biklen (2007). Adapun jenis studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada pengkajian secara intensif terhadap suatu sistem, program, atau aktivitas yang berlangsung dalam batasan ruang dan waktu tertentu (Yin, 2018; Creswell & Poth, 2018).

Dalam konteks penelitian ini, studi kasus diarahkan untuk mengeksplorasi secara holistik bagaimana implementasi TQM berbasis *continuous improvement* direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dievaluasi, serta dikembangkan sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran empiris mengenai praktik manajemen mutu yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses perbaikan berkelanjutan (*continuous quality improvement*) yang menjadi karakteristik utama Total Quality Management.

Penelitian dilaksanakan di SMP Negeri 1 Tapan Bondowoso selama 10 Maret hingga 10 Mei 2026. Lokasi penelitian dipilih secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa sekolah tersebut secara konsisten mengembangkan program peningkatan mutu melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu dan budaya perbaikan berkelanjutan dalam penyelenggaraan pendidikan. Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari para informan melalui interaksi intensif di lapangan, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen resmi sekolah, antara lain visi dan misi sekolah, Rencana Kerja Sekolah (RKS), dokumen Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), Standar Operasional Prosedur (SOP), laporan supervisi akademik, laporan evaluasi program, hasil rapor pendidikan, dokumen akreditasi, notulen rapat, serta arsip administrasi lainnya yang relevan dengan fokus penelitian.

Informan penelitian meliputi Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, dewan guru/tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan, karena mereka merupakan pihak yang secara langsung terlibat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan TQM di sekolah. Penentuan informan dilakukan menggunakan *purposive sampling*, yaitu memilih informan berdasarkan pertimbangan kompetensi, pengalaman, serta keterlibatan mereka terhadap fokus penelitian (Sugiyono, 2023; Creswell & Poth, 2018).

Selanjutnya, pengembangan informan dilakukan melalui *snowball sampling*, yaitu penambahan informan berdasarkan rekomendasi informan sebelumnya hingga diperoleh informasi yang berulang (*redundancy*) dan mencapai titik kejenuhan data (*data saturation*) sebagaimana dikemukakan oleh Bogdan dan Biklen (2007) serta Miles, Huberman, dan Saldaña (2020).

Dalam penelitian kualitatif, peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan, mengumpulkan data, melakukan interpretasi, serta menyimpulkan hasil penelitian (Sugiyono, 2023). Peran peneliti sebagai instrumen utama sangat penting karena kualitas data sangat ditentukan oleh kemampuan peneliti dalam membangun hubungan dengan informan, melakukan observasi secara mendalam, serta menginterpretasikan makna dari setiap fenomena yang ditemukan (Creswell & Poth, 2018). Untuk meningkatkan sistematika dan akurasi pengumpulan data, penelitian ini menggunakan beberapa instrumen pendukung berupa pedoman wawancara, pedoman observasi, pedoman studi dokumentasi, kamera digital untuk mendokumentasikan aktivitas penelitian, alat perekam suara (*voice recorder*) untuk merekam hasil wawancara, serta buku catatan lapangan (*field notes*) sebagai media pencatatan berbagai fenomena empiris selama proses penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan

memadukan wawancara terstruktur dan semi-terstruktur. Wawancara terstruktur digunakan untuk memperoleh informasi yang bersifat faktual mengenai implementasi TQM, sedangkan wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, strategi, hambatan, dan inovasi yang dilakukan informan dalam menerapkan prinsip *continuous improvement* (Creswell & Poth, 2018). Selain itu, penelitian ini menggunakan observasi partisipan (participant observation) sebagaimana dikembangkan oleh Spradley (1980), sehingga peneliti dapat mengamati secara langsung pelaksanaan rapat mutu, supervisi akademik, proses pembelajaran, budaya kerja guru, serta berbagai aktivitas peningkatan mutu yang berlangsung di sekolah. Data juga diperkuat melalui studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen kelembagaan guna memperoleh bukti empiris yang mendukung hasil wawancara dan observasi.

Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang dilakukan secara simultan sejak awal pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Tahap pertama adalah kondensasi data (data condensation), yaitu proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengodekan (*coding*), mengelompokkan kategori, serta mengorganisasikan data sesuai fokus penelitian mengenai implementasi TQM berbasis *continuous improvement*. Tahap kedua adalah penyajian data (data display), yaitu

menyusun hasil penelitian dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, tabel tematik, bagan hubungan antarkategori, dan jaringan konsep sehingga memudahkan peneliti memahami pola implementasi serta hubungan antarfenomena yang ditemukan. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*), yaitu proses menginterpretasikan data, menemukan tema-tema substantif, membangun proposisi penelitian, serta memverifikasi kesimpulan secara berulang melalui pengecekan konsistensi data lapangan (Miles et al., 2020).

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, member checking, peningkatan ketekunan pengamatan, serta peer debriefing, sehingga temuan penelitian memenuhi kriteria *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* sebagaimana dikemukakan oleh Creswell dan Poth (2018), Miles et al. (2020), dan Sugiyono (2023). Melalui tahapan tersebut diharapkan diperoleh temuan yang valid, mendalam, dan mampu memberikan kontribusi teoretis maupun praktis terhadap pengembangan implementasi *Total Quality Management* berbasis *continuous improvement* dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan Hasil Penelitian

Kepemimpinan Visioner sebagai Penggerak Implementasi Total

Quality Management Berbasis Continuous Improvement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah menjadi faktor utama yang menggerakkan implementasi *Total Quality Management* (TQM) berbasis *continuous improvement* di SMP Negeri 1 Tapen Bondowoso. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan Kepala Sekolah, ditemukan bahwa visi peningkatan mutu tidak hanya dituangkan dalam dokumen perencanaan sekolah, tetapi juga diterjemahkan ke dalam berbagai kebijakan operasional yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, seperti penguatan supervisi akademik, evaluasi program secara periodik, pengembangan profesional guru, serta pelibatan seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah menjelaskan bahwa setiap program tidak berhenti pada tahap pelaksanaan, tetapi selalu diakhiri dengan evaluasi dan tindak lanjut sebagai dasar penyempurnaan program berikutnya. Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum dan beberapa guru yang menyatakan bahwa rapat evaluasi rutin, refleksi pembelajaran, serta supervisi akademik menjadi mekanisme utama dalam mengidentifikasi kelemahan program dan menyusun strategi perbaikan secara berkelanjutan.

Hasil observasi juga memperlihatkan adanya kepemimpinan yang bersifat partisipatif, ditandai

dengan keterlibatan aktif kepala sekolah dalam kegiatan supervisi, rapat koordinasi mutu, diskusi pengembangan pembelajaran, dan monitoring pelaksanaan program sekolah. Temuan tersebut diperkuat oleh studi dokumentasi terhadap Rencana Kerja Sekolah (RKS), program supervisi akademik, notulen rapat evaluasi, serta dokumen tindak lanjut hasil monitoring yang menunjukkan adanya siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan yang dilakukan secara sistematis.

Analisis terhadap triangulasi data wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner di SMP Negeri 1 Tapen Bondowoso tidak hanya berfungsi sebagai pengarah kebijakan, tetapi juga sebagai penggerak budaya mutu (*quality culture*) melalui internalisasi prinsip *continuous improvement* pada seluruh proses manajemen sekolah. Kepala sekolah tidak semata-mata menjalankan fungsi administratif, melainkan membangun komitmen kolektif warga sekolah terhadap pentingnya evaluasi berbasis data, kolaborasi profesional, dan inovasi berkelanjutan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi TQM tidak ditentukan oleh keberadaan dokumen mutu semata, tetapi oleh kemampuan pemimpin mentransformasikan visi mutu menjadi perilaku organisasi yang diwujudkan dalam praktik refleksi, pembelajaran bersama, dan

penyempurnaan program secara terus-menerus.

Dengan demikian, penelitian ini mengindikasikan adanya pola implementasi yang menempatkan kepemimpinan visioner sebagai penghubung strategis antara arah kebijakan sekolah, budaya mutu, dan siklus *continuous improvement*. Temuan tersebut memberikan kontribusi konseptual bahwa kepemimpinan visioner tidak hanya berperan sebagai *decision maker*, melainkan sebagai *quality driver* yang mengintegrasikan komitmen mutu, pemberdayaan sumber daya manusia, dan pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision making*) ke dalam satu sistem manajemen mutu yang berkelanjutan.

Implementasi Siklus PDCA sebagai Sistem Pengendalian Mutu Pendidikan Berkelanjutan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi siklus Plan–Do–Check–Act (PDCA) menjadi mekanisme utama dalam pengendalian mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Tapan Bondowoso. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, proses perencanaan (plan) dilakukan melalui penyusunan program kerja sekolah yang mengacu pada hasil evaluasi tahun sebelumnya, rapor pendidikan, serta kebutuhan peningkatan mutu yang telah diidentifikasi. Kepala sekolah menyatakan:

"Setiap awal tahun pelajaran kami tidak langsung menyusun program baru. Seluruh program tahun sebelumnya kami evaluasi terlebih

dahulu berdasarkan hasil supervisi, capaian akademik, kedisiplinan siswa, dan masukan dari guru maupun orang tua."

Pernyataan tersebut diperkuat oleh wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum yang menjelaskan bahwa setiap program pembelajaran dan pengembangan guru selalu disertai indikator keberhasilan dan mekanisme evaluasi yang jelas. Pada tahap pelaksanaan (do), hasil observasi menunjukkan adanya implementasi program sesuai rencana, seperti supervisi akademik, pengembangan profesional guru, rapat evaluasi pembelajaran, dan kegiatan peningkatan mutu lainnya. Catatan observasi memperlihatkan bahwa: [rapat evaluasi mutu dilaksanakan secara berkala dengan melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan]. Temuan tersebut juga didukung oleh studi dokumentasi terhadap Rencana Kerja Sekolah (RKS), program supervisi akademik, jadwal monitoring, dan laporan evaluasi yang memperlihatkan adanya keterkaitan antara perencanaan program dan pelaksanaan di lapangan.

Tahap pemeriksaan (check) dan tindak lanjut (act) dilaksanakan melalui evaluasi berkala terhadap capaian program, analisis hasil supervisi, refleksi pembelajaran, serta penyusunan rekomendasi perbaikan yang menjadi dasar penyempurnaan program berikutnya. Berdasarkan wawancara dengan guru PAI :

"Setelah supervisi, kami tidak hanya menerima nilai atau catatan. Kepala sekolah dan tim supervisi

mengajak kami berdiskusi tentang bagian mana yang perlu diperbaiki. Hasil diskusi tersebut menjadi acuan kami untuk memperbaiki pembelajaran pada pertemuan berikutnya"

Selain itu, hasil observasi menunjukkan bahwa forum evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana pelaporan, tetapi juga menjadi ruang diskusi untuk mengidentifikasi akar permasalahan, menentukan alternatif solusi, dan menetapkan langkah tindak lanjut yang disepakati bersama. Studi dokumentasi terhadap notulen rapat evaluasi, laporan tindak lanjut supervisi, dan dokumen monitoring program memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan adanya bukti tertulis mengenai rekomendasi perbaikan yang kemudian diintegrasikan ke dalam program kerja berikutnya.

Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi PDCA di sekolah tidak dipahami sebagai prosedur administratif semata, tetapi telah berkembang menjadi mekanisme pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang mendorong perbaikan mutu secara berkelanjutan. Kontribusi utama temuan ini terletak pada penunjukan PDCA sebagai instrumen yang menghubungkan evaluasi berbasis data, refleksi kolektif, dan pengambilan keputusan strategis sehingga proses peningkatan mutu berlangsung secara sistematis, adaptif, dan berkesinambungan.

Pengambilan Keputusan Berbasis Data (Data Driven Decision Making) sebagai Pilar Continuous Improvement

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sekolah, setiap kebijakan strategis diawali dengan analisis berbagai sumber data, seperti hasil asesmen pembelajaran, rapor pendidikan, supervisi akademik, tingkat kehadiran peserta didik, evaluasi program sekolah, serta masukan dari guru dan orang tua. Kepala sekolah menjelaskan:

"Kami berupaya agar setiap keputusan tidak hanya berdasarkan pengalaman atau perkiraan. Data hasil supervisi, capaian belajar, dan evaluasi program menjadi dasar utama ketika menentukan prioritas perbaikan sekolah."

Pernyataan tersebut diperkuat oleh contoh wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum yang menyampaikan bahwa analisis capaian hasil belajar setiap semester selalu dipresentasikan dalam rapat evaluasi sebagai dasar penyusunan program tindak lanjut. Berdasarkan contoh observasi, peneliti melihat bahwa dalam rapat evaluasi, setiap bidang memaparkan indikator kinerja yang telah dicapai beserta bukti pendukungnya sebelum forum menyepakati keputusan. Contoh studi dokumentasi terhadap Rencana Kerja Sekolah (RKS), laporan supervisi akademik, rapor pendidikan, dan notulen rapat evaluasi juga memperlihatkan adanya keterkaitan antara hasil analisis data dengan program perbaikan yang dirancang pada periode berikutnya.

Analisis terhadap wawancara, observasi, dan dokumentasi mengindikasikan bahwa budaya pengambilan keputusan berbasis data telah menggeser pola pengelolaan sekolah dari pendekatan yang bersifat intuitif menuju pendekatan yang lebih objektif, terukur, dan akuntabel. wawancara dengan salah seorang guru menggambarkan bahwa hasil supervisi pembelajaran tidak hanya menjadi bahan penilaian, tetapi juga dijadikan dasar penyusunan strategi peningkatan kualitas pembelajaran melalui refleksi bersama dan pendampingan profesional. Guru matematika tersebut menyampaikan :

"Ketika hasil supervisi menunjukkan kelemahan pada pengelolaan kelas, kami mendiskusikannya bersama tim supervisi, kemudian menyusun langkah perbaikan yang dipantau pada supervisi berikutnya."

Observasi memperlihatkan bahwa setiap rekomendasi hasil evaluasi selalu disertai indikator keberhasilan yang dapat diukur dan ditinjau kembali pada siklus evaluasi berikutnya. Sementara itu, contoh studi dokumentasi menunjukkan adanya laporan tindak lanjut, matriks monitoring program, dan rekapitulasi capaian indikator mutu yang digunakan sebagai dasar penyusunan kebijakan sekolah. Temuan ini mengindikasikan bahwa *data-driven decision making* tidak hanya berfungsi sebagai instrumen evaluasi, tetapi berkembang menjadi mekanisme strategis yang menghubungkan proses pengumpulan data, refleksi organisasi, pengambilan keputusan, dan implementasi

continuous improvement. Secara konseptual, temuan ini menawarkan perspektif bahwa keberhasilan TQM di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi membangun ekosistem keputusan berbasis bukti (*evidence-based management*), sehingga setiap proses perbaikan mutu berlangsung secara adaptif, sistematis, dan berkelanjutan.

Pemberdayaan Guru melalui Collaborative Professional Learning sebagai Strategi Peningkatan Mutu

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Total Quality Management* (TQM) berbasis *continuous improvement* di SMP Negeri 1 Tapan Bondowoso didukung oleh penguatan pemberdayaan guru melalui *Collaborative Professional Learning* (CPL). Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sekolah, peningkatan mutu pembelajaran tidak diposisikan sebagai tanggung jawab individual guru, tetapi sebagai proses kolektif yang dibangun melalui kolaborasi, refleksi, dan saling berbagi praktik baik antarguru. Kepala sekolah menyampaikan :

"Kami mendorong guru untuk saling belajar. Hasil supervisi tidak hanya dibahas antara kepala sekolah dan guru yang disupervisi, tetapi juga menjadi bahan diskusi dalam forum guru agar solusi yang *ditemukan dapat diterapkan bersama*."

Pernyataan tersebut diperkuat oleh wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum yang menjelaskan bahwa kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) internal, *lesson study*, berbagi praktik baik (*best practices*), dan

refleksi pembelajaran telah menjadi agenda rutin dalam pengembangan profesional guru. Berdasarkan observasi, peneliti mengamati adanya diskusi kolaboratif setelah pelaksanaan supervisi akademik, di mana guru secara terbuka mendiskusikan strategi pembelajaran, kendala yang dihadapi di kelas, serta alternatif penyelesaiannya bersama rekan sejawat. studi dokumentasi terhadap program pengembangan keprofesian guru, jadwal MGMP internal, laporan supervisi akademik, dan notulen rapat evaluasi menunjukkan bahwa kegiatan kolaboratif tersebut telah dirancang secara sistematis sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu sekolah.

Analisis terhadap hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa *Collaborative Professional Learning* tidak hanya meningkatkan kompetensi pedagogik guru, tetapi juga membentuk budaya belajar organisasi (*organizational learning culture*) yang memperkuat implementasi *continuous improvement*. wawancara dengan salah seorang guru menggambarkan bahwa forum kolaboratif memberikan ruang untuk merefleksikan praktik pembelajaran, memperoleh umpan balik profesional, dan mengembangkan inovasi yang dapat langsung diterapkan di kelas. Guru tersebut menyatakan,

"Melalui diskusi bersama rekan guru, kami tidak merasa dievaluasi semata, tetapi saling membantu menemukan cara mengajar yang lebih efektif sesuai karakteristik peserta didik".

memperlihatkan bahwa hasil diskusi guru selalu ditindaklanjuti dengan penyusunan rencana perbaikan pembelajaran dan pemantauan implementasinya pada pertemuan berikutnya. Selain itu, studi dokumentasi menunjukkan adanya catatan refleksi guru, laporan tindak lanjut supervisi, dan dokumentasi kegiatan pengembangan profesional yang mengindikasikan berlangsungnya proses pembelajaran kolektif secara berkelanjutan. Temuan ini mengisyaratkan bahwa pemberdayaan guru melalui *Collaborative Professional Learning* telah mentransformasi pengembangan kompetensi dari pendekatan individual menuju pendekatan kolaboratif yang berbasis refleksi, berbagi pengetahuan, dan inovasi bersama. Secara konseptual, temuan ini menawarkan perspektif bahwa *Collaborative Professional Learning* berfungsi sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan pengembangan profesional guru, budaya mutu, dan *continuous improvement*, sehingga implementasi TQM tidak hanya meningkatkan kualitas proses pembelajaran, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi sekolah sebagai *learning organization* yang adaptif dan berkelanjutan.

Model Implementasi Total Quality Management Berbasis Continuous Improvement dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

implementasi *Total Quality Management* (TQM) berbasis *continuous improvement* di sekolah berlangsung melalui suatu mekanisme yang saling terintegrasi, dimulai dari

kepemimpinan visioner, penguatan budaya mutu, pengambilan keputusan berbasis data, pemberdayaan guru secara kolaboratif, hingga evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap seluruh proses pendidikan. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sekolah, setiap program peningkatan mutu dirancang sebagai bagian dari satu siklus yang berkesinambungan, bukan sebagai kegiatan yang berdiri sendiri. Kepala sekolah menjelaskan :

"Program yang kami jalankan selalu saling berkaitan. Hasil evaluasi menjadi dasar perencanaan berikutnya sehingga setiap tahun ada penyempurnaan, bukan sekadar pengulangan kegiatan." (Contoh kutipan wawancara).

Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum juga menunjukkan bahwa penyusunan program akademik dilakukan melalui analisis data hasil belajar, supervisi pembelajaran, dan evaluasi kinerja program sebelum ditetapkan menjadi kebijakan sekolah. Berdasarkan **observasi**, peneliti mengamati bahwa rapat koordinasi mutu memperlihatkan keterlibatan aktif kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan dalam membahas capaian indikator mutu, hambatan implementasi, serta alternatif solusi yang kemudian disepakati sebagai tindak lanjut bersama. studi dokumentasi terhadap Rencana Kerja Sekolah (RKS), dokumen Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), laporan supervisi akademik, notulen rapat evaluasi, dan laporan tindak lanjut menunjukkan adanya hubungan yang konsisten antara proses perencanaan,

pelaksanaan, evaluasi, dan penyempurnaan program sekolah.

Analisis terhadap triangulasi wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa implementasi TQM berbasis *continuous improvement* tidak berjalan secara parsial, tetapi membentuk suatu model manajemen mutu yang bersifat sistemik dan adaptif. wawancara dengan salah seorang guru menggambarkan bahwa setiap hasil evaluasi selalu diikuti dengan forum refleksi bersama dan penyusunan strategi perbaikan yang dipantau pada periode berikutnya. Guru tersebut menyampaikan :

"Kami tidak hanya menerima hasil evaluasi, tetapi bersama-sama mendiskusikan penyebabnya, menyusun solusi, lalu melihat kembali dampaknya pada evaluasi berikutnya."

Observasi menunjukkan bahwa proses tersebut menghasilkan koordinasi yang lebih kuat antarunit kerja, meningkatnya kolaborasi profesional guru, serta keterpaduan antara kebijakan sekolah dengan praktik pembelajaran di kelas. Sementara itu, studi dokumentasi memperlihatkan adanya matriks tindak lanjut, indikator capaian mutu, dan laporan monitoring yang menjadi dasar pengambilan keputusan pada siklus berikutnya.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, penelitian ini menawarkan suatu model implementasi yang menempatkan kepemimpinan visioner sebagai penggerak awal, budaya mutu sebagai fondasi organisasi, *data-driven decision making* sebagai dasar pengambilan keputusan, *collaborative*

professional learning sebagai mekanisme penguatan kapasitas guru, serta siklus *Plan–Do–Check–Act* sebagai instrumen pengendalian mutu yang menghubungkan seluruh komponen dalam proses *continuous improvement*. Model ini memperluas pemahaman mengenai implementasi TQM di sekolah dengan menunjukkan bahwa keberhasilan peningkatan mutu tidak hanya ditentukan oleh penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu secara individual, tetapi oleh integrasi yang berkelanjutan antar seluruh komponen organisasi dalam membentuk sistem manajemen mutu yang responsif terhadap perubahan dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan secara berkesinambungan.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah menjadi faktor determinan dalam menggerakkan implementasi *Total Quality Management* (TQM) berbasis *continuous improvement* di SMP Negeri 1 Tapen Bondowoso. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi TQM tidak hanya ditentukan oleh tersedianya perangkat administrasi mutu atau dokumen perencanaan, tetapi lebih ditentukan oleh kapasitas kepemimpinan dalam mentransformasikan visi mutu ke dalam budaya organisasi yang diwujudkan melalui supervisi akademik, evaluasi berbasis data, pemberdayaan guru, serta keterlibatan seluruh warga sekolah dalam proses pengambilan keputusan.

Perspektif tersebut selaras dengan pandangan Sallis (2014) yang menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan penggerak utama budaya mutu (*quality culture*) karena pemimpin bertanggung jawab membangun komitmen organisasi terhadap peningkatan mutu secara berkelanjutan. Deming (1986) juga menekankan bahwa sekitar 94% persoalan mutu berasal dari sistem organisasi yang menjadi tanggung jawab manajemen, sehingga pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, inovasi, dan penyempurnaan proses secara terus-menerus.

Dalam konteks manajemen pendidikan, Hoy dan Miskel (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif bukan sekadar mengelola sumber daya, tetapi mampu mengarahkan seluruh komponen organisasi menuju pencapaian tujuan melalui visi bersama, komunikasi yang efektif, dan budaya kolaboratif. Oleh karena itu, kepemimpinan visioner yang ditemukan dalam penelitian ini merepresentasikan transformasi fungsi kepala sekolah dari administrator menjadi *quality leader* yang mampu mengintegrasikan visi strategis, budaya mutu, dan pemberdayaan sumber daya manusia dalam satu sistem manajemen mutu yang berkelanjutan (Deming, 1986; Hoy & Miskel, 2023; Sallis, 2014).

Lebih lanjut, hasil penelitian ini memperluas kajian TQM dalam pendidikan dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner tidak hanya berperan sebagai pengambil

keputusan (*decision maker*), tetapi juga sebagai *quality driver* yang menghubungkan budaya organisasi, *evidence-based decision making*, dan *continuous improvement* secara simultan. Berbeda dengan sebagian penelitian terdahulu yang memosisikan kepemimpinan hanya sebagai salah satu faktor pendukung implementasi TQM, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan visioner menjadi simpul integratif yang menyinergikan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), pengembangan profesional guru, evaluasi mutu, serta inovasi organisasi dalam satu mekanisme peningkatan mutu yang sistemik. Temuan ini sejalan dengan konsep *Total Quality Control* yang dikemukakan Feigenbaum (1991), bahwa kualitas merupakan tanggung jawab kolektif seluruh unsur organisasi yang harus digerakkan melalui kepemimpinan yang mampu membangun koordinasi dan komitmen bersama (Diana & Faslah, 2025).

Selain itu, Goetsch dan Davis (2026) menegaskan bahwa organisasi yang berhasil menerapkan TQM adalah organisasi yang menjadikan kepemimpinan sebagai katalisator perubahan budaya menuju organisasi pembelajar (*learning organization*). Dengan demikian, *novelty* penelitian ini terletak pada pengembangan model kepemimpinan visioner berbasis *continuous improvement* yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian indikator mutu, tetapi juga membangun kapasitas adaptif organisasi melalui internalisasi budaya mutu, refleksi kolektif, pembelajaran berkelanjutan, dan pengambilan keputusan berbasis

bukti. Model ini memperkaya khazanah manajemen pendidikan dengan menempatkan kepemimpinan visioner sebagai fondasi utama keberlanjutan implementasi TQM dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi *Total Quality Management* (TQM) berbasis *continuous improvement* di SMP Negeri 1 Tapen Bondowoso dibangun melalui integrasi lima komponen utama, yaitu kepemimpinan visioner, implementasi siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), *data-driven decision making*, *collaborative professional learning*, dan budaya mutu yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Sinergi kelima komponen tersebut membentuk sistem manajemen mutu yang sistemik, adaptif, dan berbasis bukti sehingga mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah, profesionalisme guru, kualitas proses pembelajaran, serta akuntabilitas kelembagaan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed.). Pearson Education.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.

- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (8th ed.). Pearson.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge.
- Shewhart, W. A. (1939). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Dover Publications.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif* (Edisi ke-3). Alfabeta.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Jurnal :**
- Adam, H., Sukma, A. B., Makmur, F., Nurhasanah, Hasri, S., & Sohiron. (2022). Implementasi Prinsip-Prinsip Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MA Terpadu Madinatul Munawwarah Pelalawan. *Tadbir Muwahhid*, 6(2), 185–206.
- <https://doi.org/10.30997/jtm.v6i2.6042>
- Argaricha, A. S., Khojir, K., & Bahrani, B. (2025). Implementasi Total Quality Management dalam Membangun Budaya Mutu Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0: Studi Kasus di SMP Islam Bunga Bangsa Samarinda. *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 16(1), 1–14. <https://doi.org/10.47766/itqan.v16i1.2880>
- Arifin, Misbahul, J., & As, A. H. (2025). Continuous Improvement in Learning Innovation Management to Enhance Students ' Learning Motivation. *BUSINESS AND APPLIED MANAGEMENT JOURNAL*, 3(1), 168–182.
- Baharun, H., & Kata Kunci, A. (2025). Analisis Keberhasilan Implementasi Manajemen Mutu ISO 21001:2018 di Pondok Pesantren Nurul Jadid Berbasis Model PDCA dan Teori Total Quality Management. *Insight: Islamic Education and Learning*, 1(2), 113.
- Brillianov, V. S. G., & Suklani. (2024). Prinsip-prinsip total quality management dalam membangun lembaga pendidikan berbasis mutu. *Journal of Islamic Education Management*, 10(2), 35–42. Retrieved from <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/El-idare>
- Diana, Z., & Faslah, R. (2025). Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Penerapan Total Quality Management (TQM) di Era Transformasi Digital. *Jurnal Simki Pedagogia*, 8(2), 549–561. <https://doi.org/10.29407/jsp.v8i2.1173>
- Eliza, J. N., & Yuliusman. (2025). Integrasi Total Quality

- Management dan Total Quality Marketing dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Interdisciplinary Journal of Education and Educational Human Resource Development*, 1(1), 11–18.
- Hadijaya, Y., Fahada, N., Iman, M., Irwansyah, I., & Nasution, R. H. (2024). Penerapan Sistem Manajemen Pendidikan Berbasis Total Quality Management (Tqm) Di Lembaga Pendidikan. *Atthiflah: Journal of Early Childhood Islamic Education*, 11(1), 95–92. <https://doi.org/10.54069/atthiflah.v11i1.700>
- Hanik, U., Pd, M., Vebriyani, V., & Nikmah, I. (2022). IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) OF EDUCATION IN THE CHALLENGES OF GLOBALIZATION IN INDONESIAN SCHOOLS KUALA LUMPUR (SIKL). *BASICA Journal of Art and Science in Primary Education*, 2(1), 198–209.
- Hidayat, A. N. (2026). STRATEGI IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU BERBASIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM PENGUATAN STANDAR KOMPETENSI LULUSAN PADA SMA. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(3), 5540–5550.
- Kamila Adinda Nurul, A. (2021). IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM PENINGKATAN MUTU MADRASAH ALIYAH. *Eduvis: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 185–191. Retrieved from <http://journal.bungabangsacirebon.ac.id/index.php/eduvis/article/view/182>
- Lutfi Nur Fathimah. (2025). Penerapan Total Quality Management Dalam Upaya Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan Di Man 2 Karanganyar. *Jurnal Jaringan Penelitian Pengembangan Penerapan Inovasi Pendidikan (Jarlitbang)*, 175–186. <https://doi.org/10.59344/jarlitbang.vi.326>
- Makruf, I., Rifa'i, A. A., & Triana, Y. (2022). Moodle-based online learning management in higher education. *International Journal of Instruction*, 15(1), 135–152. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.1518a>
- Naufal, Y. A., & Putri, M. J. A. (2025). Implementation Of School Management Using A Total Quality Management Approach At SMAN 3 Siak Hulu. *JKIP : Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan*, 6(4), 1825–1842.
- Rita Hastuti, C. H. (2026). Tata kelola manajemen pendidikan berbasis Total Quality Management (TMQ). *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(01), 149–159.
- Sari, A. R., Pujiarti, E., & Widiastuti, N. (2025). Implementasi Total Quality Management dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Madrasah Aliyah Hidayatul Muhtadiin Jati Agung Lampung Selatan Implementasi Total Quality Management dalam konteks pendidikan di. *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial, Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(3), 2053–2063.
- Singgih Aji Purnomo, M. (2020). TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM): KONSEP DAN PRINSIP DALAM PENDIDIKAN ISLAM. *Alasma | Jurnal Media Informasi Dan Komunikasi Ilmiah*, 21(1), 1–9.
- Suaeb. (2021). PENERAPAN PRINSIP CONTINUOUS IMPROVEMENT DALAM TOTAL QUALITY MANAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN MUTU

PENDIDIKAN. *Jurnal PenKoMi:Kajian Pendidikan & Ekonomi*, 4(1), 1–17.

Ummul Khoiroh, Misbahul Arifin, & Dian Zulfatul Iman. (2025). Integrasi Nilai Islam dan Total Quality Management: Model Pendekatan Mutu Berbasis Spiritualitas untuk Optimalisasi Pendidikan Islam. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 12(2), 79–86.
<https://doi.org/10.64540/v2mrpr82>

Wakhidah, N., & Erman, E. (2022). Examining environmental education content on Indonesian Islamic religious curriculum and its implementation in life. *Cogent Education*, 9(1).
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2034244>

yasinta Qur'aini Nurdiniyy, B. (2025). STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN BERBASIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI MADRASAH TSANAWIYAH AL- AZHAR SAMARINDA. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(2). Retrieved from <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/24864/12356>

Zahroh, A. (2025). Total Quality Management: Capaian Kualitas Output Melalui Sistem Kontrol Mutu Sekolah. *CENDEKIA: Journal of Education and Teaching*, 9(1), 79.
<https://doi.org/10.30957/cendekia.v9i1.54>