IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DALAM MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 DELI SERDANG

Try Ayu Purnama Putri[1], Rizki Akmalia[2], Atika Hanan Julia Harahap[3]
[1,2,3] Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Al Washliyah Medan
[1]tryayupurnama54@gmail.com , [2]Rizki.akmalia@gmail.com
[3]atikahananjulia@gmail.com
**Corresponding Author:* [3]atikahananjulia@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to describe the implementation of Total Quality Management (TQM) in improving human resource performance at Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Deli Serdang. It focuses on the leadership role of the madrasah principal, the application of TQM concepts and principles in managing teachers and educational staff, and the factors that support and hinder its implementation. The study used a qualitative approach with a field research design. Data were collected through interviews, observations, and documentation, analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing, and validated through source, technique, and time triangulation. The findings show that the principal acts as a role model, motivator, supervisor, facilitator, and evaluator through routine evaluation meetings, academic supervision, open communication, and opportunities for competency development. The principles of continuous improvement, teamwork, involvement of all madrasah members, and quality orientation have become part of the work culture, although theoretical understanding of TQM is not yet evenly distributed. Supporting factors include the principal's commitment, teamwork, effective communication, an evaluation culture, and competency development programs, while inhibiting factors include limited funding, administrative workload, a shortage of administrative staff, and uneven technological skills.

Keywords: *Total Quality Management, madrasah principal leadership, human resource performance, educational quality*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menggambarkan penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Deli Serdang. Kajian difokuskan pada peran kepemimpinan kepala madrasah, penerapan konsep dan prinsip TQM dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan, serta faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian memakai pendekatan kualitatif jenis penelitian lapangan dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahannya diuji dengan triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepala madrasah berperan sebagai teladan, motivator, supervisor, fasilitator, dan evaluator melalui rapat

evaluasi rutin, supervisi akademik, komunikasi terbuka, serta pemberian kesempatan mengembangkan kompetensi. Prinsip perbaikan berkelanjutan, kerja sama, keterlibatan seluruh warga madrasah, dan orientasi mutu telah menjadi bagian dari budaya kerja, meskipun pemahaman teoritis tentang TQM belum merata. Komitmen pimpinan, kerja sama, komunikasi yang efektif, budaya evaluasi, dan program pengembangan kompetensi menjadi faktor pendukung, sedangkan keterbatasan anggaran, beban administrasi, jumlah tenaga administrasi, dan kemampuan teknologi menjadi faktor penghambat.

Kata kunci: *Total Quality Management*, kepemimpinan kepala madrasah, kinerja sumber daya manusia, mutu pendidikan

A. Pendahuluan

Mutu pendidikan pada dasarnya bertumpu pada kualitas manusia yang menjalankannya. Sebaik apa pun kurikulum, sarana, dan kebijakan yang disiapkan, semuanya baru berdampak ketika dijalankan oleh pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten, disiplin, dan berkomitmen. Oleh sebab itu, sumber daya manusia (SDM) dipandang sebagai aset utama yang menentukan tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi, sehingga perlu dikelola secara efektif dan efisien agar kinerja yang optimal dapat tercapai (Hutagalung, 2022).

Di lembaga pendidikan, pengelolaan SDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, hingga pengawasan terhadap pendidik, tenaga kependidikan, dan pihak lain yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan (Rubi, 2024). Namun, rangkaian pengelolaan tersebut belum selalu berjalan dengan baik. Kedisiplinan kerja yang belum konsisten, komitmen terhadap mutu yang belum menyeluruh, kerja sama tim yang lemah, serta penilaian kinerja yang belum tertata masih mudah dijumpai, dan semuanya berpotensi menurunkan kualitas layanan pendidikan. Untuk mengatasinya, dibutuhkan manajemen kinerja yang mengelola, mengukur, dan mengembangkan kinerja pegawai melalui perencanaan, pelatihan, dan pengembangan secara berkelanjutan (Iqbal, 2024).

Pada tataran global, peningkatan mutu pendidikan telah menjadi agenda strategis banyak negara. UNESCO menekankan bahwa kualitas pembelajaran sangat dipengaruhi oleh kualitas guru dan tenaga kependidikan yang dikelola melalui sistem manajemen yang

efektif dan berkelanjutan. Negara dengan tata kelola pendidikan yang baik cenderung memiliki capaian belajar yang lebih tinggi serta kinerja lembaga yang lebih stabil (UNESCO, 2021).

Salah satu pendekatan yang dipandang relevan adalah Total Quality Management (TQM). TQM merupakan filosofi manajemen yang menempatkan perbaikan mutu secara terus-menerus sebagai inti kerja organisasi, dengan melibatkan seluruh anggotanya dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Pendekatan ini tidak hanya mengandalkan pemeriksaan mutu di akhir proses, tetapi membangun mutu sejak awal melalui pembenahan sistem dan hubungan antarmanusia di dalamnya. Dalam dunia pendidikan, prinsip tersebut berarti mutu harus dirawat mulai dari perencanaan hingga evaluasi, serta mencakup pembelajaran, pengelolaan organisasi, dan hubungan antarwarga sekolah (Deming, 1986; Hanik dkk., 2022; Zaki & Ummah, 2024).

Di antara unsur-unsur TQM, kepemimpinan menempati posisi yang paling menentukan. Kepala sekolah atau kepala madrasah bukan sekadar pengelola administrasi, melainkan pemimpin yang mengarahkan, memotivasi, dan mengajak seluruh warga bekerja menuju tujuan bersama sambil menumbuhkan budaya mutu yang mendorong kolaborasi dan inovasi (Abaimuhtar & Yasin, 2024). Peran tersebut tidak cukup bertumpu pada keterampilan manajerial, tetapi juga membutuhkan kecakapan interpersonal untuk membangun komunikasi yang efektif dengan guru, staf administrasi, dan peserta didik (Mubarak dkk., 2023).

Dari sudut pandang Islam, gagasan perbaikan berkelanjutan dan etos kerja profesional memiliki landasan yang kuat. Allah Swt. berfirman dalam QS. Ar-Ra'd [13]: 11:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

"Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka." (QS. Ar-Ra'd [13]: 11)

Ayat ini mengajarkan bahwa perubahan kondisi bersama berawal dari kesediaan manusia untuk memperbaiki dirinya. Pesan tersebut sejalan dengan hakikat TQM, yakni mutu sebuah lembaga hanya akan

meningkat apabila seluruh warganya bersedia berubah dan membenahi diri secara berkesinambungan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi hasil (QS. Ar-Ra'd [13]: 11).

Etos kerja yang profesional ditegaskan pula dalam QS. At-Taubah [9]: 105:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

"Dan katakanlah (Muhammad), 'Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan." (QS. At-Taubah [9]: 105)

Ayat tersebut mendorong pendidik dan pengelola lembaga pendidikan agar terus memperbaiki kinerja, tidak cepat puas, dan senantiasa mengupayakan hasil terbaik, yang pada dasarnya merupakan semangat mutu terpadu (QS. At-Taubah [9]: 105).

Nilai kepemimpinan dan kesungguhan bekerja juga ditegaskan dalam hadis Nabi saw.:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya." (HR. Bukhari dan Muslim)

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

"Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, ia menyempurnakan pekerjaannya." (HR. al-Baihaqi dalam Syu'ab al-Iman)

Hadis pertama menegaskan bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin wajib membangun hubungan yang baik, memastikan seluruh anggota bekerja dengan baik, dan bertanggung jawab atas keberhasilan perubahan serta mutu pendidikan. Hadis kedua mencerminkan prinsip kualitas dan perbaikan berkelanjutan dalam TQM, yaitu bekerja secara profesional dan berorientasi pada hasil terbaik dalam setiap aktivitas pendidikan (HR. Bukhari dan Muslim; HR. al-Baihaqi).

Kinerja SDM dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai wewenang dan tanggung

jawab masing-masing serta tidak menyalahi norma dan etika yang berlaku. Dengan demikian, kinerja tidak hanya melihat hasil akhir, tetapi juga bagaimana pekerjaan dilakukan, seberapa bersungguh-sungguh, tepat waktu, dan sesuai standar yang ditetapkan (Mangkunegara, 2020; Ramly, 2021; Wibowo, 2020).

MAN 1 Deli Serdang berada di bawah naungan Kementerian Agama dan dituntut menjalankan manajemen yang profesional, transparan, serta berorientasi mutu seiring tantangan global, kebijakan pendidikan nasional, dan harapan masyarakat. Persoalan yang berpotensi dihadapi madrasah ini lazim ditemukan pula pada lembaga lain, yaitu pemahaman warga terhadap konsep TQM yang belum merata, komitmen mutu yang belum sepenuhnya terinternalisasi, evaluasi kinerja yang masih bersifat administratif, serta keterbatasan pelatihan, sumber daya, dan pemanfaatan teknologi (Suhendri, 2024; Yuliani, 2024).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji TQM dari berbagai sisi. Penelitian di SMKIT Khoiru Ummah Rejang Lebong menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam menerapkan TQM memengaruhi motivasi dan kinerja pendidik melalui kepemimpinan partisipatif dan evaluasi mutu berkelanjutan, sementara kajian dokumentasi menemukan bahwa prinsip TQM meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM pendidikan. Kajian tentang kepemimpinan kepala madrasah yang visioner belum menelaah kinerja SDM secara terukur, khususnya tenaga kependidikan, dan kajian tentang manajemen kinerja lebih menitikberatkan pada aspek umum, bukan penerapan TQM di madrasah. Kesenjangan inilah yang hendak diisi oleh penelitian ini (Elviyana dkk., 2024; Marzuki, 2024; Nur dkk., 2024; Ramly, 2021).

Di samping kepemimpinan, komunikasi kepala madrasah turut menentukan kelancaran perubahan. Komunikasi yang baik, termasuk mimik dan intonasi yang tepat, cenderung menghasilkan tanggapan yang positif, sehingga seorang pemimpin perlu menguasai keterampilan berkomunikasi, baik secara verbal maupun nonverbal (Syukri & Harahap, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan (1) mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala madrasah dalam

mengimplementasikan TQM untuk meningkatkan kinerja SDM, (2) menguraikan penerapan konsep dan prinsip TQM dalam pengelolaan SDM, serta (3) mengidentifikasi faktor yang mendukung dan menghambat implementasi TQM di MAN 1 Deli Serdang. Kajian dibatasi pada guru dan tenaga kependidikan yang aktif, dengan indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, profesionalisme, dan kerja sama (Mangkunegara, 2020; Zaki & Ummah, 2024).

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan tersebut berlandaskan filsafat postpositivisme dan dipakai untuk meneliti objek dalam kondisi alamiah, dengan peneliti sebagai instrumen kunci, pengumpulan data secara triangulasi, analisis yang bersifat induktif, serta hasil yang lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2021).

Jenis penelitiannya adalah penelitian lapangan *(field research),* sehingga peneliti terjun langsung, berinteraksi dengan partisipan, lalu memaparkan objek, fenomena, atau latar sosial secara naratif dalam bentuk kata dan gambar, bukan angka, dengan dukungan kutipan data lapangan (Anggito & Setiawan, 2018).

Penelitian dilaksanakan di MAN 1 Deli Serdang, Jalan Limau Manis Pasar XV, Kecamatan Tanjung Morawa, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara. Seluruh rangkaian kegiatan penelitian berlangsung sekitar dua bulan, dengan wawancara dilakukan pada Juni 2026. Informan terdiri atas kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, guru, dan kepala tata usaha, sehingga mewakili unsur pimpinan, pendidik, dan tenaga kependidikan (Anggito & Setiawan, 2018).

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari informan melalui wawancara, pengamatan, dan studi dokumentasi, yang mencakup kebijakan dan strategi kepala madrasah, peran seluruh unsur madrasah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi peningkatan kinerja SDM, serta kendala yang dihadapi. Data sekunder berasal dari dokumen seperti profil, visi, dan misi madrasah, struktur organisasi, program kerja, dokumen kebijakan mutu, program

pengembangan SDM, dan laporan evaluasi kinerja, ditambah peraturan, kebijakan Kementerian Agama, buku, serta jurnal yang relevan (Sugiyono, 2021).

Peneliti bertindak sebagai instrumen utama (human instrument) dengan bantuan pedoman wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali pemahaman dan penerapan prinsip TQM, peran kepala madrasah sebagai pemimpin dan manajer mutu, dampaknya terhadap kinerja, serta kendala beserta upaya mengatasinya. Observasi diarahkan pada aktivitas kerja guru dan tenaga kependidikan, pelaksanaan supervisi, budaya kerja, kerja sama tim, serta penerapan perbaikan berkelanjutan, sedangkan dokumentasi melengkapi keduanya melalui kajian profil, program kerja, dokumen mutu, dan laporan evaluasi (Sugiyono, 2021).

Analisis data memakai model interaktif yang berlangsung sejak sebelum memasuki lapangan, selama pengumpulan data, hingga seluruh data terkumpul. Tahapannya meliputi reduksi data, yakni memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan data sesuai fokus penelitian; penyajian data dalam bentuk uraian naratif; dan penarikan kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah. Ketiga tahap tersebut berjalan terus-menerus dan saling berkaitan (Sugiyono, 2021).

Keabsahan data dijamin melalui triangulasi. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, dan guru; triangulasi teknik dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi; sedangkan triangulasi waktu dengan mengumpulkan data pada waktu yang berbeda untuk melihat konsistensinya (Sugiyono, 2021).

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Temuan Umum Penelitian

MAN 1 Deli Serdang adalah madrasah aliyah negeri setara sekolah menengah atas dengan ciri khas Islam di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia. Madrasah ini berlokasi di Jalan Limau Manis Pasar XV, Kecamatan Tanjung Morawa, Kabupaten Deli Serdang, telah berdiri sejak 1970, dan berstatus akreditasi A (Unggul). Mulanya madrasah ini adalah Madrasah Aliyah

Swasta (MAS) Yabani, lalu dinegerikan melalui Keputusan Menteri Agama Nomor 515A Tahun 1995 tanggal 25 November 1995 dengan nama Madrasah Aliyah Negeri Tanjung Morawa (Dokumentasi MAN 1 Deli Serdang, 2026).

Pada masa awal, madrasah belum memiliki gedung sendiri dan menumpang di gedung MIN Sinembah. Tahun 1999 kegiatan belajar dipindahkan ke Madrasah Diniyah Awaliyah di Limau Manis Pasar XIV hingga 2001, ketika pemerintah membangun gedung baru di atas tanah hibah masyarakat di Limau Manis Pasar XV. Sejak memiliki gedung sendiri, madrasah terus melengkapi sarana dan prasarana demi layanan pendidikan yang lebih baik (Dokumentasi MAN 1 Deli Serdang, 2026).

Visi madrasah adalah terwujudnya generasi muslim yang memiliki integritas, terampil, mandiri, dan mampu bersaing di era globalisasi. Visi itu dijabarkan dalam misi menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang inovatif berbasis keimanan, ketakwaan, ilmu pengetahuan, kepemimpinan, dan kewirausahaan, antara lain melalui pembiasaan nilai Islami, pembelajaran kreatif berbasis kecakapan hidup, serta penumbuhan kemampuan berkomunikasi, berkolaborasi, dan berpikir kritis (Dokumentasi MAN 1 Deli Serdang, 2026).

Di antara tujuan madrasah terdapat terwujudnya tenaga pendidik dan kependidikan dengan kompetensi unggul, terbangunnya budaya madrasah dalam satu visi pembelajaran, peningkatan layanan pembelajaran berbasis teknologi informasi, serta pelaksanaan 10K, yaitu kejujuran, keamanan, ketertiban, kebersihan, kenyamanan, keindahan, kerindangan, kesehatan, kepedulian, dan kekeluargaan. Tujuan tentang kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan menunjukkan bahwa pengembangan SDM telah menjadi bagian dari arah kebijakan madrasah (Dokumentasi MAN 1 Deli Serdang, 2026).

Pimpinan madrasah terdiri atas kepala madrasah, kepala tata usaha, serta wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, humas, sarana dan prasarana, dan akademik. Data kepegawaian mencatat 61 orang, mencakup pimpinan, guru, staf tata usaha, petugas UKM, satuan pengamanan, dan petugas kebersihan. Guru berstatus PNS,

PPPK, maupun guru bantu, dengan latar pendidikan terbanyak sarjana (S1) dan sebagian berpendidikan magister (S2) pada berbagai bidang studi (Dokumentasi MAN 1 Deli Serdang, 2026).

Pada tahun pelajaran 2025/2026, jumlah peserta didik mencapai 563 orang yang tersebar dalam 17 rombongan belajar, yaitu 5 rombel kelas X, 6 rombel kelas XI, dan 6 rombel kelas XII. Kelas X berjumlah 196 siswa (89 laki-laki dan 107 perempuan), kelas XI berjumlah 168 siswa (67 laki-laki dan 101 perempuan), dan kelas XII berjumlah 199 siswa (73 laki-laki dan 126 perempuan). Secara keseluruhan terdapat 229 siswa laki-laki dan 334 siswa perempuan (Dokumentasi MAN 1 Deli Serdang, 2026).

Madrasah memiliki bangunan seluas 1.056 m² yang berisi 17 ruang kelas, ruang kepala, ruang tata usaha, ruang guru, laboratorium IPA, ruang komputer, perpustakaan, musala, ruang bimbingan dan konseling, ruang OSIS, UKS, koperasi, serta lapangan olahraga seluas 560 m². Sebagian besar dalam kondisi baik, sedangkan perpustakaan, ruang OSIS, UKS, gudang, dan toilet berstatus memadai. Kondisi ini cukup mendukung proses pembelajaran dan pelayanan administrasi (Dokumentasi MAN 1 Deli Serdang, 2026).

2. Temuan Khusus Penelitian

Temuan khusus dipaparkan secara deskriptif kualitatif berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi, dengan mengikuti tiga rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2021).

a. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan TQM untuk Meningkatkan Kinerja SDM

Dalam konsep TQM, pemimpin bukan hanya pengambil keputusan, tetapi juga penggerak perubahan, pembangun budaya mutu, dan pemberi motivasi bagi seluruh warga organisasi. Keberhasilan penerapan TQM karenanya sangat dipengaruhi oleh komitmen dan kemampuan pimpinan mengarahkan seluruh komponen agar bekerja efektif demi tujuan pendidikan (Abaimuhtar & Yasin, 2024).

Kepala madrasah menyatakan bahwa dirinya berusaha menjadi teladan, memberikan arahan dan motivasi, serta mendukung guru dan staf agar terus berkembang. Beliau

mengikutsertakan guru dan staf dalam pelatihan atau kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka, terbuka terhadap masukan, dan menjalankan kebijakan berupa rapat evaluasi rutin, supervisi, pelatihan atau workshop, penjagaan kedisiplinan, serta perbaikan layanan kepada siswa dan orang tua. Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepala madrasah menjalankan fungsi teladan, motivator, dan fasilitator yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (A. Dalimunthe, komunikasi pribadi, 10 Juni 2026).

Wakil kepala madrasah bidang kurikulum membenarkan hal itu. Menurutnya, kepala madrasah konsisten mengarahkan guru agar meningkatkan kualitas pembelajaran, rutin menggelar rapat evaluasi dan supervisi kelas, membuka kesempatan pelatihan, serta membahas masukan guru bersama-sama sebagai bahan perbaikan. Arahan yang diberikan disertai pendampingan dan komunikasi yang intensif sehingga guru merasa lebih termotivasi (Z. Z. Rangkuti, komunikasi pribadi, 10 Juni 2026).

Seorang guru menggambarkan kepala madrasah sebagai pemimpin yang tidak berhenti pada pemberian arahan. Guru didampingi lewat supervisi dan evaluasi pembelajaran, diberi kesempatan mengikuti pelatihan, seminar, dan workshop, serta diajak berdiskusi mencari jalan keluar ketika menghadapi kendala. Pola kepemimpinan ini, menurut guru tersebut, membuat semangat meningkatkan kualitas pembelajaran semakin tumbuh (J. I. Lubis, komunikasi pribadi, 17 Juni 2026).

Peran yang sama dirasakan oleh tenaga kependidikan. Kepala tata usaha menuturkan bahwa kepala madrasah mengarahkan staf agar bekerja profesional dan melayani dengan sebaik-baiknya, sering mengadakan rapat evaluasi untuk membahas kendala dan mencari solusi bersama, memberi kesempatan mengikuti pelatihan administrasi dan pelayanan, serta menekankan disiplin, kerja sama, dan tanggung jawab (M. Rambe, komunikasi pribadi, 17 Juni 2026).

Hasil observasi menguatkan keterangan para informan. Peneliti mengamati keterlibatan aktif kepala madrasah dalam mengarahkan, membina, dan mengawasi guru serta tenaga kependidikan melalui rapat evaluasi, supervisi, pembinaan, dan pengembangan kompetensi, disertai

komunikasi yang terbuka, dorongan kerja sama, dan penanaman budaya disiplin serta tanggung jawab. Kesamaan pandangan seluruh informan menandakan bahwa kepemimpinan tersebut dirasakan nyata oleh seluruh unsur madrasah, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah berperan sebagai teladan, motivator, fasilitator, supervisor, pembina, dan evaluator dalam membangun budaya mutu yang partisipatif (Observasi peneliti, 2026).

b. Konsep dan Prinsip TQM dalam Pengelolaan SDM di MAN 1 Deli Serdang

Penerapan konsep TQM menjadi salah satu upaya madrasah untuk meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan secara berkelanjutan. Konsep tersebut ditandai oleh perbaikan terus-menerus, keterlibatan seluruh warga, kerja sama, fokus pada mutu, dan evaluasi berkala yang dijalankan dalam kegiatan pengelolaan SDM (Zaki & Ummah, 2024).

Kepala madrasah memahami TQM sebagai cara meningkatkan kualitas madrasah secara terus-menerus yang menjadi tanggung jawab semua pihak, mulai dari guru dan staf hingga siswa, dengan semangat membenahi kekurangan agar layanan dan hasil pendidikan semakin baik. Wakil kepala madrasah bidang kurikulum memaknainya sebagai keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, dari wakil kepala bidang akademik, guru, hingga kepala unit, untuk terus meningkatkan pelayanan kepada peserta didik (A. Dalimunthe, komunikasi pribadi, 10 Juni 2026; Z. Z. Rangkuti, komunikasi pribadi, 10 Juni 2026).

Guru memahami TQM sebagai budaya kerja yang mengutamakan perbaikan terus-menerus, ditandai dengan dorongan meningkatkan kompetensi, berbagi pengalaman, dan menerima masukan, sehingga semua guru memikul tanggung jawab yang sama atas mutu pendidikan. Kepala tata usaha menambahkan bahwa konsep ini tidak terbatas pada kegiatan belajar mengajar, tetapi juga mencakup pelayanan administrasi yang cepat, tepat, dan terus diperbaiki (J. I. Lubis, komunikasi pribadi, 17 Juni 2026; M. Rambe, komunikasi pribadi, 17 Juni 2026).

Observasi memperlihatkan bahwa kegiatan peningkatan mutu seperti rapat koordinasi, evaluasi pembelajaran, supervisi akademik, serta pembinaan guru dan tenaga

kependidikan berlangsung terencana dan berkesinambungan. Suasana kerja yang terbangun memperlihatkan komunikasi terbuka, saling memberi masukan, dan kerja sama menyelesaikan masalah. Dengan demikian, TQM dipahami sebagai tanggung jawab bersama seluruh pemangku kepentingan dalam mewujudkan layanan pendidikan yang bermutu (Observasi peneliti, 2026).

Prinsip TQM yang diterapkan dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan meliputi keterlibatan seluruh warga madrasah, kerja sama, fokus pada kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan pengambilan keputusan berdasarkan evaluasi (Brillianov & Suklani, 2024).

Kepala madrasah menegaskan bahwa seluruh warga ikut bertanggung jawab atas peningkatan mutu, dengan mengutamakan kerja sama, saling memberi masukan, dan mengevaluasi setiap program, sedangkan kekurangan dijadikan bahan perbaikan. Wakil kepala madrasah bidang kurikulum menambahkan bahwa setiap program direncanakan bersama, dijalankan sesuai tugas masing-masing, lalu dievaluasi untuk mengetahui bagian yang perlu dibenahi (A. Dalimunthe, komunikasi pribadi, 10 Juni 2026; Z. Z. Rangkuti, komunikasi pribadi, 10 Juni 2026).

Dari sisi guru, prinsip itu tampak pada kebiasaan bekerja sama, bertukar pengalaman, menerima masukan dari kepala madrasah maupun sesama guru, serta mengevaluasi pembelajaran secara rutin. Di bagian tata usaha, prinsip tersebut dijalankan melalui kerja sama antarpegawai, pelayanan yang mengutamakan kepuasan warga madrasah, dan evaluasi atas setiap layanan administrasi, dengan pengingat dari kepala madrasah agar bekerja disiplin dan bertanggung jawab (J. I. Lubis, komunikasi pribadi, 17 Juni 2026; M. Rambe, komunikasi pribadi, 17 Juni 2026).

Peneliti mengamati bahwa kepala madrasah secara rutin memimpin rapat koordinasi dan rapat evaluasi bersama guru dan tenaga kependidikan, melaksanakan supervisi akademik sebagai bentuk pembinaan, dan menumbuhkan budaya kerja sama melalui diskusi serta musyawarah dalam menyelesaikan masalah. Temuan ini menunjukkan bahwa prinsip TQM telah menjadi bagian dari praktik pengelolaan SDM sehari-hari (Observasi peneliti, 2026).

c. Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Implementasi TQM dalam Meningkatkan Kinerja SDM di MAN 1 Deli Serdang

Keberhasilan implementasi TQM dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung yang mendorong terbentuknya budaya mutu di lingkungan madrasah. Komitmen bersama, kepemimpinan yang partisipatif, kerja sama antarwarga madrasah, dan dukungan terhadap pengembangan kompetensi menjadi aspek penting yang menopang peningkatan mutu secara berkelanjutan (Suhendri, 2024).

Kepala madrasah menilai bahwa faktor pendukung yang paling utama adalah komitmen seluruh warga untuk terus meningkatkan kualitas. Guru dan tenaga kependidikan memiliki kemauan belajar, bekerja sama, dan menerima perubahan, ditambah dukungan Kementerian Agama, pelatihan, serta komunikasi yang baik. Wakil kepala madrasah bidang kurikulum menyebut kerja sama yang baik antara kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan sebagai faktor yang paling tampak, didukung oleh motivasi, arahan, dan kesempatan pelatihan, serta komunikasi terbuka yang membuat setiap persoalan dapat diselesaikan bersama (A. Dalimunthe, komunikasi pribadi, 10 Juni 2026; Z. Z. Rangkuti, komunikasi pribadi, 10 Juni 2026).

Guru menekankan semangat untuk terus belajar sebagai faktor kunci, disertai kebiasaan berbagi pengalaman dan berdiskusi, serta dukungan supervisi dan pembinaan dari kepala madrasah yang meningkatkan motivasi mengajar. Kepala tata usaha menambahkan bahwa kerja sama antarpegawai, pembagian tugas yang jelas, pembinaan dari kepala madrasah, dan koordinasi dalam melayani kebutuhan administrasi membuat pekerjaan selesai lebih efektif (J. I. Lubis, komunikasi pribadi, 17 Juni 2026; M. Rambe, komunikasi pribadi, 17 Juni 2026).

Peneliti mengamati budaya kerja sama yang baik di antara kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan. Rapat koordinasi dan rapat evaluasi berlangsung rutin sebagai sarana menyampaikan informasi, menilai program kerja, dan menyusun tindak lanjut, sementara kepala madrasah aktif membina, melakukan supervisi akademik, dan mendorong keikutsertaan dalam

pelatihan, seminar, workshop, serta Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Suasana kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, dan sikap kooperatif dalam mencari solusi mencerminkan budaya mutu yang tumbuh dari partisipasi aktif seluruh warga madrasah (Observasi peneliti, 2026).

Selain faktor pendukung, ditemukan pula sejumlah kendala. Kendala pertama adalah tingkat pemahaman guru dan tenaga kependidikan tentang konsep TQM yang belum seragam. Tidak semua warga madrasah memahaminya, bahkan sebagian merasa asing dengan istilah tersebut dan belum menyadari bahwa TQM adalah budaya kerja yang menekankan perbaikan berkelanjutan, sehingga implementasinya belum berjalan maksimal (Observasi peneliti, 2026).

Kepala madrasah menyebut keterbatasan anggaran untuk pengembangan SDM, perbedaan pemahaman guru terhadap TQM, dan tingginya tuntutan administrasi yang kadang mengurangi waktu untuk pengembangan kompetensi. Wakil kepala madrasah bidang kurikulum menambahkan bahwa sebagian guru masih membutuhkan pendampingan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan dan penggunaan teknologi pembelajaran, dan menurut pengetahuannya hanya delapan orang yang telah mengikuti pelatihan (A. Dalimunthe, komunikasi pribadi, 10 Juni 2026; Z. Z. Rangkuti, komunikasi pribadi, 10 Juni 2026).

Guru mengungkapkan bahwa banyaknya beban administrasi dan padatnya jadwal mengajar kadang menyulitkan mereka mengikuti seluruh program pengembangan yang direncanakan madrasah. Dari sisi tenaga kependidikan, kepala tata usaha menyebut jumlah tenaga administrasi yang masih terbatas dan kemampuan menggunakan teknologi yang perlu terus ditingkatkan (J. I. Lubis, komunikasi pribadi, 17 Juni 2026; M. Rambe, komunikasi pribadi, 17 Juni 2026).

Hasil observasi menguatkan keterangan tersebut. Beban kerja guru dan tenaga kependidikan tampak tinggi pada awal semester, masa asesmen, dan penyusunan laporan, sehingga sejumlah program pengembangan SDM harus disesuaikan dengan jadwal madrasah. Kemampuan memanfaatkan teknologi juga belum merata, sehingga sebagian guru dan tenaga

kependidikan masih membutuhkan pendampingan pada aplikasi dan sistem administrasi digital. Peneliti menilai hambatan yang ada lebih berkaitan dengan aspek teknis pelaksanaan daripada aspek kebijakan, dan madrasah berupaya mengatasinya melalui koordinasi, pembinaan, evaluasi, serta peningkatan kompetensi secara berkelanjutan (Observasi peneliti, 2026).

D. Pembahasan Penelitian

Temuan pada penelitian ini memperlihatkan bahwa TQM di MAN 1 Deli Serdang diwujudkan melalui program yang berorientasi pada peningkatan mutu SDM, yaitu perencanaan program pengembangan kompetensi, supervisi akademik, evaluasi kinerja berkala, serta kesempatan mengikuti pelatihan, seminar, workshop, dan MGMP. Rangkaian program tersebut menunjukkan bahwa prinsip perbaikan berkelanjutan, yang dalam pemikiran Deming menjadi inti perubahan filosofi manajemen mutu, sudah dijalankan sebagai karakteristik utama TQM (Deming, 1986; Hanik dkk., 2022).

1. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan TQM

Kepala madrasah terbukti memegang peran yang sangat penting. Perannya tampak pada penyusunan kebijakan berorientasi mutu, pelaksanaan supervisi, pembinaan, pemberian motivasi, dan evaluasi berkala, serta pembukaan kesempatan pengembangan kompetensi bagi guru dan tenaga kependidikan. Temuan ini sejalan dengan kajian pada sekolah bertaraf internasional yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor utama keberhasilan TQM, karena pemimpin yang berkomitmen pada mutu mampu membangun budaya organisasi yang mendorong perbaikan berkelanjutan, meningkatkan profesionalisme guru, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Sibarani, 2023).

Fungsi motivator yang dijalankan kepala madrasah juga menonjol. Guru tidak hanya menerima arahan, tetapi dibekali kesempatan belajar yang mendorong mereka berinovasi dalam pembelajaran, sehingga kinerja meningkat. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan

transformasional dan partisipatif mampu meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasi, dan profesionalisme guru, terutama ketika pemimpin memberi dukungan, penghargaan, dan peluang pengembangan kompetensi (Rosidin dkk., 2025).

Pada sisi komunikasi, kepala madrasah membangun hubungan yang terbuka. Setiap kendala dibicarakan dalam rapat evaluasi, masukan guru didiskusikan, dan supervisi dilakukan secara dialogis. Praktik ini penting karena komunikasi bukan sekadar penyampaian informasi, melainkan saluran bagi pemimpin untuk menanamkan nilai mutu. Penelitian di Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Insan Batang Kuis menegaskan bahwa komunikasi yang baik, termasuk mimik dan intonasi yang tepat, melahirkan tanggapan positif, sehingga pemimpin harus terampil berkomunikasi secara verbal maupun nonverbal. Dengan demikian, keterbukaan dan keteladanan kepala madrasah di MAN 1 Deli Serdang dapat dibaca sebagai bentuk komunikasi kepemimpinan yang menumbuhkan motivasi dan rasa dimiliki di kalangan guru dan tenaga kependidikan (Syukri & Harahap, 2021).

Supervisi akademik pun dirasakan guru sebagai pendampingan yang membantu mencari solusi, bukan semata penilaian. Peran pembimbing semacam ini juga merambah layanan administrasi, ketika kepala madrasah mendorong disiplin kerja, ketertiban administrasi, dan kecakapan teknologi tenaga kependidikan. Hal ini menunjukkan bahwa TQM tidak berhenti pada ruang kelas, melainkan menjangkau seluruh layanan madrasah, sebagaimana ditegaskan oleh kajian bahwa keberhasilan TQM bergantung pada kepemimpinan yang membangun budaya mutu, memberdayakan SDM, dan menciptakan kerja sama yang baik (Baharun & Najiah, 2024).

Secara keseluruhan, kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai pengelola lembaga, tetapi sebagai agen perubahan yang merencanakan, mengarahkan, memotivasi, membina, dan mengevaluasi seluruh SDM. Kepemimpinan yang berorientasi mutu, melibatkan seluruh warga, dan menjaga perbaikan berkelanjutan ini menggambarkan wujud nyata dari tanggung jawab seorang pemimpin

sebagaimana ditekankan dalam hadis tentang kepemimpinan (Abaimuhtar & Yasin, 2024; Mubarak dkk., 2023).

2. Konsep dan Prinsip TQM dalam Pengelolaan SDM

Pada tataran konsep, para informan memahami TQM sebagai budaya mutu yang melibatkan seluruh warga dan menjadi tanggung jawab bersama, bukan tugas kepala madrasah semata. Pemahaman ini konsisten dengan pandangan bahwa implementasi TQM merupakan model perbaikan berkelanjutan yang menekankan keterlibatan seluruh anggota organisasi, kepemimpinan yang efektif, dan evaluasi terus-menerus, serta bahwa keberhasilannya ditentukan oleh komitmen seluruh warga, bukan hanya kebijakan pimpinan (Baharun & Najiah, 2024).

Di tingkat praktik, setiap kegiatan diawali perencanaan, dijalankan sesuai program kerja, kemudian dievaluasi melalui rapat dan supervisi, dan hasilnya menjadi bahan perbaikan pada kegiatan berikutnya. Urutan kerja ini menyerupai siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang pernah dilaporkan sebagai kerangka evaluasi berkelanjutan dalam penerapan TQM di sekolah. Kesamaan pola tersebut mengindikasikan bahwa meskipun istilah teknisnya belum akrab, logika perbaikan berkelanjutan telah menjadi kebiasaan kerja madrasah (Andary dkk., 2025).

Prinsip keterlibatan seluruh warga (total involvement) juga tampak jelas. Kepala madrasah melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan, penyusunan program kerja, dan evaluasi kegiatan, sehingga mereka dapat menyampaikan pendapat tentang kebijakan peningkatan mutu. Keterlibatan itu menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama. Temuan ini sejalan dengan rumusan prinsip TQM di lembaga pendidikan yang mencakup fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh anggota, perbaikan berkelanjutan, pengambilan keputusan berbasis data, pendekatan proses, serta kepemimpinan yang mendukung budaya mutu (Brillianov & Suklani, 2024).

Pengembangan kompetensi melalui pelatihan, workshop, seminar, dan MGMP merupakan wujud lain dari penerapan prinsip TQM. Program ini membantu guru mengikuti perkembangan ilmu, teknologi, dan kebijakan pendidikan, sehingga berdampak positif pada kualitas

pembelajaran dan pelayanan administrasi. Hal serupa dilaporkan dalam penelitian yang menunjukkan bahwa pemberdayaan guru melalui pelatihan, pendampingan, dan refleksi bersama membangun budaya kolaborasi dan meningkatkan mutu pembelajaran (Andary dkk., 2025).

Menarik dicermati bahwa sebagian informan belum memahami istilah TQM secara teoretis, tetapi telah menjalankan prinsipnya dalam praktik, yakni bekerja sama, meningkatkan kompetensi, mengevaluasi secara berkala, dan memperbaiki kekurangan. Kondisi ini menegaskan bahwa TQM pada hakikatnya adalah perubahan perilaku dan nilai kerja bersama, bukan sekadar istilah atau program. Namun demikian, pemahaman konseptual yang lebih merata tetap diperlukan agar praktik baik tersebut disadari, dipertahankan, dan dikembangkan secara sengaja (Zaki & Ummah, 2024).

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi TQM

Faktor pendukung di MAN 1 Deli Serdang berupa komitmen kepala madrasah, kerja sama antarwarga, komunikasi yang baik, supervisi, pelatihan, dan evaluasi berkala. Faktor penghambatnya adalah pemahaman TQM yang belum merata, keterbatasan anggaran, beban administrasi guru, keterbatasan tenaga administrasi, serta kemampuan teknologi yang perlu ditingkatkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian di sekolah menengah kejuruan yang melaporkan kepemimpinan kepala sekolah, partisipasi aktif warga, dan dukungan masyarakat sebagai pendukung, serta ketidaksesuaian kompetensi guru, pemahaman TQM yang belum merata, dan keterbatasan sumber daya sebagai penghambat (Septian dkk., 2025).

Kesamaan tersebut diperkuat oleh kajian yang menyimpulkan bahwa keberhasilan manajemen mutu pendidikan ditentukan oleh gaya kepemimpinan, budaya perbaikan berkelanjutan, dan kepuasan pelanggan, tiga unsur yang tampak pula dalam praktik kepemimpinan, evaluasi, dan orientasi layanan di MAN 1 Deli Serdang (Alfian dkk., 2022).

Hambatan berupa keterbatasan sumber daya, kurangnya pemahaman SDM, kemampuan teknologi, waktu, dan biaya juga ditemukan pada penelitian lain tentang penerapan

TQM di lembaga pendidikan. Artinya, kendala yang dihadapi madrasah ini bukan persoalan lokal semata, melainkan tantangan umum dalam penerapan TQM di sekolah dan madrasah di Indonesia (Suhendri, 2024; Yuliani, 2024).

Secara praktis, temuan bahwa hanya sebagian kecil guru yang mengikuti pelatihan menegaskan perlunya pemerataan kesempatan pengembangan kompetensi. Gagasan Deming untuk melembagakan pelatihan modern di tempat kerja dapat diwujudkan dengan jadwal pelatihan yang tidak berbenturan dengan puncak beban administrasi, sosialisasi konsep TQM yang sederhana kepada seluruh warga, serta pendampingan penggunaan teknologi. Dengan langkah semacam itu, hambatan yang bersifat teknis dapat dikelola tanpa mengurangi komitmen mutu (Deming, 1986).

Dengan demikian, keberhasilan implementasi TQM dalam meningkatkan kinerja SDM sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif, ditopang keterlibatan seluruh warga serta supervisi dan evaluasi yang berkelanjutan, menjadi fondasi budaya mutu, sebagaimana juga dilaporkan oleh penelitian-penelitian terdahulu (Elviyana dkk., 2024; Sibarani, 2023).

D. Kesimpulan

Pertama, kepemimpinan kepala madrasah berperan sangat penting dalam implementasi TQM di MAN 1 Deli Serdang. Kepala madrasah bertindak sebagai teladan, motivator, supervisor, fasilitator, dan evaluator dengan gaya kepemimpinan partisipatif, melalui komunikasi terbuka, pembinaan berkelanjutan, supervisi akademik, rapat evaluasi rutin, serta kesempatan pengembangan kompetensi. Peran tersebut berdampak positif pada disiplin, profesionalisme, dan kualitas layanan pendidikan (Abaimuhtar & Yasin, 2024; Syukri & Harahap, 2021).

Kedua, konsep dan prinsip TQM dalam pengelolaan SDM telah diterapkan dengan cukup baik. Penerapannya tampak pada program kerja yang terencana, supervisi akademik, evaluasi berkala, pembinaan, serta pelatihan, seminar, *workshop*, dan MGMP, dengan prinsip perbaikan berkelanjutan, kerja sama, keterlibatan seluruh warga, dan fokus pada mutu yang telah menjadi bagian dari budaya kerja. Meskipun demikian,

pemahaman teoretis tentang TQM belum merata di kalangan guru dan tenaga kependidikan (Brillianov & Suklani, 2024; Zaki & Ummah, 2024).

Ketiga, faktor pendukung implementasi TQM meliputi komitmen kepala madrasah, kerja sama dan komunikasi yang baik antarwarga, budaya evaluasi dan supervisi, serta program pengembangan kompetensi. Faktor penghambatnya meliputi pemahaman konsep TQM yang belum merata, keterbatasan anggaran, padatnya beban administrasi guru, terbatasnya tenaga administrasi, dan kemampuan teknologi yang masih perlu ditingkatkan. Meski demikian, TQM tetap berjalan baik karena didukung komitmen seluruh warga madrasah untuk memperbaiki mutu secara berkelanjutan (Septian dkk., 2025; Suhendri, 2024).

Penelitian lanjutan dapat mengkaji pengaruh implementasi TQM terhadap mutu pembelajaran, kepuasan peserta didik, budaya organisasi, dan kinerja lembaga secara menyeluruh, sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif (Marzuki, 2024).

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metode penelitian kualitatif*. CV Jejak.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology.

Hutagalung, A. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Pusdikra Mitra Jaya.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Ramly, M. (2021). *Manajemen kinerja*. Prenadamedia Group.

Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.

Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja* (Edisi ke-5). Rajawali Pers.

Yuliani, N. (2024). *Implementasi total quality management dalam peningkatan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Palopo* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar].

Zaki, A., & Ummah, R. (2024). *Total quality management: Konsep, prinsip, dan implementasinya dalam organisasi*. Kencana.

Jurnal :

Abaimuhtar, & Yasin. (2024). Kepemimpinan pendidikan dan penerapan total quality management dalam meningkatkan mutu sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*.

Alfian, M., Ali, H., Rosadi, K. I., & Fitriyani. (2022). Factors

influencing education quality management: Continuous improvement, leadership style and customer satisfaction. *Dinasti International Journal of Management Science*.

Andary, F., Wahab, & Prabowo, S. L. (2025). The implementation of total quality management (TQM) to improve learning quality in schools. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*.

Baharun, H., & Najiah, L. (2024). Implementation of total quality management (TQM) as a continuous improvement model in educational management. *JEMINOV: Journal of Educational Management Innovation*.

Brillianov, M., & Suklani. (2024). Prinsip-prinsip total quality management dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.

Elviyana, E., Fathurrochman, I., & Bahri, S. (2024). Implementasi total quality management kepala sekolah dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.

Hanik, E. U., dkk. (2022). Implementasi total quality management (TQM) pendidikan dalam tantangan globalisasi di sekolah Indonesia Kuala Lumpur. *BASICA: Journal of Art and Science in Primary Education*.

Iqbal. (2024). Manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal SDM*.

Marzuki. (2024). Human resources analysis based on total quality management in improving management educational process. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*.

Mubarak, dkk. (2023). Implementasi total quality management dan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Islam*.

Nur, Islami, Yani, A., & Sumarno. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah berbasis TQM. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.

Rosidin, R., Herawan, E., & Nurdin, D. (2025). Kepemimpinan transformasional dalam implementasi total quality management untuk meningkatkan mutu pendidikan. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*.

Rubi. (2024). Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.

Septian, D., Khairunnisa, K., Khairatunnisa, R. M., Aslamiah, & Cinantya, C. (2025). Implementation of total quality management (TQM) for enhancing educational quality: A case study of SMK Negeri 1 Buntok, Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*.

Sibarani, D. P. (2023). Leadership management in the concept of total quality management in international standard school. *Improvement: Jurnal Ilmiah untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*.

Suhendri, S. (2024). Implementasi total quality management dalam

dunia pendidikan. *Innovative: Journal of Social Science Research*.

Syukri, M., & Harahap, A. H. J. (2021). Implementasi bentuk komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Bina Insan Batang Kuis. *Benchmarking: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.