IEMJ: Islamic Education and Management Journal
Volume 3, Nomor 2, 2026, pp. 78–92
DOI: 10.64994/iemj.v3i2.91 | ISSN 3048-3549 (Online)
https://jurnal.staikap.ac.id/index.php/iemj

Transformasi Mutu Pendidikan Islam melalui Integrasi *Total Quality Management* dan Nilai-Nilai Keislaman

Munawir Salma Masa[1*], Mardhia Hasan[2], Muhammad Ramli[3]

Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

*Coresponding Author: *munawirsalmanmasa19@gmail.com*

Abstrak

Peningkatan mutu pendidikan menjadi tantangan strategis bagi lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Penelitian ini bertujuan mengindentifikasi konsep, implementasi, faktor pendukung dan penghambat, serta kontribusi Total Quality Management (TQM) terhadap peningkatan mutu pendidikan. Penelitian kualitatif ini menggunakan metode studi kepustakaan melalui analisis buku dan artikel ilmiah nasional maupun internasional periode 2020–2025 menggunakan teknik content analysis. Hasil kajian menunjukkan implementasi TQM pada madrasah, pesantren, sekolah Islam terpadu, dan perguruan tinggi Islam dapat meningkatkan tata kelola, profesionalisme pendidik, efektivitas pembelajaran, budaya mutu, dan kepuasan pemangku kepentingan. Keberhasilannya didukung kepemimpinan visioner, pengembangan sumber daya manusia, dan evaluasi berkelanjutan. Sedangkan hambatannya meliputi keterbatasan pendanaan, kompetensi, dan resistensi perubahan. Penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan kerangka konseptual implementasi TQM yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam untuk mewujudkan mutu lembaga pendidikan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: *Total Quality Management*, Manajemen Mutu, Pendidikan Islam

Abstract

Improving educational quality is a strategic challenge for Islamic educational institutions in Indonesia. This study aims to identify the concepts, implementation practices, supporting and inhibiting factors, and contributions of Total Quality Management (TQM) to educational quality improvement. This qualitative study employs a literature review method by analyzing books and national and international scholarly articles published between 2020 and 2025 using content analysis techniques. The findings indicate that TQM implementation in madrasahs, Pesantren, integrated Islamic schools, and Islamic higher education institutions can improve institutional governance, educators' professionalism, learning effectiveness, quality culture, and stakeholder satisfaction. Its successful implementation is supported by visionary leadership, human resource development, and continuous evaluation, while the main challenges include limited funding, inadequate competencies, and resistance to change. This study contributes to the development of a conceptual framework for TQM implementation integrated with Islamic values to achieve sustainable quality improvement in Islamic educational institutions.

Keywords*: Total Quality Management, Quality Management, Islamic Education.*

This is an open access article under the CC BY 4.0 license
Copyright © 2026 by Author

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu pilar utama pembangunan nasional yang berperan strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas, berdaya saing, dan berkarakter. Dalam konteks pembangunan berkelanjutan, mutu pendidikan menjadi indikator penting keberhasilan suatu negara dalam mempersiapkan generasi yang mampu menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta dinamika sosial yang terus berubah. Di Indonesia, peningkatan mutu pendidikan telah menjadi prioritas nasional sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Berbagai kebijakan, seperti Standar Nasional Pendidikan dan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP), telah dikembangkan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Namun demikian, berbagai tantangan, seperti kualitas tata kelola lembaga, kompetensi pendidik, efektivitas pembelajaran, kepemimpinan, serta budaya organisasi, masih menjadi faktor yang memengaruhi mutu pendidikan sehingga diperlukan pendekatan manajemen yang mampu mendorong peningkatan kualitas secara sistematis dan berkelanjutan.

Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, lembaga pendidikan Islam memiliki peran penting dalam mencetak sumber daya manusia yang tidak hanya unggul secara akademik, tetapi juga memiliki karakter dan nilai-nilai keislaman. Lembaga pendidikan Islam di Indonesia berkembang dalam berbagai bentuk, seperti madrasah, pesantren, sekolah Islam terpadu, dan perguruan tinggi Islam. Perkembangan tersebut menunjukkan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pendidikan Islam, namun sekaligus menghadirkan tantangan berupa persaingan antar lembaga, tuntutan akreditasi, transformasi digital, perubahan kebijakan pendidikan, serta meningkatnya harapan masyarakat terhadap kualitas lulusan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam dituntut memiliki sistem pengelolaan yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu tanpa meninggalkan nilai-nilai Islam sebagai landasan penyelenggaraan pendidikan.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk meningkatkan mutu organisasi adalah *Total Quality Management (TQM***)**. TQM merupakan filosofi manajemen yang menekankan keterlibatan seluruh anggota organisasi, kepuasan pelanggan, pengambilan keputusan berbasis data, kepemimpinan yang efektif, serta perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Konsep ini berkembang melalui pemikiran Deming (1986), Juran (1995), Crosby (1979), Oakland (2014), Sallis (2002), serta Goetsch dan Davis (2021). Meskipun memiliki penekanan yang berbeda, seluruh tokoh tersebut sepakat bahwa mutu harus dibangun melalui sistem yang terintegrasi, melibatkan seluruh komponen organisasi, dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Dalam bidang pendidikan, TQM dipandang sebagai pendekatan yang mampu membangun budaya mutu sehingga seluruh proses pendidikan berlangsung secara efektif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan para pemangku kepentingan.

Penerapan TQM pada lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik tersendiri karena mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen modern dengan nilai-nilai Islam seperti *amanah*, *ihsan*, *itqan*, *syura*, dan *maslahah*. Integrasi tersebut menjadikan TQM tidak hanya berorientasi pada peningkatan kualitas akademik, tetapi juga pada

pembentukan karakter, etika, dan tanggung jawab moral seluruh warga lembaga. Implementasi TQM dilakukan melalui penguatan kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, penerapan siklus *Plan–Do–Check–Act* (PDCA), sistem penjaminan mutu, evaluasi berkelanjutan, serta keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan. Dengan demikian, TQM menjadi salah satu pendekatan yang relevan untuk meningkatkan efektivitas tata kelola lembaga pendidikan Islam di tengah tuntutan perubahan lingkungan pendidikan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi TQM memberikan dampak positif terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. Penelitian Azizi, Bakri, dan Choiriyah (2023) menunjukkan bahwa keberhasilan TQM dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan evaluasi mutu yang berkelanjutan. Jami dan Muharam (2022) menemukan bahwa penerapan TQM pada program studi Pendidikan Agama Islam mampu meningkatkan kualitas akademik melalui penguatan kurikulum, pengembangan fasilitas, dan peningkatan kompetensi dosen. Sementara itu, Ikhsan, Salim, dan Tasya (2023) menegaskan bahwa keberhasilan TQM bergantung pada budaya mutu, keterlibatan seluruh anggota organisasi, dan komitmen terhadap *continuous improvement*. Penelitian Fuadi dkk. (2025) juga menunjukkan bahwa penerapan TQM meningkatkan kualitas layanan pendidikan melalui orientasi pada kebutuhan peserta didik, pelatihan guru, dan evaluasi berbasis data, meskipun masih menghadapi kendala pada aspek pengembangan sumber daya manusia dan sistem informasi mutu.

Meskipun berbagai penelitian telah membuktikan manfaat implementasi TQM, sebagian besar kajian terdahulu masih berfokus pada studi kasus di satu jenis lembaga pendidikan atau hanya membahas aspek tertentu, seperti kepemimpinan, budaya mutu, atau sistem penjaminan mutu. Selain itu, penelitian-penelitian tersebut umumnya belum mengintegrasikan perkembangan terbaru, seperti transformasi digital, pemanfaatan teknologi informasi, serta penguatan nilai-nilai Islam dalam implementasi TQM. Kondisi ini menunjukkan masih adanya kesenjangan penelitian (*research gap*), yaitu belum tersedianya kajian yang menyajikan sintesis komprehensif mengenai konsep, implementasi, faktor pendukung, faktor penghambat, dan strategi pengembangan TQM pada berbagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, artikel ini menawarkan kebaruan (*novelty*) berupa sintesis konseptual mengenai implementasi TQM pada lembaga pendidikan Islam di Indonesia dengan mengintegrasikan teori-teori manajemen mutu klasik dan hasil penelitian mutakhir. Artikel ini tidak hanya membahas implementasi TQM pada berbagai jenis lembaga pendidikan Islam, tetapi juga mengaitkannya dengan nilai-nilai Islam sebagai fondasi budaya mutu. Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam sekaligus menjadi referensi praktis bagi pengelola lembaga pendidikan dalam membangun sistem manajemen mutu yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis implementasi konsep *Total Quality Management* pada lembaga pendidikan Islam di Indonesia melalui telaah kepustakaan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan konsep dan

prinsip-prinsip TQM, menganalisis implementasinya pada berbagai lembaga pendidikan Islam, mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapannya, serta merumuskan strategi implementasi TQM yang relevan untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (library research**)**. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai implementasi *Total Quality Management* (TQM) pada lembaga pendidikan Islam di Indonesia melalui analisis terhadap berbagai literatur ilmiah yang relevan. Menurut Creswell dan Poth (2018), penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna suatu fenomena sosial berdasarkan berbagai sumber informasi sehingga menghasilkan interpretasi yang komprehensif. Dalam konteks penelitian ini, fenomena yang dikaji adalah implementasi TQM dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam berdasarkan hasil penelitian yang telah dipublikasikan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kepustakaan (library research), yaitu penelitian yang menjadikan berbagai sumber pustaka sebagai objek utama analisis. Zed (2018) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan merupakan metode penelitian yang dilakukan melalui kegiatan mengumpulkan, membaca, mencatat, mengkaji, dan menganalisis berbagai dokumen ilmiah yang relevan dengan fokus penelitian. Dengan demikian, penelitian ini tidak melakukan pengumpulan data secara langsung di lapangan, tetapi memanfaatkan data sekunder yang berasal dari publikasi ilmiah yang memiliki kredibilitas akademik.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari buku-buku rujukan utama mengenai *Total Quality Management*, antara lain karya Deming (1986), Crosby (1979), Juran (1995), Sallis (2002), Oakland (2014), serta Goetsch dan Davis (2021). Buku-buku tersebut digunakan sebagai landasan teoritis dalam menjelaskan konsep, prinsip, dan karakteristik TQM. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari artikel-artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi SINTA maupun jurnal internasional bereputasi yang membahas implementasi TQM pada lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Literatur yang digunakan diprioritaskan berasal dari publikasi lima tahun terakhir (2020–2025) agar mampu menggambarkan perkembangan implementasi TQM secara aktual. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan menelusuri berbagai sumber ilmiah yang diperoleh dari basis data akademik, seperti Google Scholar, Crossref, Scopus, DOAJ, Garuda, dan Portal Garuda Kemendikbud. Proses penelusuran dilakukan menggunakan kata kunci, antara lain *Total Quality Management*, *TQM in Education*, *Islamic Education Management*, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam*, *Madrasah*, *Pesantren*, *Sekolah Islam Terpadu*, dan *Quality Management in Islamic Education*. Selanjutnya, setiap literatur diseleksi berdasarkan kesesuaian dengan fokus penelitian, kualitas publikasi, tahun terbit, serta relevansi terhadap implementasi TQM pada lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi (content analysis) sebagaimana dikemukakan oleh Krippendorff (2018). Analisis isi merupakan teknik penelitian yang digunakan untuk mengidentifikasi, menginterpretasikan, serta menarik makna dari berbagai dokumen secara sistematis, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Tahapan analisis dalam penelitian ini meliputi: (1) mengidentifikasi literatur yang relevan dengan fokus penelitian; (2) mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan tema-tema utama, seperti konsep TQM, implementasi TQM, faktor pendukung, faktor penghambat, serta strategi peningkatan mutu; (3) membandingkan persamaan dan perbedaan temuan antarpenelitian; (4) menginterpretasikan hasil analisis berdasarkan teori TQM yang dikemukakan oleh Deming, Juran, Crosby, Oakland, Sallis, serta Goetsch dan Davis; dan (5) menyusun sintesis konseptual mengenai implementasi TQM pada lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Untuk menjaga validitas penelitian, digunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai buku, artikel ilmiah, dan dokumen akademik yang membahas topik serupa. Menurut Patton (2015), triangulasi sumber bertujuan meningkatkan kredibilitas hasil penelitian melalui pembandingan berbagai sumber informasi yang berbeda. Selain itu, peneliti juga menerapkan proses evaluasi kritis terhadap setiap literatur dengan mempertimbangkan kualitas jurnal, reputasi penulis, metodologi penelitian, serta konsistensi temuan antarpenelitian sehingga sintesis yang dihasilkan memiliki dasar akademik yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep *Total Quality Management* (TQM) dalam Pendidikan

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu secara menyeluruh melalui keterlibatan seluruh anggota organisasi, kepuasan pelanggan, serta perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Konsep ini pertama kali berkembang dalam dunia industri sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui pengendalian mutu yang sistematis. Seiring perkembangan ilmu manajemen, konsep TQM kemudian diadaptasi ke berbagai sektor jasa, termasuk pendidikan, karena lembaga pendidikan dipandang sebagai organisasi yang memberikan layanan kepada masyarakat dan dituntut mampu memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Menurut Sallis (2002), TQM dalam pendidikan bukan hanya seperangkat teknik pengendalian mutu, tetapi merupakan filosofi manajemen yang menempatkan kualitas sebagai budaya organisasi sehingga seluruh komponen lembaga memiliki tanggung jawab yang sama dalam mewujudkan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan TQM tidak hanya bergantung pada kebijakan pimpinan, tetapi juga pada komitmen seluruh warga organisasi dalam membangun budaya mutu yang konsisten.

Perkembangan konsep TQM tidak dapat dilepaskan dari kontribusi para tokoh manajemen mutu, seperti W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, John S. Oakland, Edward Sallis, serta Goetsch dan Davis. Meskipun memiliki penekanan yang berbeda, seluruh tokoh tersebut memandang bahwa mutu harus dibangun melalui suatu

sistem yang terencana, melibatkan seluruh anggota organisasi, dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Deming (1986) memperkenalkan konsep *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) sebagai dasar perbaikan berkelanjutan, sedangkan Juran (1995) mengembangkan konsep *Juran Trilogy* yang terdiri atas *quality planning*, *quality control*, dan *quality improvement*. Crosby (1979) menekankan pentingnya prinsip *zero defects* melalui pencegahan kesalahan sejak awal proses, sementara Oakland (2014) melihat TQM sebagai sistem manajemen terpadu yang mengintegrasikan kepemimpinan, budaya organisasi, proses kerja, dan evaluasi mutu. Selanjutnya, Sallis (2002) mengadaptasi prinsip-prinsip tersebut ke dalam dunia pendidikan, sedangkan Goetsch dan Davis (2021) menegaskan bahwa keberhasilan TQM ditentukan oleh kepuasan pelanggan, keterlibatan seluruh anggota organisasi, kepemimpinan yang efektif, dan pengambilan keputusan berbasis data. Perbedaan penekanan tersebut menunjukkan bahwa TQM merupakan pendekatan yang bersifat komprehensif dan terus berkembang mengikuti kebutuhan organisasi modern.

Dalam bidang pendidikan, konsep TQM mengalami penyesuaian sesuai dengan karakteristik lembaga pendidikan sebagai organisasi layanan publik. Fokus utama TQM tidak lagi terbatas pada kualitas produk, tetapi diarahkan pada peningkatan mutu proses pembelajaran, profesionalisme pendidik, efektivitas kepemimpinan, pelayanan administrasi, serta kepuasan peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Penelitian (Ikhsan, Salim, dan Tasya, 2023) melalui kajian kepustakaan menjelaskan bahwa implementasi TQM dalam pendidikan Islam menekankan lima prinsip utama, yaitu fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh warga sekolah, kepemimpinan yang berkomitmen terhadap mutu, pengambilan keputusan berbasis bukti, dan perbaikan berkelanjutan. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih efektif, meningkatkan kualitas layanan, serta mendorong terbentuknya sumber daya manusia yang unggul. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan TQM sangat bergantung pada kemampuan lembaga dalam membangun budaya organisasi yang mendukung proses pembelajaran secara berkelanjutan. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Azizi, Bakri, dan Choiriyah (2023) mengenai implementasi TQM pada lembaga pendidikan di bawah Kementerian Agama menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas tata kelola lembaga. Penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif tersebut menemukan bahwa keberhasilan implementasi TQM ditentukan oleh komitmen pimpinan, keterlibatan guru dan tenaga kependidikan, sistem evaluasi yang terencana, serta budaya kerja yang mendukung inovasi. Selain meningkatkan efektivitas pengelolaan lembaga, penerapan TQM juga berdampak pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Temuan ini memperkuat pandangan Deming bahwa kualitas merupakan hasil dari perbaikan sistem organisasi secara menyeluruh, bukan sekadar peningkatan kinerja individu.

Dalam konteks pendidikan Islam, penerapan TQM memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan lembaga pendidikan umum karena prinsip-prinsip manajemen mutu dipadukan dengan nilai-nilai Islam. Penelitian Rifai, Syukri, dan Fadillah (2025) pada Sekolah Islam Terpadu di Jambi menunjukkan bahwa keberhasilan

implementasi TQM tidak hanya dipengaruhi oleh penerapan prinsip-prinsip manajemen modern, tetapi juga oleh integrasi nilai-nilai Islam seperti *amanah*, *ihsan*, *itqan*, dan *syura* dalam budaya organisasi. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dan menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja Islami, serta keterlibatan orang tua menjadi faktor utama yang memperkuat sistem penjaminan mutu. Temuan tersebut menunjukkan bahwa TQM dalam pendidikan Islam berkembang menjadi model manajemen yang tidak hanya berorientasi pada efektivitas organisasi, tetapi juga pada pembentukan karakter, etika, dan tanggung jawab moral seluruh warga sekolah.

Berdasarkan berbagai teori dan hasil penelitian tersebut dapat dipahami bahwa TQM merupakan pendekatan manajemen yang bersifat komprehensif dan adaptif terhadap perkembangan lembaga pendidikan. Penerapannya tidak hanya menekankan pencapaian standar mutu, tetapi juga membangun budaya organisasi yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan evaluasi berkelanjutan. Dalam lembaga pendidikan Islam, konsep tersebut menjadi semakin relevan karena prinsip-prinsip TQM dapat diintegrasikan dengan nilai-nilai Islam sehingga menghasilkan sistem pengelolaan yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga mampu membentuk karakter dan integritas seluruh warga lembaga pendidikan. Sintesis ini menunjukkan bahwa TQM merupakan fondasi konseptual yang penting dalam mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang unggul, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Implementasi TQM pada Lembaga Pendidikan Islam

Implementasi Total Quality Management (TQM) pada lembaga pendidikan Islam di Indonesia menunjukkan perkembangan yang semakin positif dalam beberapa tahun terakhir. Hal tersebut ditandai dengan meningkatnya penerapan sistem penjaminan mutu pada madrasah, sekolah Islam terpadu, pesantren, maupun perguruan tinggi Islam. Berbagai lembaga pendidikan Islam mulai menyadari bahwa peningkatan mutu tidak hanya bergantung pada kualitas pembelajaran, tetapi juga memerlukan pengelolaan organisasi yang sistematis, partisipatif, dan berorientasi pada kepuasan seluruh pemangku kepentingan. Oleh karena itu, prinsip-prinsip TQM seperti fokus pada pelanggan (customer focus), keterlibatan seluruh anggota organisasi (total involvement), kepemimpinan (leadership), pengambilan keputusan berbasis data (fact-based decision making), serta perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) mulai diintegrasikan ke dalam tata kelola lembaga pendidikan Islam.

Salah satu implementasi TQM yang berhasil ditunjukkan oleh penelitian Busahdiar, Karimah, dan Tamin (2023) pada SD Muhammadiyah 24 Rawamangun Jakarta. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi lapangan, studi dokumentasi, dan telaah penelitian terdahulu untuk menganalisis penerapan sistem manajemen mutu di sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi TQM dilakukan melalui penyusunan sasaran mutu yang diturunkan dari kebijakan mutu yayasan, penyelarasan tujuan setiap unit kerja, pengelolaan proses pembelajaran yang terstruktur, penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, serta pelaksanaan evaluasi dan supervisi secara berkala. Selain itu, keberhasilan implementasi TQM didukung oleh

keterlibatan guru, tenaga kependidikan, peserta didik, kurikulum, fasilitas pendidikan, serta sistem pengawasan yang berjalan secara berkesinambungan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan TQM mampu meningkatkan kualitas tata kelola sekolah sekaligus memperkuat budaya mutu dalam penyelenggaraan pendidikan dasar Islam. Temuan Busahdiar dkk. (2023) memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi TQM tidak hanya ditentukan oleh keberadaan standar mutu, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menerjemahkan kebijakan mutu ke dalam program kerja setiap unit secara terintegrasi. Dengan kata lain, setiap bagian organisasi memiliki target mutu yang saling mendukung untuk mencapai tujuan lembaga secara keseluruhan. Kondisi ini sejalan dengan teori Deming mengenai pentingnya perbaikan sistem secara berkelanjutan (continuous improvement) dan pandangan Goetsch dan Davis yang menempatkan keterlibatan seluruh anggota organisasi sebagai prasyarat utama keberhasilan implementasi TQM. Oleh karena itu, keberhasilan SD Muhammadiyah 24 Rawamangun menunjukkan bahwa budaya mutu akan terbentuk apabila seluruh komponen lembaga memiliki komitmen yang sama terhadap peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Azizi, Bakri, dan Choiriyah (2023) pada lembaga pendidikan di bawah Kementerian Agama menunjukkan bahwa implementasi TQM berpengaruh terhadap peningkatan kualitas tata kelola lembaga melalui penguatan kepemimpinan, komunikasi organisasi, evaluasi berkelanjutan, dan keterlibatan seluruh warga sekolah. Penelitian tersebut menemukan bahwa kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama budaya mutu dengan membangun komitmen bersama, mendorong inovasi pembelajaran, serta memastikan seluruh program pendidikan berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Dampak dari implementasi tersebut terlihat pada meningkatnya kepercayaan masyarakat, bertambahnya jumlah peserta didik, serta meningkatnya kualitas layanan pendidikan yang diberikan kepada peserta didik dan orang tua.

Implementasi TQM juga berkembang pada lingkungan pondok pesantren. Karakteristik pesantren yang menempatkan kiai sebagai pemimpin utama menjadikan kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap pembentukan budaya mutu. Penelitian Mubarak, Fuad, dan Kholid (2023) menunjukkan bahwa penerapan TQM di pondok pesantren dilakukan melalui penguatan budaya disiplin, keteladanan pimpinan, pelibatan seluruh warga pesantren dalam proses pengambilan keputusan, serta evaluasi program secara berkala. Nilai-nilai Islam seperti amanah, musyawarah, ikhlas, dan itqan menjadi landasan utama dalam pelaksanaan prinsip-prinsip TQM sehingga proses peningkatan mutu tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga pada pembentukan karakter santri dan peningkatan kualitas layanan pendidikan secara menyeluruh.

Pada tingkat yang lebih luas, berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi TQM pada lembaga pendidikan Islam di Indonesia memiliki pola yang relatif serupa. Peningkatan mutu selalu diawali dengan penyusunan visi dan misi yang jelas, penetapan standar mutu, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, penguatan sistem supervisi, pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan, serta evaluasi

berkelanjutan terhadap seluruh proses pendidikan. Meskipun setiap lembaga memiliki karakteristik yang berbeda, seluruhnya menerapkan prinsip dasar TQM yang sama, yaitu menjadikan mutu sebagai budaya organisasi yang harus dipelihara secara konsisten. Oleh karena itu, implementasi TQM tidak hanya menghasilkan peningkatan prestasi akademik, tetapi juga memperbaiki sistem manajemen, meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan, dan memperkuat daya saing lembaga pendidikan Islam di tengah dinamika perkembangan pendidikan nasional.

Faktor Pendukung Implementasi TQM pada Lembaga Pendidikan Islam

Keberhasilan implementasi Total Quality Management (TQM) pada lembaga pendidikan Islam tidak hanya ditentukan oleh keberadaan standar mutu atau sistem administrasi yang baik, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung yang saling berkaitan. Berdasarkan sintesis berbagai hasil penelitian, faktor-faktor tersebut meliputi kepemimpinan yang visioner, komitmen seluruh warga lembaga, budaya mutu (quality culture), pengembangan sumber daya manusia, keterlibatan pemangku kepentingan (stakeholders), pemanfaatan teknologi informasi, serta sistem evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan. Faktor-faktor tersebut membentuk suatu ekosistem manajemen mutu yang memungkinkan lembaga pendidikan Islam menjalankan proses peningkatan kualitas secara sistematis dan berkesinambungan. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi TQM merupakan proses organisasi yang bersifat holistik, sehingga keberhasilannya sangat bergantung pada sinergi seluruh komponen lembaga, bukan hanya pada kebijakan pimpinan semata.

Salah satu faktor yang paling dominan dalam keberhasilan implementasi TQM adalah kepemimpinan. Penelitian Azizi, Bakri, dan Choiriyah (2023) di SD IT Al-Anis Kartasura, Sukoharjo menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung keberhasilan penerapan TQM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama dalam membangun budaya mutu melalui komunikasi yang efektif, pemberian motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan, penerapan sistem penghargaan (reward) dan pembinaan, serta pelaksanaan evaluasi mutu secara berkala. Keberhasilan implementasi TQM tercermin dari meningkatnya jumlah peserta didik, prestasi akademik dan nonakademik, serta kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan yang memiliki visi mutu mampu menggerakkan seluruh warga sekolah untuk berpartisipasi aktif dalam proses peningkatan kualitas pendidikan.Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Al Farisi, Syarifuddin, dan Zuhri (2023) yang menekankan bahwa kepemimpinan kolaboratif merupakan prasyarat utama keberhasilan TQM pada lembaga pendidikan Islam. Melalui kajian konseptual mengenai praktik TQM dalam pendidikan Islam, mereka menjelaskan bahwa komunikasi yang terbuka, pembagian tanggung jawab yang jelas, serta keterlibatan seluruh warga lembaga dalam pengambilan keputusan mampu memperkuat budaya mutu dan meningkatkan efektivitas organisasi. Kepala lembaga tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen perubahan (change agent) yang membangun komitmen bersama

terhadap peningkatan mutu secara berkelanjutan. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan menjadi fondasi utama dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung implementasi TQM.

Selain kepemimpinan, budaya mutu (quality culture) merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi TQM. Penelitian Ikhsan, Salim, dan Tasya (2023) menjelaskan bahwa budaya mutu terbentuk melalui komitmen seluruh anggota organisasi terhadap prinsip continuous improvement, fokus pada pelanggan, kerja sama tim, pengambilan keputusan berbasis data, dan evaluasi yang dilakukan secara konsisten. Dalam konteks pendidikan Islam, budaya mutu juga diperkuat oleh internalisasi nilai-nilai Islam seperti amanah, ihsan, itqan, dan syura, sehingga peningkatan mutu dipandang sebagai bagian dari tanggung jawab profesional sekaligus ibadah. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa lembaga pendidikan yang berhasil membangun budaya mutu akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan, meningkatkan kualitas layanan, serta mempertahankan kepercayaan masyarakat.

Faktor pendukung berikutnya adalah pengembangan sumber daya manusia (SDM). Guru dan tenaga kependidikan merupakan aktor utama dalam pelaksanaan seluruh proses pendidikan sehingga peningkatan kompetensi mereka menjadi syarat penting bagi keberhasilan implementasi TQM. Penelitian Febriani dan Sesmiarni (2024) mengenai penerapan TQM pada sekolah Islam menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan guru secara berkelanjutan, pengembangan profesional, supervisi akademik, serta pemberian umpan balik secara berkala mampu meningkatkan kualitas pembelajaran dan kepuasan peserta didik. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa lembaga yang secara konsisten berinvestasi pada pengembangan SDM memiliki kemampuan yang lebih baik dalam membangun inovasi pembelajaran dan mempertahankan budaya mutu dibandingkan lembaga yang hanya berfokus pada pemenuhan administrasi mutu.

Keberhasilan implementasi TQM juga dipengaruhi oleh partisipasi pemangku kepentingan (stakeholders). Penelitian Busahdiar, Karimah, dan Tamin (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan yayasan, kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, serta masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan menjadi faktor yang memperkuat keberhasilan penerapan TQM. Komunikasi yang intensif antara sekolah dengan orang tua serta adanya mekanisme umpan balik (feedback) memungkinkan lembaga memperoleh informasi mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan sehingga kebijakan yang diambil menjadi lebih tepat sasaran. Kondisi tersebut mencerminkan salah satu prinsip utama TQM, yaitu fokus pada kepuasan pelanggan melalui keterlibatan seluruh pihak yang berkepentingan terhadap penyelenggaraan pendidikan.

Perkembangan teknologi informasi juga menjadi faktor pendukung yang semakin penting dalam implementasi TQM. Digitalisasi sistem administrasi, pengelolaan data akademik, sistem penjaminan mutu berbasis teknologi, dan pemanfaatan platform komunikasi memungkinkan proses pengambilan keputusan dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan transparan. Kajian terbaru mengenai implementasi continuous improvement dalam pendidikan Islam menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi membantu

lembaga dalam melakukan monitoring, evaluasi, dokumentasi, dan tindak lanjut terhadap hasil penjaminan mutu secara lebih efektif. Teknologi juga memperkuat proses komunikasi antarunit kerja sehingga budaya perbaikan berkelanjutan dapat berjalan secara lebih sistematis.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung implementasi TQM pada lembaga pendidikan Islam bersifat multidimensional dan saling memengaruhi. Kepemimpinan yang visioner akan mendorong terbentuknya budaya mutu, budaya mutu akan memperkuat komitmen sumber daya manusia, sedangkan sumber daya manusia yang kompeten akan mampu mengoptimalkan pemanfaatan teknologi serta membangun hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan. Dengan demikian, keberhasilan implementasi TQM tidak dapat dicapai melalui penguatan satu aspek saja, melainkan memerlukan integrasi seluruh faktor pendukung tersebut dalam suatu sistem manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan. Sintesis ini memperkuat pandangan Deming, Juran, Sallis, serta Goetsch dan Davis bahwa mutu merupakan hasil dari proses organisasi yang melibatkan seluruh komponen lembaga secara terpadu dan konsisten

.

Faktor Penghambat Implementasi TQM pada Lembaga Pendidikan Islam

Meskipun implementasi Total Quality Management (TQM) telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam, berbagai penelitian menunjukkan bahwa proses implementasinya masih menghadapi sejumlah kendala. Hambatan tersebut tidak hanya berasal dari aspek teknis pengelolaan lembaga, tetapi juga berkaitan dengan faktor budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, keterbatasan sarana dan prasarana, dukungan pendanaan, serta komitmen terhadap perubahan. Berbagai kendala tersebut menyebabkan penerapan prinsip-prinsip TQM belum sepenuhnya berjalan secara optimal sehingga budaya mutu (quality culture) yang menjadi tujuan utama TQM belum terbentuk secara menyeluruh. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi TQM memerlukan perubahan organisasi yang bersifat menyeluruh dan berkelanjutan, sehingga setiap hambatan yang muncul harus dipandang sebagai bagian dari proses perbaikan organisasi, bukan sebagai alasan untuk menghentikan penerapan manajemen mutu.

Salah satu hambatan utama implementasi TQM adalah rendahnya pemahaman pendidik dan tenaga kependidikan terhadap konsep TQM. Penelitian Andrean dan Husni (2025) melalui studi literatur mengenai implementasi TQM dalam pendidikan Islam menunjukkan bahwa masih banyak lembaga pendidikan yang memandang TQM hanya sebagai kegiatan administratif untuk memenuhi kebutuhan akreditasi, bukan sebagai filosofi manajemen yang harus diterapkan dalam seluruh aktivitas organisasi. Akibatnya, penerapan TQM sering kali hanya berfokus pada penyusunan dokumen mutu tanpa diikuti perubahan budaya kerja dan peningkatan kualitas layanan pendidikan. Penelitian tersebut juga mengidentifikasi bahwa kurangnya pelatihan mengenai manajemen mutu menyebabkan guru dan tenaga kependidikan belum memahami peran mereka dalam membangun budaya perbaikan berkelanjutan. Kondisi ini mengakibatkan implementasi

TQM berjalan secara parsial dan belum memberikan dampak yang optimal terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. Hambatan berikutnya adalah resistensi terhadap perubahan budaya organisasi. Penelitian Wibowo dan Misbah (2025) mengenai penerapan TQM di sekolah Islam menemukan bahwa sebagian guru dan tenaga kependidikan masih menunjukkan sikap enggan menerima perubahan, terutama ketika lembaga mulai menerapkan sistem evaluasi berbasis kinerja, monitoring yang lebih intensif, serta penggunaan indikator mutu dalam setiap proses kerja. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa resistensi muncul karena perubahan dianggap menambah beban kerja dan mengubah kebiasaan yang telah berlangsung lama. Untuk mengatasi kondisi tersebut, peneliti merekomendasikan pelaksanaan sosialisasi, pendampingan, serta pelatihan secara berkelanjutan agar seluruh warga sekolah memahami manfaat penerapan TQM terhadap peningkatan mutu lembaga. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi TQM sangat dipengaruhi oleh kesiapan budaya organisasi dalam menerima perubahan.

Selain faktor budaya organisasi, keterbatasan sumber daya manusia (SDM) juga menjadi kendala yang sering ditemukan. Penelitian Febriani dan Sesmiarni (2024) di salah satu sekolah Islam di Bukittinggi menggunakan pendekatan studi kasus melalui observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun sekolah telah menerapkan prinsip-prinsip TQM, keterbatasan kompetensi sebagian guru dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran, penyusunan perangkat evaluasi, dan pelaksanaan inovasi pembelajaran masih menjadi tantangan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa peningkatan mutu hanya dapat dicapai apabila lembaga secara konsisten melaksanakan program pengembangan profesional guru melalui pelatihan, supervisi akademik, dan pembinaan berkelanjutan. Dengan demikian, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan implementasi TQM di lembaga pendidikan Islam.

Hambatan lain yang banyak ditemukan adalah keterbatasan sumber daya dan pendanaan. Hasil Systematic Literature Review yang dilakukan oleh Amri dan Pangestu (2025) terhadap 15 artikel ilmiah menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran berdampak pada belum optimalnya penyediaan sarana dan prasarana, pelaksanaan pelatihan guru, pengembangan sistem penjaminan mutu, serta pemanfaatan teknologi informasi. Kondisi tersebut menyebabkan beberapa program peningkatan mutu tidak dapat dilaksanakan secara maksimal. Penelitian tersebut juga mengidentifikasi bahwa lembaga pendidikan yang memiliki dukungan finansial memadai cenderung lebih mudah mengembangkan budaya mutu dibandingkan lembaga yang memiliki keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, keberlanjutan implementasi TQM memerlukan perencanaan anggaran yang terintegrasi dengan program peningkatan mutu sehingga setiap kegiatan dapat dilaksanakan secara konsisten.

Selanjutnya, belum optimalnya sistem monitoring dan evaluasi juga menjadi penghambat implementasi TQM. Penelitian Erliyanto dan Supriyono (2024) menjelaskan bahwa beberapa lembaga pendidikan Islam telah memiliki standar mutu, tetapi belum didukung oleh mekanisme evaluasi yang sistematis dan berbasis data. Evaluasi sering dilakukan hanya pada akhir program tanpa adanya tindak lanjut yang jelas terhadap hasil

evaluasi tersebut. Akibatnya, proses continuous improvement yang menjadi inti TQM tidak berjalan secara efektif. Penelitian tersebut menegaskan bahwa monitoring dan evaluasi seharusnya dilakukan secara berkala melalui indikator kinerja yang terukur sehingga setiap kelemahan dapat segera diperbaiki sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar.

Selain faktor internal, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan menjadi salah satu hambatan implementasi TQM. Keterlibatan orang tua, yayasan, masyarakat, dan pemerintah masih belum optimal pada sebagian lembaga pendidikan Islam, sehingga proses pengambilan keputusan sering hanya dilakukan oleh pihak internal sekolah. Padahal, prinsip utama TQM menekankan pentingnya partisipasi seluruh pemangku kepentingan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan mutu. Ketika komunikasi antara sekolah dan para pemangku kepentingan tidak berjalan secara efektif, lembaga akan kesulitan memperoleh masukan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Oleh karena itu, penguatan kemitraan dengan berbagai pihak menjadi salah satu strategi penting dalam mengatasi hambatan implementasi TQM.

Berdasarkan sintesis berbagai hasil penelitian tersebut dapat dipahami bahwa hambatan implementasi TQM pada lembaga pendidikan Islam tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dan memengaruhi efektivitas penerapan sistem manajemen mutu. Rendahnya pemahaman terhadap konsep TQM dapat memunculkan resistensi terhadap perubahan, keterbatasan kompetensi sumber daya manusia menghambat pelaksanaan inovasi, sedangkan keterbatasan pendanaan dan lemahnya sistem evaluasi menyebabkan proses perbaikan berkelanjutan tidak berjalan secara optimal. Oleh karena itu, penyelesaian berbagai hambatan tersebut memerlukan pendekatan yang bersifat sistemik melalui penguatan kepemimpinan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penyediaan sumber daya yang memadai, pengembangan budaya mutu, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan. Sintesis ini memperkuat pandangan Deming, Juran, dan Sallis bahwa kualitas merupakan hasil dari proses organisasi yang memerlukan komitmen seluruh komponen lembaga untuk terus belajar, beradaptasi, dan melakukan perbaikan secara berkesinambungan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian kepustakaan, dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan strategis dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam di Indonesia melalui prinsip perbaikan berkelanjutan, kepuasan pemangku kepentingan, kepemimpinan efektif, keterlibatan seluruh warga lembaga, dan pengambilan keputusan berbasis data. Sintesis berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi TQM pada madrasah, pondok pesantren, sekolah Islam terpadu, dan perguruan tinggi Islam berkontribusi terhadap peningkatan tata kelola kelembagaan, profesionalisme pendidik, efektivitas pembelajaran, penguatan budaya mutu, serta kepercayaan masyarakat. Keberhasilan implementasinya didukung oleh komitmen kepemimpinan, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, partisipasi pemangku

kepentingan, pemanfaatan teknologi informasi, serta monitoring dan evaluasi berkelanjutan. Namun, penerapannya masih menghadapi kendala berupa keterbatasan pemahaman konseptual, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya manusia dan pendanaan, serta belum optimalnya sistem evaluasi mutu. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan TQM tidak cukup bertumpu pada standardisasi prosedur, tetapi membutuhkan transformasi budaya organisasi yang berorientasi pada kolaborasi, inovasi, dan peningkatan mutu secara berkesinambungan.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan konseptual manajemen pendidikan Islam melalui integrasi prinsip TQM dengan nilai-nilai Islam, meliputi amanah, ihsan, itqan, dan syura, sebagai landasan pengelolaan mutu yang holistik. Integrasi tersebut memperluas orientasi manajemen mutu dari pencapaian standar akademik dan kepuasan pemangku kepentingan menuju penguatan integritas, karakter, serta tanggung jawab moral seluruh warga lembaga. Secara praktis, lembaga pendidikan Islam direkomendasikan untuk memperkuat komitmen kepemimpinan, meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, mengoptimalkan pemanfaatan teknologi, dan membangun sistem penjaminan mutu internal yang partisipatif serta berkelanjutan. Meskipun kajian ini memberikan sintesis konseptual, penggunaan metode studi kepustakaan membatasi pengujian empiris terhadap efektivitas implementasi TQM dalam berbagai konteks kelembagaan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu menggunakan pendekatan empiris, komparatif, atau mixed methods untuk menguji hubungan antara kepemimpinan, budaya mutu, integrasi nilai Islam, dan kinerja kelembagaan. Dengan demikian, TQM berpotensi menjadi kerangka strategis dalam mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang unggul, adaptif, berintegritas, dan berdaya saing global.

DAFTAR PUSTAKA

Azizi, M. H., Bakri, S., & Choiriyah, S. (2023). Implementation of Total Quality Management in the Ministry of Religion-Based Education. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 8*(1), 125–136. https://doi.org/10.31538/ndh.v8i1.3067

Busahdiar, B., Karimah, U., & Tamin, S. (2023). Total Quality Management (TQM) and Basic Education: Its Application to Islamic Education in Muhammadiyah Elementary Schools. *Jurnal Pendidikan Agama Islam, 20*(2), 215–232. https://doi.org/10.14421/jpai.v20i2.8015

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.

Fuadi, M., Suyatno, S., & Hidayat, M. (2025). Implementasi Total Quality Management dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Islam Integral Purwodadi. *Jurnal Pendidikan Islam*.

Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (9th ed.). Pearson.

Ikhsan, N. F., Salim, C. R., & Tasya, D. A. (2023). Total Quality Management (TQM) and Its Implementation in Islamic Education Management. *AL-WIJDĀN: Journal of Islamic Education Studies, 8*(4), 527–542. https://doi.org/10.58788/alwijdn.v8i4.3188

Jami, M., & Muharam, A. (2022). *Implementasi Total Quality Management pada Program Studi Pendidikan Agama Islam*.

Juran, J. M. (1995). *A history of managing for quality: The evolution, trends, and future directions of managing for quality*. ASQ Quality Press.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.

Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.

Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge.

Septiadi, W. (2019). Tinjauan *Total Quality Management* (TQM) pada lembaga pendidikan Islam. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 4*(1), 34–51. https://doi.org/10.31538/ndh.v4i1.105

Sonia, N. R. (2021). Total Quality Management dalam lembaga perguruan tinggi. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management, 2*(1), 125–139. https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.47

Wulogening, H. I., & Timan, A. (2020). Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam sistem manajemen perencanaan kepala sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 8*(2), 137–146. https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.31282

Zed, M. (2014). *Metode penelitian kepustakaan* (3rd ed.). Yayasan Obor Indonesia.