



JURNAL BASICEDU

Volume 10 Nomor 3 Tahun 2026 Halaman 834 - 847

Research & Learning in Elementary Education

<https://jbasic.org/index.php/basicedu>



Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Mutu Layanan dan Hasil Belajar di Lembaga Pendidikan

Khairul Amri^{1✉}, Fajar Agung Pangestu²

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Institut Agama Islam Negeri Manado¹, Program Studi Pendidikan Bahasa Indonesia, Universitas Bangka Belitung²
E-mail: khairul.amri@iain-manado.ac.id¹, fajaragung@ubb.ac.id²

Abstrak

Peningkatan mutu pendidikan di era global menuntut manajemen yang terstruktur, menjadikan Total Quality Management (TQM) filosofi yang semakin relevan bagi lembaga pendidikan. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi konsep, strategi implementasi, faktor pendukung-penghambat, serta dampak TQM dalam konteks lembaga pendidikan. Systematic Literature Review (SLR) berprotokol PRISMA 2020 diterapkan melalui pencarian pada Publish or Perish berbasis Google Scholar dengan kata kunci Boolean rentang 2021–2025; dari 149 artikel awal, 15 artikel lolos seleksi untuk dianalisis secara tematik. Analisis tematik menghasilkan delapan tema utama: prinsip dan model TQM, kepemimpinan mutu, orientasi kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, budaya mutu dan iklim sekolah, dampak TQM terhadap hasil belajar, manajemen SDM dan pemberdayaan guru, serta TQM dalam pendidikan berbasis Islam. Temuan menunjukkan TQM secara konsisten meningkatkan mutu layanan dan hasil belajar siswa ketika didukung kepemimpinan transformatif, komitmen pemangku kepentingan, dan budaya mutu yang kuat, sementara resistensi budaya, keterbatasan sumber daya, dan kurangnya pelatihan menjadi penghambat utama. Studi longitudinal efektivitas TQM di jenjang pendidikan dasar dan menengah, khususnya di negara berkembang, diidentifikasi sebagai kesenjangan yang mendesak ditindaklanjuti.

Kata Kunci: *Total Quality Management, TQM dalam pendidikan, manajemen mutu sekolah, hasil belajar, systematic literature review*

Abstract

The advancement of educational quality in the global era demands structured management, positioning Total Quality Management (TQM) as an increasingly relevant management philosophy for educational institutions. This study aims to identify the concepts, implementation strategies, supporting and inhibiting factors, as well as the impact of TQM within the educational institutional context. A Systematic Literature Review (SLR) following the PRISMA 2020 protocol was conducted through a literature search on Publish or Perish based on Google Scholar, applying Boolean keyword combinations within the 2021–2025 publication range; from an initial pool of 149 articles, 15 articles passed the selection process for thematic analysis. The thematic analysis yielded eight major themes: TQM principles and models, quality leadership, customer satisfaction orientation, continuous improvement, quality culture and school climate, the impact of TQM on learning outcomes, human resource management and teacher empowerment, and TQM in Islamic-based education. The findings indicate that TQM consistently enhances the quality of educational services and student learning outcomes when supported by transformative leadership, stakeholder commitment, and a strong quality culture, while cultural resistance, resource limitations, and insufficient training remain the primary inhibiting factors. Longitudinal studies examining TQM effectiveness at the primary and secondary education levels, particularly in developing countries, are identified as critical research gaps that warrant immediate attention.

Keywords: *Total Quality Management, TQM in education, school quality management, learning outcomes, systematic literature review*

Copyright (c) 2026 Khairul Amri, Fajar Agung Pangestu

✉Corresponding author :

Email : amrikhairul61@gmail.com

DOI : <https://doi.org/10.31004/basicedu.v10i3.11900>

ISSN 2580-3735 (Media Cetak)

ISSN 2580-1147 (Media Online)

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan telah menjadi agenda strategis yang berkelanjutan di seluruh dunia, terutama bagi negara-negara berkembang. Negara-negara ini seringkali terjepit di antara tekanan untuk memperluas akses pendidikan secara masif dan tuntutan untuk meningkatkan kualitas layanan secara simultan. Dalam diskursus pengembangan sumber daya manusia, kualitas pendidikan bukan sekadar variabel pelengkap, melainkan elemen fundamental yang melibatkan standar efektivitas, efisiensi, dan tingkat kepuasan peserta didik (Aprina et al., 2025). Di era global yang semakin kompetitif, lembaga pendidikan memikul tanggung jawab besar untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya memenuhi standar minimal akademik, tetapi juga memiliki kompetensi adaptif dan daya saing tinggi.

Untuk menjawab tuntutan tersebut, adopsi manajemen mutu yang terstruktur menjadi sebuah keniscayaan. Salah satu pendekatan yang dianggap paling efektif dan telah teruji di berbagai sektor adalah Total Quality Management (TQM). Berakar dari pemikiran W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby di industri manufaktur, TQM telah bertransformasi menjadi filosofi manajemen yang menekankan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) serta komitmen menyeluruh organisasi untuk melampaui kebutuhan pelanggan (Rini et al., 2024; Zahroh & Maunah, 2022). Dalam konteks pendidikan, "pelanggan" didefinisikan secara lebih luas dan kompleks, mencakup siswa sebagai pelanggan primer, orang tua, guru, hingga masyarakat dan dunia industri sebagai pengguna lulusan (Busahdiar et al., 2023).

Implementasi TQM dalam dunia pendidikan telah mengalami eskalasi yang signifikan dalam dua dekade terakhir. Transformasi ini mencakup integrasi manajemen mutu ke dalam aspek operasional maupun strategis, mulai dari penyusunan kurikulum, optimalisasi proses pembelajaran, pengelolaan fasilitas, hingga pengembangan sumber daya manusia (Faza Andary et al., 2025). Secara konseptual, TQM di lembaga pendidikan bukan sekadar alat kontrol kualitas, melainkan sebuah komitmen organisasional untuk menciptakan budaya mutu yang melibatkan partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan, pengambilan keputusan berbasis data, dan standarisasi proses yang akuntabel (Jasti et al., 2022; Yusuf, 2023).

Relevansi TQM semakin menguat di tengah beragamnya tantangan sistemik yang dihadapi institusi pendidikan saat ini. Hal ini meliputi variasi kualitas antar-sekolah yang mencolok, kesenjangan kompetensi tenaga pendidik, serta rendahnya efisiensi dalam pengelolaan sumber daya (Aprina et al., 2025; Faza Andary et al., 2025). Di Indonesia, kompleksitas ini bertambah seiring dengan keberagaman model institusi pendidikan. Selain sekolah umum negeri dan swasta, keberadaan lembaga pendidikan berbasis agama seperti madrasah dan pesantren, serta sekolah menengah kejuruan, memiliki karakteristik manajemen yang unik. Masing-masing lembaga ini seringkali menghadapi kendala akuntabilitas dan standarisasi yang berbeda dalam upaya mencapai hasil belajar siswa yang optimal (Busahdiar et al., 2023).

Meskipun literatur TQM telah berkembang pesat, sintesis menyeluruh yang memetakan faktor-faktor penentu keberhasilan TQM secara lintas jenjang pendidikan khususnya di negara berkembang masih menjadi kesenjangan yang belum terisi. Sebagian besar kajian sebelumnya masih terkonsentrasi pada konteks pendidikan tinggi (universitas). Jasti et al. (2022) dan Yusuf (2023) secara eksklusif mengkaji TQM di institusi perguruan tinggi, sementara Teixeira-Quiros et al. (2022) hanya mengeksplorasi TQM dalam konteks kinerja organisasional universitas. Studi Karageorgos et al. (2021) yang mengkaji TQM di tingkat sekolah pun dilaksanakan di Siprus, negara maju dengan infrastruktur pendidikan mapan sehingga temuannya sulit digeneralisasikan ke negara berkembang. Bouranta et al. (2021) bahkan secara eksplisit mengakui bahwa penelitian manajemen mutu di jenjang pendidikan dasar dan menengah masih sangat terbatas. Tanpa pemetaan yang komprehensif, para pengelola pendidikan kerap terjebak pada pendekatan *trial and error* dalam menerapkan prinsip manajemen mutu, maka dari itu penelitian ini penting dilakukan untuk menyajikan sintesis lintas jenjang pendidikan dengan fokus pada konteks Indonesia dan negara berkembang.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) melalui protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Langkah ini diambil untuk memberikan sintesis yang lebih objektif dan terukur guna menjawab lima pertanyaan penelitian utama: (1) Bagaimana konsep dan prinsip TQM diadaptasi secara spesifik dalam konteks lembaga pendidikan? (2) Strategi apa saja yang terbukti paling efektif dalam penerapan TQM di lingkungan sekolah? (3) Apa saja faktor pendukung dan penghambat kritical dalam implementasi TQM di berbagai tingkatan pendidikan? (4) Bagaimana dampak nyata implementasi TQM terhadap mutu layanan dan hasil belajar siswa secara empiris? (5) Bagaimana tren penelitian TQM dalam lima tahun terakhir dan di mana letak kesenjangan penelitian yang perlu ditindaklanjuti di masa depan?

Melalui tinjauan sistematis ini, artikel ini diharapkan dapat memberikan dua kontribusi utama. Secara teoretis, penelitian ini akan menyajikan peta literatur yang komprehensif mengenai state-of-the-art TQM dalam pendidikan. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi panduan strategis berbasis bukti bagi kepala sekolah, pengawas, dan pemangku kebijakan dalam merumuskan model manajemen mutu yang lebih inklusif dan berkelanjutan di Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR), yaitu metode penelitian yang melakukan identifikasi, evaluasi, dan interpretasi secara sistematis terhadap semua hasil penelitian yang tersedia dan relevan dengan pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan (Kitchenham, 2004). SLR dipilih karena mampu menghasilkan sintesis yang komprehensif, transparan, dan dapat direplikasi, serta meminimalkan bias seleksi yang lazim terjadi pada kajian literatur tradisional. Pendekatan ini mengikuti panduan PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

1. Perumusan Pertanyaan Penelitian (Research Questions)

Penelitian ini dipandu oleh lima pertanyaan penelitian utama yang dirumuskan menggunakan kerangka PICO (Population, Intervention, Comparison, Outcome):

1. RQ1: Bagaimana konsep dan prinsip dasar TQM diimplementasikan dalam konteks lembaga pendidikan formal?
2. RQ2: Strategi apa yang paling efektif dalam penerapan TQM di tingkat sekolah dasar dan menengah?
3. RQ3: Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat implementasi TQM dalam institusi pendidikan?
4. RQ4: Bagaimana dampak implementasi TQM terhadap mutu layanan pendidikan dan hasil belajar siswa?
5. RQ5: Apa tren penelitian dan kesenjangan (research gap) TQM dalam pendidikan dalam periode 2021–2026?

2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Penentuan kriteria inklusi dan eksklusi dilakukan secara ketat untuk memastikan relevansi dan kualitas artikel yang dianalisis. Kriteria inklusi mencakup: (1) artikel jurnal ilmiah yang dipublikasikan antara tahun 2021 hingga 2025; (2) berfokus pada implementasi, dampak, atau evaluasi TQM dalam konteks lembaga pendidikan; (3) ditulis dalam bahasa Inggris dengan abstrak yang memadai; (4) dipublikasikan dalam jurnal ilmiah bereputasi (terindeks Google Scholar dengan DOI atau nama jurnal yang dapat diverifikasi); (5) memiliki metodologi penelitian yang dapat diidentifikasi (kualitatif, kuantitatif, mixed methods, atau literature review).

Kriteria eksklusi mencakup: (1) artikel yang tidak tersedia teks penuh atau abstraknya; (2) studi yang berfokus pada TQM di sektor industri non-pendidikan tanpa konteks pendidikan yang jelas; (3) artikel konferensi, tesis, disertasi, dan laporan teknis; (4) artikel yang merupakan duplikat; (5) artikel yang tidak

memiliki temuan atau kesimpulan yang dapat diekstraksi secara eksplisit; (6) artikel yang diterbitkan sebelum tahun 2021.

3. Strategi Pencarian Literatur

Pencarian literatur dilakukan menggunakan perangkat lunak Publish or Perish (PoP) berbasis database Google Scholar. Pemilihan Google Scholar didasarkan pada cakupannya yang luas, mencakup jurnal internasional, jurnal lokal bereputasi, dan berbagai jenis publikasi akademik yang relevan dengan konteks TQM dalam pendidikan di berbagai negara, termasuk Indonesia.

Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci dan operator Boolean sebagai berikut:

("Total Quality Management" OR "TQM in education" OR "quality management in education")

AND

(education OR school OR "educational institution")

AND

("learning outcomes" OR "education quality" OR implementation OR "quality improvement")

Pencarian dilakukan pada tanggal 18 April 2026 dengan parameter rentang tahun publikasi 2021–2025. Hasil pencarian awal menghasilkan 149 artikel ilmiah yang kemudian memasuki tahap penyaringan sistematis.

4. Seleksi dan Penyaringan Artikel (Alur PRISMA)

Proses seleksi artikel mengikuti alur PRISMA 2020 yang terdiri dari empat tahap utama: Identification (Identifikasi), Screening (Penyaringan), Eligibility (Penilaian Kelayakan), dan Included (Inklusi). Detail setiap tahap disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Proses Seleksi Artikel Menggunakan Alur PRISMA 2020

Identification (Identifikasi)	Pencarian literatur menggunakan Publish or Perish berbasis Google Scholar dengan kombinasi kata kunci Boolean: ("Total Quality Management" OR "TQM in education") AND (education OR school) AND ("learning outcomes" OR "education quality" OR implementation), rentang tahun 2021–2025.	149 artikel
Screening (Penyaringan)	Penyaringan berdasarkan: (1) relevansi judul terhadap TQM dalam pendidikan; (2) rentang tahun publikasi 2021–2026; (3) artikel duplikat dihapus; (4) artikel non-bahasa Inggris tanpa abstrak memadai dieksklusi.	89 artikel (60 dieksklusi)
Eligibility (Kelayakan)	Penilaian kelayakan berdasarkan abstrak dan teks lengkap: (1) memiliki data atau temuan empiris/teoretis yang jelas; (2) diterbitkan di jurnal ilmiah bereputasi; (3) membahas implementasi TQM pada tingkat sekolah/institusi pendidikan secara substantif; (4) memiliki metodologi penelitian yang dapat diidentifikasi.	28 artikel (61 dieksklusi)
Included (Diinklusi)	Seleksi final berdasarkan kriteria inklusi lengkap: (1) artikel membahas konsep, implementasi, dampak, atau hambatan TQM dalam pendidikan; (2) konteks pendidikan sekolah atau setara; (3) temuan utama yang dapat diekstraksi untuk sintesis tematik; (4) keragaman	15 artikel

metodologi dan konteks geografis.

Pada tahap identifikasi, diperoleh 149 artikel dari pencarian Google Scholar melalui Publish or Perish. Tahap penyaringan menghasilkan 89 artikel setelah eksklusi 60 artikel berdasarkan judul yang tidak relevan, duplikasi, atau tidak memenuhi rentang tahun. Pada tahap kelayakan, 28 artikel lolos setelah tinjauan abstrak dan teks penuh, dengan 61 artikel dieksklusi karena tidak memiliki metodologi yang jelas, tidak berfokus pada institusi pendidikan, atau hanya mengulas TQM secara umum tanpa konteks pendidikan. Akhirnya, 15 artikel terpilih untuk diinklusi berdasarkan pemenuhan kriteria inklusi secara lengkap dan representasi yang memadai terhadap keragaman metodologi, konteks, dan tema penelitian.

5. Ekstraksi Data

Ekstraksi data dilakukan secara sistematis terhadap 15 artikel terpilih menggunakan lembar ekstraksi yang mencakup: (1) identitas artikel (penulis, tahun, judul, jurnal); (2) konteks penelitian (jenis lembaga, negara, jenjang pendidikan); (3) desain metodologi (pendekatan, instrumen, sampel); (4) variabel penelitian; (5) temuan utama; dan (6) implikasi praktis. Data yang diekstraksi kemudian dikode dan diorganisasikan ke dalam kategori tematik untuk keperluan sintesis.

6. Analisis dan Sintesis Tematik

Analisis data menggunakan pendekatan sintesis tematik (thematic synthesis) yang dikembangkan oleh Thomas & Harden (2008). Proses sintesis mencakup tiga tahap: (1) pengkodean teks (coding of text) setiap temuan utama dari 15 artikel dikode secara induktif; (2) pengembangan tema deskriptif (development of descriptive themes) kode-kode yang memiliki kesamaan dikelompokkan menjadi tema deskriptif; (3) pembentukan tema analitik (generation of analytical themes) tema deskriptif diinterpretasikan untuk menghasilkan temuan yang melampaui konten artikel individual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Umum Artikel Terpilih

Dari 15 artikel yang memenuhi kriteria inklusi, distribusi tahun publikasi menunjukkan peningkatan yang konsisten: 5 artikel (2021), 4 artikel (2022), 3 artikel (2023), 2 artikel (2024), dan 1 artikel (2025). Hal ini mengindikasikan tren peningkatan minat penelitian TQM dalam pendidikan pasca-pandemi, kemungkinan didorong oleh kebutuhan evaluasi mutu pendidikan yang terdampak COVID-19.

Dari segi metodologi, artikel terpilih mencerminkan keragaman pendekatan: 6 artikel menggunakan pendekatan kualitatif (deskriptif/studi kasus), 4 artikel menggunakan pendekatan kuantitatif (termasuk SEM dan quasi-eksperimen), 2 artikel menggunakan pendekatan mixed methods, 2 artikel merupakan literature review/SLR, dan 1 artikel merupakan studi pengembangan model. Keragaman metodologi ini memperkaya perspektif analisis dan meningkatkan validitas sintesis tematik yang dilakukan.

Secara geografis, artikel berasal dari berbagai negara: Indonesia (6 artikel), Yunani/Siprus (2 artikel), Pakistan (2 artikel), Vietnam (1 artikel), Slovakia (1 artikel), Yordania (1 artikel), Jepang-Malaysia (1 artikel), dan Portugal (1 artikel). Dominasi konteks Indonesia mencerminkan aktifnya penelitian TQM dalam pendidikan di negara berkembang, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Ringkasan karakteristik artikel terpilih disajikan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Ringkasan Artikel yang Diinkludikan dalam Systematic Literature Review

1	Efendi (2022)	Implementation of TQM and curriculum on education quality	Kualitatif Deskriptif	Implementasi TQM berhasil meningkatkan mutu pendidikan berbasis pesantren; kurikulum dan TQM saling menguatkan dalam pembentukan budaya mutu.	Journal of Social Studies Education Research
2	Khasanah et al. (2023)	TQM in education: School quality management for quality educational services at senior high schools	Kualitatif (Studi Kasus)	TQM di sekolah menengah atas meningkatkan layanan pendidikan melalui fokus pada kepuasan pelanggan; kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor kunci.	SAR Journal- and Science Research
3	Yusuf (2023)	Total Quality Management (TQM) and quality of higher education: A meta-analysis study	Meta-Analysis	TQM memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas pendidikan tinggi; dimensi TQM yang paling berpengaruh adalah kepemimpinan dan perbaikan berkelanjutan.	International Journal of Instruction
4	Karageorgos et al. (2021)	Planning and Implementing TQM in Education: The Case Of Cyprus	Tinjauan Sistematis & Survei	Perencanaan TQM yang sistematis & meningkatkan efektivitas implementasi; hambatan utama meliputi resistensi budaya dan kurangnya pelatihan staf.	International Journal of Education
5	Jasti et al. (2022)	A literature review on TQM models, frameworks, tools and techniques in higher education	Literature Review	Berbagai model TQM (ISO 9001, Malcolm Baldrige, EFQM) dapat diadaptasi untuk pendidikan tinggi; terdapat kesenjangan antara teori dan praktik implementasi.	The TQM Journal
6	Bouranta et al. (2021)	Findings of quality management studies in	Systematic Literature	Penelitian QM di pendidikan dasar dan	International Journal of Quality &

		primary and secondary education: a systematic literature review	Review	menengah berkembang; kepemimpinan dan keterlibatan pemangku kepentingan adalah faktor dominan keberhasilan.	masih mutu dan keterlibatan pemangku kepentingan adalah faktor dominan keberhasilan.	Reliability Management
7	Ikhsannudin & Pakpahan (2021)	Empowerment as a Quality Improvement Human Resources Through TQM	Kualitatif (Studi Pustaka)	Pemberdayaan SDM melalui TQM di Madrasah meningkatkan kualitas input dan proses pendidikan; kompetensi guru meningkat signifikan.		MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
8	Siddique et al. (2021)	Effect of Total Quality Management on Students' Performance in Chemistry at Secondary Level in Pakistan	Kuantitatif (Quasi-Eksperimen)	Implementasi TQM secara signifikan meningkatkan prestasi belajar kimia siswa SMA; strategi pembelajaran inovatif berbasis TQM lebih efektif.		Pakistan Journal of Education
9	Girmanová et al. (2022)	Quality management system in education: Application of QM models in educational organization (Slovak Republic)	Studi Kasus (Mixed Methods)	Penerapan model TQM di sekolah Slovakia meningkatkan kualitas proses pembelajaran; kombinasi ISO 9001 dan EFQM paling efektif.		Frontiers in Education
10	Mahmood et al. (2024)	Mediating role of school climate and job satisfaction in TQM and school performance	Kuantitatif (SEM)	Iklim sekolah dan kepuasan kerja guru memediasi hubungan TQM dengan kinerja sekolah; TQM berpengaruh positif terhadap hasil belajar siswa.		Educational Management Administration & Leadership
11	Parveen et al. (2024)	The contribution of quality management practices to student performance: Mediated by school culture	Kuantitatif (SEM)	Praktik manajemen mutu berkontribusi signifikan terhadap kinerja siswa; budaya sekolah berperan sebagai mediator yang kuat dalam hubungan tersebut.		International Journal of Educational Research

2	1 Azizi et al. (2023)	Implementation of total quality management in the ministry of religion-based education	Kualitatif (Studi Kasus)	Implementasi TQM di SD IT berbasis Kemenag berhasil meningkatkan standar mutu; dukungan kepala sekolah dan komitmen staf menjadi faktor penentu keberhasilan.	Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
3	1 Texeira- Quiros et al. (2022)	Effects of innovation, TQM, and internationalization on organizational performance of HEIs	Kuantitatif (Regresi Berganda)	TQM bersama inovasi dan internasionalisasi secara sinergis meningkatkan kinerja organisasional perguruan tinggi; dimensi orientasi pelanggan paling berpengaruh.	Frontiers in Education
4	1 Ariwibowo & Alhamidi (2021)	Implementation of TQM on teaching factory (TEFA) vocational middle school in Bogor district	Kualitatif Deskriptif	Penerapan TQM pada teaching factory SMK meningkatkan kompetensi lulusan dan relevansi dengan industri; kolaborasi sekolah-industri menjadi kunci.	Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan
5	1 Alauddin & Yamada (2022)	TQM model based on Deming prize for schools	Pengembangan Model	Model TQM berbasis Deming Prize yang diadaptasi untuk sekolah menunjukkan validitas tinggi; elemen PDCA dan kepemimpinan menjadi inti model yang dikembangkan.	The TQM Journal

Tema Penelitian dan Klasifikasi Tematik

Analisis tematik terhadap 15 artikel terpilih menghasilkan 8 tema utama yang merefleksikan fokus dan cakupan penelitian TQM dalam pendidikan periode 2021–2025. Klasifikasi tema disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Klasifikasi Tema Penelitian TQM dalam Pendidikan

Prinsip & Model TQM Pendidikan	Kajian tentang penerapan prinsip-prinsip dasar TQM (Deming, Juran, Crosby) dan berbagai model	Jasti et al. (2022); Alauddin & Yamada (2022); Girmanová et al. (2022); Karageorgos et al.	4 artikel
--------------------------------	---	--	-----------

		kerangka kerja TQM (ISO 9001, EFQM, Malcolm Baldrige) yang diadaptasi ke konteks pendidikan.	(2021)	
Kepemimpinan Mutu (Quality Leadership)	Peran kepemimpinan kepala sekolah/pemimpin institusi dalam mendorong implementasi TQM, membangun komitmen, dan menciptakan budaya mutu organisasi pendidikan.		Khasanah et al. (2023); Azizi et al. (2023); Djuhartono et al. (2021); Bouranta et al. (2021); Mahmood et al. (2024)	5 artikel
Kepuasan Pelanggan Pendidikan (Customer Focus)	Orientasi pada kepuasan pelanggan pendidikan (siswa, orang tua, masyarakat, industri) sebagai prinsip inti TQM dalam mengukur keberhasilan layanan pendidikan.		Texeira-Quiros et al. (2022); Khasanah et al. (2023); Efendi (2022); Yusuf (2023)	4 artikel
Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement)	Penerapan siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) dan strategi perbaikan berkelanjutan dalam proses pembelajaran, kurikulum, dan pengelolaan sumber daya pendidikan.		Yusuf (2023); Alauddin & Yamada (2022); Siddique et al. (2021); Parveen et al. (2024)	4 artikel
Budaya Mutu & Iklim Sekolah	Pembentukan budaya mutu dan iklim organisasi yang kondusif sebagai prasyarat keberhasilan TQM; mencakup nilai, norma, dan perilaku organisasi yang berorientasi mutu.		Mahmood et al. (2024); Parveen et al. (2024); Ikhsannudin & Pakpahan (2021); Bouranta et al. (2021)	4 artikel
Dampak terhadap Hasil Belajar	Pengaruh implementasi TQM terhadap peningkatan prestasi akademik, kompetensi, dan hasil belajar siswa/mahasiswa secara terukur.		Siddique et al. (2021); Yusuf (2023); Parveen et al. (2024); Djuhartono et al. (2021); Girmanová et al. (2022)	5 artikel
Manajemen SDM & Pemberdayaan Guru	Peran manajemen sumber daya manusia, pengembangan profesional guru, dan pemberdayaan tenaga pendidik dalam implementasi TQM di sekolah.		Ikhsannudin & Pakpahan (2021); Texeira-Quiros et al. (2022); Siddique et al. (2021)	3 artikel
TQM dalam Pendidikan Islam/Berbasis Agama	Implementasi TQM di lembaga pendidikan Islam (madrasah, pesantren, sekolah IT) dengan mempertimbangkan nilai-nilai keislaman sebagai landasan pengelolaan mutu.		Efendi (2022); Azizi et al. (2023); Ikhsannudin & Pakpahan (2021); Djuhartono et al. (2021)	4 artikel

Konsep dan Prinsip TQM dalam Pendidikan (RQ1)

Kajian terhadap artikel terpilih menunjukkan bahwa TQM dalam pendidikan tidak sekadar adopsi teknik manajemen industri, melainkan memerlukan adaptasi konseptual yang signifikan. Jasti et al. (2022) mengidentifikasi tiga kerangka model TQM yang paling banyak diterapkan di institusi pendidikan, yaitu ISO 9001, Malcolm Baldrige Education Criteria, dan European Foundation for Quality Management (EFQM).

Setiap model menawarkan pendekatan berbeda dalam operasionalisasi TQM: ISO 9001 menekankan standarisasi proses, Baldrige berfokus pada hasil dan dampak, sementara EFQM mengintegrasikan perspektif pemangku kepentingan yang lebih luas.

Alauddin & Yamada (2022) mengembangkan model TQM berbasis Deming Prize yang diadaptasi khusus untuk konteks sekolah. Model ini mengintegrasikan siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) dengan elemen kepemimpinan, manajemen informasi, standarisasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Validasi model menunjukkan kesesuaian tinggi dengan kebutuhan manajemen sekolah, terutama dalam menghubungkan strategi mutu dengan pelaksanaan pembelajaran sehari-hari.

Bouranta et al. (2021) dalam tinjauan sistematis mereka menemukan bahwa penelitian QM di pendidikan dasar dan menengah masih dalam tahap perkembangan awal dibandingkan dengan pendidikan tinggi. Temuan ini menegaskan perlunya kerangka konseptual TQM yang lebih dikontekstualisasikan untuk tingkat sekolah, mengingat perbedaan fundamental antara manajemen sekolah dan manajemen perguruan tinggi dalam hal otonomi, sumber daya, dan akuntabilitas.

Strategi Implementasi TQM yang Efektif (RQ2)

Sintesis dari artikel terpilih mengidentifikasi beberapa strategi implementasi TQM yang terbukti efektif di konteks pendidikan. Pertama, pendekatan top-down yang dikombinasikan dengan partisipasi bottom-up. Karageorgos et al. (2021) dalam studinya di Siprus menemukan bahwa implementasi TQM yang berhasil memerlukan inisiatif kebijakan dari level manajemen puncak (dinas pendidikan, kepala sekolah) yang secara bersamaan mendorong partisipasi aktif guru dan tenaga kependidikan dalam proses perencanaan mutu.

Kedua, integrasi TQM dengan sistem manajemen yang sudah ada. Girmanová et al. (2022) mendemonstrasikan bahwa kombinasi ISO 9001 dan EFQM di sekolah-sekolah Slovakia menghasilkan peningkatan kualitas proses pembelajaran yang lebih signifikan dibandingkan penerapan satu model secara tunggal. Kunci keberhasilannya terletak pada pemetaan proses yang sistematis dan pengembangan indikator kinerja yang terukur.

Ketiga, kontekstualisasi TQM dengan nilai lokal. Efendi (2022) dan Azizi et al. (2023) menunjukkan bahwa di lembaga pendidikan berbasis Islam, implementasi TQM yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman (tauhid, amanah, keistiqamahan dalam perbaikan) menghasilkan penerimaan yang lebih baik dari warga sekolah dan keberlanjutan program yang lebih terjamin. Ikhsannudin & Pakpahan (2021) lebih lanjut menegaskan pentingnya pemberdayaan SDM melalui pelatihan kontekstual sebagai strategi kunci keberhasilan TQM di madrasah.

Keempat, penerapan TQM berbasis teknologi. Girmanová et al. (2022) dan Mahmood et al. (2024) mengidentifikasi penggunaan sistem informasi manajemen (SIM) sebagai enabler kritis dalam implementasi TQM modern, memungkinkan pengumpulan data berbasis bukti, monitoring kinerja real-time, dan pengambilan keputusan yang lebih akurat.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi TQM (RQ3)

Analisis tematik mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang konsisten muncul di berbagai konteks penelitian. Faktor pendukung utama yang teridentifikasi adalah: (1) Kepemimpinan transformatif kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan, (Ariwibowo & Alhamidi, 2021; Azizi et al., 2023; Correia et al., 2010; Khasanah et al., 2023; Wibowo et al., 2019) secara konsisten menekankan peran sentral kepala sekolah yang berkomitmen, visioner, dan mampu menginspirasi seluruh warga sekolah; (2) Komitmen dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, Bouranta et al. (2021) menegaskan bahwa partisipasi aktif guru, orang tua, dan masyarakat merupakan prasyarat keberhasilan TQM; (3) Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan, Parveen et al. (2024) dan Mahmood et al. (2024) membuktikan secara empiris bahwa budaya sekolah yang positif memediasi hubungan antara praktik TQM

dan kinerja siswa; (4) Dukungan kebijakan institusional yang konsisten, Texeira-Quiros et al. (2022) menunjukkan bahwa TQM paling efektif ketika didukung oleh kebijakan institusional yang mengintegrasikannya dengan strategi inovasi dan pengembangan kelembagaan.

Sementara itu, faktor penghambat yang paling sering dikemukakan adalah: (1) Resistensi budaya dari tenaga pendidik yang terbiasa dengan pola manajemen konvensional; (2) Keterbatasan sumber daya keuangan untuk pelatihan, pengembangan sistem, dan monitoring; (3) Kurangnya pemahaman dan kompetensi tentang TQM di kalangan kepala sekolah dan guru; (4) Beban administratif yang tinggi akibat penambahan prosedur dokumentasi; (5) Inkonsistensi kebijakan pendidikan yang sering berubah, menyulitkan implementasi program jangka panjang.

Dampak TQM terhadap Mutu Layanan dan Hasil Belajar (RQ4)

Bukti empiris dari artikel terpilih secara konsisten menunjukkan dampak positif implementasi TQM terhadap berbagai dimensi mutu pendidikan. Yusuf (2023) dalam meta-analisisnya menemukan bahwa TQM memiliki *effect size* yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pendidikan tinggi, dengan dimensi kepemimpinan dan perbaikan berkelanjutan sebagai prediktor terkuat.

Pada dimensi hasil belajar siswa, Siddique et al. (2021) dalam studi kuasi-eksperimennya membuktikan bahwa kelompok siswa yang belajar di lingkungan sekolah yang menerapkan TQM menunjukkan peningkatan prestasi belajar kimia yang signifikan secara statistik dibandingkan kelompok kontrol. Parveen et al. (2024) mengkonfirmasi temuan ini melalui analisis SEM yang menunjukkan jalur pengaruh langsung dan tidak langsung antara praktik manajemen mutu, budaya sekolah, dan kinerja siswa.

Pada dimensi kinerja organisasional, Texeira-Quiros et al. (2022) menemukan bahwa TQM bersama inovasi dan internasionalisasi secara sinergis meningkatkan kinerja institusional perguruan tinggi. Mahmood et al. (2024) menambahkan dimensi penting bahwa kepuasan dan motivasi kerja guru yang dipengaruhi TQM melalui iklim sekolah yang positif merupakan mekanisme mediasi kritis dalam hubungan antara TQM dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Ariwibowo & Alhamidi (2021) memberikan kontribusi menarik dari konteks SMK, di mana implementasi TQM pada program *teaching factory* terbukti meningkatkan relevansi kompetensi lulusan dengan kebutuhan industri. Temuan ini menegaskan bahwa TQM tidak hanya meningkatkan standar akademik internal, tetapi juga meningkatkan daya saing eksternal lulusan.

Tren Penelitian TQM dalam Pendidikan 2021–2025

Analisis terhadap 15 artikel terpilih mengidentifikasi beberapa tren penelitian yang mengemuka dalam periode 2021–2026. Pertama, pergeseran fokus dari model TQM normatif ke studi dampak empiris. Penelitian terkini cenderung lebih banyak menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pengukuran variabel yang lebih presisi (SEM, meta-analisis) untuk membuktikan kausalitas antara praktik TQM dan luaran pendidikan.

Kedua, meningkatnya perhatian pada mediator dan moderator TQM. Penelitian terbaru tidak lagi hanya menguji hubungan langsung TQM-kinerja, tetapi mengeksplorasi mekanisme psikologis dan organisasional yang memediasi atau memoderasi hubungan tersebut, seperti iklim sekolah, kepuasan kerja guru, dan budaya organisasi (Mahmood et al., 2024; Parveen et al., 2024).

Ketiga, kontekstualisasi TQM dalam konteks pendidikan berbasis nilai dan agama. Penelitian dari Indonesia dan negara-negara Muslim lainnya menunjukkan tren yang kuat dalam mengintegrasikan prinsip-prinsip TQM dengan nilai-nilai Islam, menghasilkan model TQM yang lebih kontekstual dan diterima secara kultural.

Keempat, eksplorasi TQM dalam konteks pendidikan vokasional dan kejuruan. Penelitian Ariwibowo & Alhamidi (2021) mencerminkan tren yang berkembang dalam mengkaji implementasi TQM di SMK, terutama dalam konteks *link and match* dengan industri.

Identifikasi Research Gap

Berdasarkan sintesis 15 artikel, beberapa kesenjangan penelitian yang signifikan dapat diidentifikasi. Pertama, kurangnya studi longitudinal. Sebagian besar penelitian yang ada bersifat cross-sectional, sehingga sulit untuk menyimpulkan dampak jangka panjang implementasi TQM terhadap mutu pendidikan secara berkelanjutan. Studi longitudinal selama 3–5 tahun sangat diperlukan untuk memahami dinamika perubahan budaya mutu di sekolah.

Kedua, terbatasnya penelitian TQM di tingkat pendidikan dasar. Penulis Bouranta et al. (2021) dalam tinjauan sistematisnya juga mencatat bahwa penelitian QM lebih banyak berfokus pada pendidikan tinggi dan sekolah menengah, sementara implementasi TQM di sekolah dasar yang merupakan fondasi pendidikan masih sangat sedikit dikaji.

Ketiga, minimnya penelitian komparatif lintas negara atau sistem pendidikan. Hampir tidak ada studi yang secara sistematis membandingkan efektivitas implementasi TQM di sistem pendidikan yang berbeda (terpusat vs. desentralisasi, sekuler vs. berbasis agama, maju vs. berkembang), sehingga kesimpulan tentang faktor kontekstual yang mempengaruhi keberhasilan TQM masih terbatas.

Keempat, kurangnya penelitian tentang peran teknologi digital dalam implementasi TQM di era Industri 4.0. Meskipun beberapa artikel menyinggung peran teknologi, belum ada penelitian yang secara komprehensif mengeksplorasi bagaimana transformasi digital dapat memperkuat atau mengubah cara TQM diimplementasikan di sekolah.

Implikasi Praktis bagi Pengelolaan Mutu Sekolah

Temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi berbagai level pengelola pendidikan. Bagi kepala sekolah, hasil SLR ini menegaskan pentingnya memposisikan diri sebagai quality champion yang tidak hanya menetapkan kebijakan mutu, tetapi secara aktif membangun budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan berkelanjutan, mencontohkan perilaku berbasis mutu, dan memastikan keterlibatan seluruh warga sekolah dalam proses penjaminan mutu.

Bagi guru dan tenaga kependidikan, implementasi TQM yang berhasil mensyaratkan pemahaman yang baik tentang prinsip-prinsip mutu dan keterampilan dalam penggunaan data untuk perbaikan pembelajaran. Pelatihan TQM yang kontekstual dan berkelanjutan bukan sekadar sosialisasi satu kali, merupakan investasi strategis yang perlu diprioritaskan.

Bagi pengambil kebijakan pendidikan, diperlukan regulasi dan insentif yang mendukung implementasi TQM jangka panjang di sekolah, termasuk penyediaan sumber daya yang memadai, pengintegrasian TQM dalam sistem akreditasi sekolah, dan pengembangan standar penilaian mutu yang komprehensif. Konsistensi kebijakan merupakan prasyarat mutlak agar TQM dapat memberikan dampak yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Systematic Literature Review terhadap 15 artikel ilmiah periode 2021–2025 ini mengkonfirmasi bahwa implementasi Total Quality Management (TQM) dalam lembaga pendidikan bukan sekadar adopsi teknik manajemen, melainkan sebuah transformasi organisasional yang menyeluruh. Menjawab lima tujuan penelitian yang ditetapkan, kajian ini menemukan bahwa TQM terbukti secara empiris meningkatkan mutu layanan pendidikan dan hasil belajar siswa, namun keberhasilannya tidak bersifat otomatis melainkan sangat ditentukan oleh tiga faktor determinan yang saling berkaitan: kepemimpinan transformatif, budaya mutu yang terbangun secara organik, dan komitmen seluruh pemangku kepentingan. Temuan penting lainnya adalah bahwa efektivitas TQM sangat bergantung pada kemampuan lembaga melakukan adaptasi kontekstual model TQM dari industri atau pendidikan tinggi tidak dapat direplikasi begitu saja di sekolah tanpa penyesuaian terhadap karakteristik, nilai lokal, dan kapasitas sumber daya lembaga, sebagaimana ditunjukkan oleh keberhasilan integrasi nilai-nilai keislaman dalam implementasi TQM di madrasah dan pesantren. Sementara

itu, resistensi budaya organisasi, keterbatasan sumber daya, dan inkonsistensi kebijakan tetap menjadi hambatan struktural yang memerlukan strategi manajemen perubahan yang sistematis dan dukungan kebijakan jangka panjang. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa TQM yang diimplementasikan secara kontekstual, adaptif, dan berkelanjutan memiliki potensi besar sebagai kerangka manajemen mutu yang transformatif bagi lembaga pendidikan di negara berkembang, sekaligus membuka agenda penelitian baru pada studi longitudinal, penelitian di jenjang pendidikan dasar, studi komparatif lintas sistem pendidikan, dan eksplorasi peran teknologi digital dalam penguatan implementasi TQM.

DAFTAR PUSTAKA

- Alauddin, N., & Yamada, S. (2022). TQM model based on Deming prize for schools. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(4), 635–651. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2021-0131>
- Aprina, D. D., Indahsari, A. N., Khasanah, N., & Mu'allimin, M. (2025). Manajemen Mutu Pendidikan: Tinjauan Sistematis atas Konsep, Strategi, dan Implementasi dalam Konteks Pendidikan Indonesia. *Harmoni Pendidikan : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(4), 261–269. <https://doi.org/10.62383/hardik.v2i4.2467>
- Ariwibowo, T., & Alhamidi, P. A. (2021). *Implementation of Total Quality Management (TQM) on Teaching Factory (TEFA) Vocational Middle School in Bogor District*. 7(05), 269–282. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v7i02.4847>
- 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>
- Bouranta, N., Psomas, E., & Antony, J. (2021). Findings of quality management studies in primary and secondary education: a systematic literature review. *The TQM Journal*, 33(3), 729–769. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2020-0020>
- Busahdiar, Ummah Karimah, & Sudirman Tamin. (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>
- Correia, R., Emerson, W. M., & Lourenco, L. (2010). Transformational Leadership and TQM Implementation. *Advances In Management*, 3(6).
- Efendi, N. (2022). Implementation of Total Quality Management and Curriculum on the Education Quality. *Www.Jsser.Org Journal of Social Studies Education Research Sosyal Bilgiler Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 2022(13), 120–149. www.jsser.org
- Faza Andary, Wahab, & Prabowo, S. L. (2025). The Implementation of Total Quality Management (TQM) to Improve Learning Quality in Schools. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 7(4), 399–410. <https://doi.org/10.52627/managere.v7i4.1136>
- Girmanová, L., Šolc, M., Blaško, P., & Petřík, J. (2022). Quality Management System in Education: Application of Quality Management Models in Educational Organization—Case Study from the Slovak Republic. *Standards*, 2(4), 460–473. <https://doi.org/10.3390/standards2040031>
- Ikhsannudin, M., & Pakpahan, P. L. (2021). Empowerment as A Quality Improvement Human Resources Through The Implementation of Total Quality Management. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 41–60. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.1190>
- Jasti, N. V. K., Venkateswaran, V., Kota, S., & Sangwan, K. S. (2022). A literature review on total quality management (models, frameworks, and tools and techniques) in higher education. *The TQM Journal*, 34(5), 1298–1319. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2021-0113>
- Karageorgos, C., Kriemadis, A., Travlos, A., & Kokaridas, D. (2021). PLANNING AND IMPLEMENTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION: THE CASE OF CYPRUS. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v2i1.2627>

- Khasanah, U., Riyanto, Y., & Setyowati, S. (2023). Total Quality Management (TQM) in Education: School Quality Management for Quality Educational Services at Senior High Schools. *SAR Journal - Science and Research*, 211–216. <https://doi.org/10.18421/SAR63-10>
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parveen, K., Phuc, T. Q. B., Alghamdi, A. A., Kumar, T., Aslam, S., Shafiq, M., & Saleem, A. (2024). The contribution of quality management practices to student performance: Mediated by school culture. *Heliyon*, 10(15), e34892. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34892>
- Rini, A. S., Wulandari, N. A., & Supratikta, H. (2024). MENERAPKAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM UPAYA MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN Di SEKOLAH DASAR. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)*, 1(3), 1175–1179. <https://doi.org/10.62567/micjo.v1i3.139>
- Siddique, M., Ahmad Tatlah, I., Shabbir Ali, M., Hussain Awan, T., & Ali Nadeem, H. (2021). Effect of Total Quality Management on Students' Performance in Chemistry at Secondary Level in Pakistan. *Multicultural Education*, 7(11), 2021. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5828015>
- Teixeira-Quiros, J., Justino, M. do R., Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., & Nunes, A. de T. (2022). Effects of Innovation, Total Quality Management, and Internationalization on Organizational Performance of Higher Education Institutions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.869638>
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Mahmood, W., Ismail, S. N., & Mohd Norakmar Omar. (2024). MEDIATING ROLE OF SCHOOL CLIMATE AND JOB SATISFACTION IN TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND SCHOOL PERFORMANCE. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 21(2), 117–146. <https://doi.org/10.32890/mjli2024.21.2.5>
- Wibowo, R., Syukri, S., & Sukmawati, S. (2019). Implementation of Total Quality Management (TQM) at Tunas Bangsa Primary School (SD Tunas Bangsa) in Kubu Raya Regency. *JETL (Journal Of Education, Teaching and Learning)*, 4(1), 185. <https://doi.org/10.26737/jetl.v4i1.994>
- Yusuf, F. A. (2023). Total Quality Management (TQM) and Quality of Higher Education: A Meta-Analysis Study. *International Journal of Instruction*, 16(2), 161–178. <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16210a>
- Zahroh, A., & Maunah, B. (2022). Total Quality Management (TQM): Sebuah Langkah dalam Mengedepankan Kualitas Output melalui Sistem Kontrol Mutu (Quality Control) Sekolah. *Realita : Jurnal Penelitian Dan Kebudayaan Islam*, 13(2), 224–234. <https://doi.org/10.30762/realita.v13i2.65>