**PENDEKAR: Jurnal Pendidikan Berkarakter**
**Vol.3, No.4 Agustus 2025**
**e-ISSN:2988-1129, p-ISSN:2988-0661, Hal 45-57**
DOI:https://doi.org/10.51903/pendekar.v3i4.1179

# IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) UNTUK PENINGKATAN MUTU BERKELANJUTAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN

**Michael Alan Hirdi Pukada[1], Stefanus Christian Relmasira[2], Danny Manongga[3]**

Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga, Indonesia
michael.alan.hirdi.pukada@gmail.com[1]
srelmasira@uksw.edu[2]
danny.manongga@uksw.edu[3]

Alamat: Jl. Diponegoro No. 52-60, Salatiga, Kec. Sidorejo, Kota Salatiga, Jawa Tengah 50711
*Korespondensi penulis: michael.alan.hirdi.pukada@gmail.com*

***Abstract***. *In the midst of global challenges and demands for improving the quality of education, educational institutions need a systematic management framework to ensure relevance and competitiveness. This research aims to analyze and formulate a comprehensive Total Quality Management (TQM) implementation model as a strategy for sustainable quality improvement in educational institutions. Using a qualitative method through a literature study approach, this research collects, analyzes, and synthesizes various relevant primary and secondary literatures. The main findings show that effective TQM implementation should be based on five mutually integrated pillars: visionary transformational leadership, customer-centered strategic planning, learning process management that focuses on student engagement, collaboration with all stakeholders, and a cycle of continuous evaluation and improvement. The implication of this study is that TQM offers a holistic model that enables educational institutions to not only meet standards, but also build an adaptive and innovative quality culture, resulting in significant and sustainable improvements in the quality of educational services and outcomes.*

***Keywords***: *Continuous Improvement; Educational Strategy; Quality Culture; Transformational Leadership; Total Quality Management (TQM)*

**Abstrak**. Di tengah tantangan global dan tuntutan peningkatan mutu pendidikan, lembaga pendidikan memerlukan kerangka kerja manajemen yang sistematis untuk memastikan relevansi dan daya saing. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan model implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang komprehensif sebagai strategi untuk peningkatan mutu berkelanjutan di lembaga pendidikan. Dengan menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan studi pustaka, penelitian ini mengumpulkan, menganalisis, dan mensintesis berbagai literatur primer dan sekunder yang relevan. Temuan utama menunjukkan bahwa implementasi TQM yang efektif harus didasarkan pada lima pilar yang saling terintegrasi: kepemimpinan transformasional yang visioner, perencanaan strategis yang berpusat pada pelanggan, manajemen proses pembelajaran yang berfokus pada keterlibatan siswa, kolaborasi dengan seluruh pemangku kepentingan, serta siklus evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa TQM menawarkan sebuah model holistik yang memungkinkan lembaga pendidikan untuk tidak hanya memenuhi standar, tetapi juga membangun budaya mutu yang adaptif dan inovatif, sehingga mampu menghasilkan peningkatan kualitas layanan dan hasil pendidikan secara signifikan dan berkelanjutan.

**Kata kunci**: Budaya Mutu; Kepemimpinan Transformasional; Manajemen Mutu Terpadu (TQM); Peningkatan Berkelanjutan; Strategi Pendidikan

*Received: 30 Juni 2025; Accepted: 25 Juli 2025; Published: 15 Agustus 2025;*
*Michael Alan Hirdi Pukada, *942024008@student.uksw.edu*

## 1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fondasi esensial dalam pembangunan peradaban dan peningkatan daya saing suatu bangsa di kancah global. Mutu pendidikan yang tinggi tidak hanya menjadi tolok ukur kemajuan, tetapi juga prasyarat utama untuk menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif (Samoling et al., 2021). Di tengah arus globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, lembaga pendidikan dihadapkan pada tuntutan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas layanannya secara berkelanjutan (Ahsan & Aimah, 2025). Kegagalan dalam mengelola dan meningkatkan mutu akan menyebabkan lembaga pendidikan kehilangan relevansi dan kepercayaan dari masyarakat (Shobri, 2024). Oleh karena itu, diperlukan sebuah pendekatan manajemen yang sistematis dan holistik untuk memastikan bahwa setiap aspek dalam penyelenggaraan pendidikan berjalan secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, implementasi *Total Quality Management* (TQM) muncul sebagai salah satu paradigma manajemen yang paling relevan untuk menjawab tantangan peningkatan mutu pendidikan secara komprehensif dan berkelanjutan.

Secara teoretis, TQM adalah sebuah filosofi manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan melalui perbaikan berkelanjutan *(continuous improvement*) yang melibatkan seluruh anggota organisasi. Dalam bukunya, Sallis (2002) mendefinisikan TQM dalam konteks pendidikan sebagai pendekatan manajemen yang berfokus pada kualitas secara total, mulai dari kepemimpinan, perencanaan, proses, hingga hasil, dengan tujuan akhir untuk memenuhi dan melampaui harapan pelanggan (siswa, orang tua, masyarakat, dan industri). Prinsip ini menekankan bahwa kualitas bukanlah tanggung jawab satu departemen saja, melainkan tanggung jawab bersama. Sejalan dengan itu, W. Edwards Deming, salah satu pelopor TQM, mengemukakan bahwa 85% masalah kualitas disebabkan oleh sistem dan proses, bukan oleh individu (Walton, 1986). Hal ini menegaskan bahwa untuk mencapai peningkatan mutu yang berkelanjutan, lembaga pendidikan perlu melakukan perbaikan sistemik yang mencakup seluruh aspek operasionalnya, dari kurikulum, pengajaran, hingga layanan pendukung, yang semuanya terintegrasi dalam kerangka kerja TQM.

Fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan urgensi implementasi TQM di dunia pendidikan Indonesia. Berbagai portal berita nasional secara konsisten menyoroti isu-isu terkait mutu pendidikan yang masih menjadi pekerjaan rumah bersama. Sebagai contoh, hasil *Programme for International Student Assessment* (PISA) yang dirilis oleh OECD secara berkala menunjukkan bahwa skor literasi, numerasi, dan sains siswa Indonesia masih berada di bawah rata-rata negara-negara OECD (Kemendikbudristek, 2024). Masalah lain yang sering muncul adalah ketidaksesuaian (*mismatch*) antara kompetensi lulusan dengan kebutuhan dunia industri, yang mengindikasikan adanya kesenjangan dalam relevansi kurikulum dan proses pembelajaran (Ihsan, 2024). Fenomena ini menandakan bahwa pendekatan tradisional dalam pengelolaan mutu pendidikan belum sepenuhnya mampu menjawab dinamika dan tantangan zaman, sehingga diperlukan pendekatan baru seperti TQM yang lebih sistematis dan berorientasi pada hasil.

Meskipun TQM telah banyak diteliti, terdapat kesenjangan yang signifikan dalam konteks implementasinya di lembaga pendidikan di Indonesia. Penelitian oleh Rahman dan Nasrin (2024) di Bangladesh menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti lingkungan belajar dan keterlibatan mahasiswa berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan, namun belum secara mendalam mengkaji peran kepemimpinan dalam implementasi TQM. Di sisi lain, studi oleh Todorut (2013) membahas pentingnya TQM secara konseptual di perguruan tinggi, namun kurang menyajikan bukti empiris mengenai strategi implementasinya yang efektif. Sementara itu, penelitian di Indonesia cenderung bersifat deskriptif dan belum banyak yang menganalisis secara komprehensif model implementasi TQM yang terintegrasi dari perencanaan hingga evaluasi untuk peningkatan mutu yang berkelanjutan. Kesenjangan ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk penelitian yang lebih mendalam mengenai bagaimana TQM dapat diimplementasikan secara holistik sebagai kerangka kerja untuk peningkatan mutu berkelanjutan di lembaga pendidikan di Indonesia.

Berdasarkan penjelasan di atas, tujuan penulisan artikel ini adalah untuk menganalisis model implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang

komprehensif sebagai kerangka kerja untuk peningkatan mutu berkelanjutan di lembaga pendidikan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung parsial, artikel ini akan menyajikan sebuah model implementasi yang terintegrasi, mencakup aspek kepemimpinan, perencanaan strategis, manajemen proses, pelibatan pemangku kepentingan, dan mekanisme evaluasi berkelanjutan. Dengan demikian, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi para pemimpin dan praktisi pendidikan dalam merancang dan mengimplementasikan TQM secara efektif untuk mencapai peningkatan mutu yang berkelanjutan dan berdaya saing.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena relevan dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menganalisis dan membangun model implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang komprehensif berdasarkan literatur yang sudah ada. Metode kualitatif memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis yang mendalam dan interpretatif terhadap berbagai konsep, teori, dan hasil penelitian terdahulu, sehingga dapat menghasilkan sintesis pengetahuan yang baru dan holistik (Creswell & Poth, 2016).

Proses penelitian ini dilakukan melalui beberapa langkah sistematis sebagai berikut:

a. Pengumpulan Data (Sumber Literatur)

   Langkah pertama adalah mengidentifikasi dan mengumpulkan sumber-sumber literatur yang relevan dan kredibel. Sumber primer yang digunakan meliputi buku kunci mengenai TQM oleh Edward Sallis (2002). Sumber sekunder mencakup artikel-artikel dari jurnal akademik internasional dan nasional bereputasi (misalnya dari database Scopus, Google Scholar, dan SINTA) yang membahas implementasi TQM, manajemen mutu, dan strategi pendidikan.

b. Reduksi dan Kategorisasi Data

Setelah data terkumpul, dilakukan proses reduksi dengan menyeleksi dan memfokuskan literatur yang paling relevan dengan pertanyaan penelitian. Selanjutnya, informasi yang telah diseleksi dikategorikan ke dalam tema-tema utama yang berkaitan dengan model implementasi TQM, seperti: (a) peran kepemimpinan, (b) perencanaan dan strategi mutu, (c) manajemen proses pembelajaran, (d) keterlibatan pemangku kepentingan, dan (e) evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

c. Analisis Data

Data yang telah dikategorikan kemudian dianalisis secara mendalam menggunakan teknik analisis konten (*content analysis*). Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi elemen-elemen esensial yang harus ada dalam sebuah model implementasi TQM yang efektif di lembaga pendidikan.

d. Penarikan Kesimpulan

Langkah terakhir adalah menarik kesimpulan dari hasil analisis untuk merumuskan sebuah model konseptual mengenai implementasi TQM yang komprehensif untuk peningkatan mutu berkelanjutan di lembaga pendidikan. Model ini akan divisualisasikan dalam bentuk kerangka kerja yang sistematis dan dijelaskan secara naratif, yang menjadi temuan utama dari penelitian ini.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis terhadap berbagai literatur primer dan sekunder menunjukkan bahwa implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang efektif di lembaga pendidikan memerlukan sebuah model yang komprehensif dan terintegrasi. Model ini tidak dapat diterapkan secara parsial, melainkan harus menyentuh seluruh aspek fundamental organisasi. Berdasarkan analisis konten, model implementasi TQM yang holistik dapat dikategorikan ke dalam lima tema utama yang saling berkaitan: (a) peran kepemimpinan, (b) perencanaan dan strategi mutu, (c) manajemen proses pembelajaran, (d) keterlibatan pemangku kepentingan, dan (e) evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

### Peran Kepemimpinan sebagai Motor Penggerak Mutu

Kepemimpinan merupakan elemen yang paling fundamental dalam menginisiasi dan menjaga keberlanjutan TQM. Sallis (2002) menyebutnya sebagai "hukum besi" kualitas, di mana tanpa komitmen dan dorongan dari manajemen puncak, inisiatif mutu akan berumur pendek. Kepemimpinan dalam konteks TQM bukan sekadar fungsi manajerial, melainkan peran transformasional yang mampu menciptakan visi, mengomunikasikannya secara efektif, dan membangun budaya mutu di seluruh organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Rahman & Nasrin (2024) dan Adawiyah *et al.* (2025), menyiratkan bahwa kegagalan dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif seringkali berakar dari lemahnya kepemimpinan. Pemimpin pendidikan harus mampu bertindak sebagai *champion* kualitas, mengalokasikan sumber daya, memberdayakan staf, dan "turun ke bawah" (*management by walking about*) untuk memahami realitas operasional dan memastikan bahwa suara pelanggan didengar (Sallis, 2002, hlm. 67-68).

Gaya kepemimpinan yang paling selaras dengan filosofi TQM adalah kepemimpinan transformasional. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang berfokus pada imbalan dan hukuman, kepemimpinan transformasional bekerja dengan mengubah nilai, keyakinan, dan kebutuhan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi (Bass & Riggio, 2006). Seorang pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi staf untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan bersama organisasi. Mereka mampu menciptakan visi yang menarik tentang masa depan institusi yang berkualitas, dan secara karismatik mendorong seluruh warga sekolah untuk berkomitmen pada visi tersebut.

Dalam konteks implementasi TQM, peran pemimpin transformasional menjadi krusial untuk mengatasi salah satu hambatan terbesar, yaitu resistensi terhadap perubahan. Dengan memberikan stimulasi intelektual, pemimpin mendorong staf untuk berpikir kreatif dan menemukan cara-cara baru yang lebih baik dalam bekerja. Melalui pertimbangan individual, mereka memberikan dukungan dan bimbingan yang personal, sehingga setiap individu merasa dihargai dan diberdayakan untuk berkontribusi aktif dalam proses peningkatan mutu (Bass & Riggio, 2006). Temuan ini menegaskan bahwa komitmen pemimpin yang

disebutkan oleh Sallis (2002) harus diwujudkan melalui gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi dan memberdayakan, bukan sekadar memberikan perintah. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi fondasi bagi terciptanya budaya mutu yang partisipatif dan berkelanjutan.

**Perencanaan dan Strategi Mutu yang Berorientasi Pelanggan**

Kualitas tidak terjadi secara kebetulan, melainkan harus direncanakan secara strategis. Sallis (2002, Bab 14) menekankan bahwa perencanaan strategis adalah salah satu pilar utama TQM, yang berfungsi memberikan arah yang jelas dan konstansi tujuan (*constancy of purpose*), sejalan dengan poin pertama dari 14 poin Deming. Proses ini harus dimulai dengan analisis lingkungan yang komprehensif (SWOT) untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Hal terpenting ialah strategi yang dirumuskan harus berpusat pada pelanggan (*customer-focused*). Artinya, visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan harus diterjemahkan ke dalam kebijakan dan rencana mutu yang secara eksplisit bertujuan untuk memenuhi dan melampaui harapan *stakeholder*. Seperti yang ditekankan dalam studi Todorut (2013), strategi ini harus mencakup identifikasi pasar (siapa pelanggan kita) dan pengembangan portofolio layanan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan mereka.

Proses perumusan strategi ini harus menjadi siklus yang hidup, bukan dokumen statis yang tersimpan. Untuk memastikan strategi tetap relevan, lembaga pendidikan perlu secara aktif melakukan *environmental scanning* atau pemindaian lingkungan. Menurut David (2011), pemindaian lingkungan adalah proses memonitor, mengevaluasi, dan menyebarkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada orang-orang kunci dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan, ini berarti tidak hanya menganalisis tren persaingan atau kebijakan pemerintah, tetapi juga secara proaktif mendengarkan "suara pelanggan" (*voice of the customer*). Dengan memahami secara mendalam kebutuhan, harapan, dan persepsi pelanggan, strategi yang dirumuskan akan lebih tajam dan berpeluang lebih besar untuk berhasil.

Selanjutnya, strategi yang telah dirumuskan perlu diterjemahkan ke dalam tujuan yang terukur dan dapat ditindaklanjuti. Penggunaan kerangka kerja seperti *Balanced Scorecard* (BSC) dapat menjadi alat yang sangat efektif untuk tujuan ini. Kaplan dan Norton (1996), penggagas BSC, menjelaskan bahwa kerangka ini memungkinkan organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian tujuan dan ukuran kinerja yang komprehensif dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks pendidikan, perspektif "keuangan" dapat diadaptasi menjadi perspektif "efisiensi sumber daya", sementara perspektif lainnya sangat relevan. Dengan demikian, BSC membantu memastikan bahwa strategi mutu tidak hanya menjadi wacana, tetapi benar-benar terimplementasi dan terukur dampaknya di semua level organisasi.

**Manajemen Proses Pembelajaran yang Efektif dan Efisien**

Inti dari TQM adalah pendekatan proses. Deming menegaskan bahwa mayoritas masalah kualitas berasal dari sistem dan proses (Walton, 1986). Dalam konteks pendidikan, proses utama adalah proses pembelajaran. Oleh karena itu, implementasi TQM harus berfokus pada perbaikan proses pembelajaran secara berkelanjutan. Sallis (2002, hlm. 30) menyatakan bahwa "jika TQM ingin memiliki relevansi dalam pendidikan, maka ia harus membahas kualitas pengalaman belajar siswa". Ini mencakup segala hal, mulai dari desain kurikulum yang fleksibel, penggunaan metode pengajaran yang inovatif dan berpusat pada siswa, hingga penyediaan lingkungan dan sumber daya belajar yang memadai. Setiap tahap dalam proses pembelajaran mulai dari penerimaan siswa, proses belajar-mengajar, hingga evaluasi harus dipetakan, distandarkan, dan terus-menerus ditingkatkan kualitasnya, seperti yang diilustrasikan dalam kerangka kualitas Sallis (2002, hlm. 136).

Lebih jauh, perbaikan proses pembelajaran dalam kerangka TQM secara inheren menuntut pergeseran dari paradigma pengajaran pasif menuju pembelajaran aktif yang berpusat pada siswa (*student-centered learning*). Hal ini selaras dengan teori keterlibatan siswa (*student engagement*) yang dikemukakan oleh Astin (2014), yang menyatakan bahwa kualitas pembelajaran dan pengembangan diri siswa

sangat dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan mereka, baik secara fisik maupun psikologis, dalam pengalaman belajar. Oleh karena itu, tugas manajemen mutu bukanlah sekadar memastikan silabus tersampaikan, melainkan merancang sebuah proses yang secara sistematis mendorong keterlibatan. Ini dapat diwujudkan melalui implementasi metode seperti *Problem-Based Learning* (PBL) atau *Project-Based Learning* (PjBL), yang menempatkan siswa sebagai pemecah masalah aktif dan membangun pemahaman mereka sendiri.

Penerapan pendekatan proses ini juga berarti memandang setiap unit atau departemen di lembaga pendidikan sebagai bagian dari rantai nilai (*value chain*) yang saling berhubungan. Kualitas proses di satu bagian akan sangat memengaruhi bagian berikutnya. Misalnya, kualitas proses layanan pendaftaran mahasiswa (administrasi) akan memengaruhi pengalaman awal dan motivasi siswa (pembelajaran). Dengan demikian, TQM mendorong penghapusan silo-silo fungsional dan mendorong kolaborasi lintas departemen untuk mengoptimalkan alur proses secara keseluruhan, dari awal hingga akhir. Tujuannya adalah untuk menciptakan pengalaman belajar yang mulus (*seamless learning experience*) di mana setiap titik interaksi antara siswa dan institusi dirancang untuk memberikan nilai tambah.

**Keterlibatan Pemangku Kepentingan sebagai Kunci Kolaborasi**

Prinsip "Total" dalam TQM menegaskan bahwa semua pihak yang terlibat dalam organisasi harus berpartisipasi dalam upaya peningkatan mutu. Sallis (2002, hlm. 28) membedakan antara pelanggan primer (siswa), sekunder (orang tua, pemerintah), tersier (dunia industri, masyarakat), dan internal (guru dan staf). Keterlibatan mereka tidak hanya sebatas sebagai penerima layanan, tetapi juga sebagai mitra dalam merancang dan mengevaluasi layanan pendidikan. Temuan Rahman & Nasrin (2024) yang menyoroti pentingnya keterlibatan mahasiswa sebagai faktor keberhasilan TQM memperkuat argumen ini. Untuk mencapai keterlibatan yang efektif, diperlukan mekanisme komunikasi yang terbuka, forum umpan balik yang terstruktur, dan pembentukan tim-tim kerja lintas fungsi yang

diberdayakan untuk melakukan perbaikan (*kaizen*), sejalan dengan konsep lingkaran kualitas (Sallis, 2002, Bab 8).

Konsep keterlibatan pemangku kepentingan dalam TQM modern telah berkembang melampaui sekadar pengumpulan umpan balik. Paradigma yang lebih maju adalah *co-creation* atau penciptaan nilai bersama, di mana pelanggan (mahasiswa) tidak lagi dipandang sebagai penerima pasif, melainkan sebagai mitra aktif dalam menciptakan pengalaman pendidikan mereka sendiri. Dollinger *et al*. (2018) berpendapat bahwa kemitraan mahasiswa-staf dalam perancangan kurikulum dan proses pembelajaran dapat secara signifikan meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan. Dalam praktiknya, ini bisa berarti melibatkan perwakilan mahasiswa dalam tim peninjauan kurikulum, menyelenggarakan lokakarya bersama dengan industri untuk merancang materi ajar, atau memberdayakan komite orang tua untuk memberikan masukan strategis.

Selain keterlibatan eksternal, TQM sangat menekankan pentingnya keterlibatan pelanggan internal, yaitu para guru dan staf. Pemberdayaan (*empowerment*) staf adalah pilar utama yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan terjadi di tingkat operasional. Memberdayakan staf berarti memberikan mereka otonomi, sumber daya, dan pelatihan yang diperlukan untuk mengidentifikasi masalah dalam proses kerja mereka dan mengambil inisiatif untuk menyelesaikannya. Tanpa keterlibatan aktif dan pemberdayaan pelanggan internal, setiap upaya untuk memuaskan pelanggan eksternal akan sulit terwujud. Oleh karena itu, pendekatan TQM yang holistik harus menyeimbangkan fokus pada kepuasan pelanggan eksternal dengan penciptaan lingkungan kerja internal yang mendukung, kolaboratif, dan memberdayakan.

**Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan *(Continuous Improvement)***

Siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang dipopulerkan oleh Deming menjadi jantung dari perbaikan berkelanjutan dalam TQM. Implementasi TQM memerlukan mekanisme evaluasi yang sistematis untuk memonitor kinerja dan mengidentifikasi area perbaikan. Sallis (2002, Bab 12 & 16) menekankan pentingnya *self-assessment* atau evaluasi diri institusional sebagai langkah awal untuk memahami

kekuatan dan kelemahan. Evaluasi ini harus berbasis data, baik kuantitatif (misalnya data prestasi siswa dan tingkat kelulusan) maupun kualitatif (misalnya survei kepuasan pelanggan). Hasil evaluasi tidak boleh hanya menjadi laporan, tetapi harus menjadi dasar untuk tindakan perbaikan (*corrective action*). Dengan demikian, lembaga pendidikan bertransformasi menjadi *learning organization* yang terus-menerus belajar dari pengalamannya dan secara proaktif melakukan perbaikan untuk mencapai tingkat mutu yang lebih tinggi.

Elemen paling kritis dalam siklus PDCA adalah memastikan adanya mekanisme "menutup lingkaran umpan balik" (*closing the feedback loop*). Banyak lembaga pendidikan pandai dalam tahap 'Plan' dan 'Check' (mengumpulkan data evaluasi), namun seringkali lemah pada tahap 'Act' (melakukan tindakan perbaikan nyata berdasarkan data tersebut). Sebuah studi oleh Sulaiman dan Wibowo (2016) menemukan bahwa efektivitas sistem penjaminan mutu internal sangat ditentukan oleh kemampuan institusi untuk menindaklanjuti temuan evaluasi menjadi program perbaikan yang konkret. Tanpa adanya proses "menutup lingkaran" ini, evaluasi hanya akan menjadi ritual administratif tanpa dampak. TQM yang efektif menuntut adanya budaya berbasis bukti (*culture of evidence*), di mana setiap data evaluasi secara sistematis dianalisis dan digunakan sebagai dasar untuk inovasi.

Selain evaluasi formal, perbaikan berkelanjutan juga didorong oleh filosofi *Kaizen*, sebuah konsep Jepang yang berarti "perbaikan kecil yang terus-menerus". Imai (1986), sebagai penggagas konsep ini, menjelaskan bahwa *Kaizen* berfokus pada perbaikan inkremental yang dilakukan oleh semua orang, setiap saat, dan di mana saja. Dalam konteks pendidikan, ini berarti mendorong setiap guru untuk setiap hari memikirkan cara yang sedikit lebih baik dalam mengajar, atau staf administrasi menemukan cara yang sedikit lebih efisien dalam melayani. Budaya *Kaizen* melengkapi evaluasi strategis berskala besar dengan menumbuhkan kebiasaan refleksi dan perbaikan di tingkat individu dan tim, yang pada akhirnya akan terakumulasi menjadi peningkatan kualitas institusional yang signifikan.

## 4. KESIMPULAN

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang efektif di lembaga pendidikan memerlukan sebuah model yang holistik dan terintegrasi. Keberhasilan peningkatan mutu berkelanjutan tidak dapat dicapai secara parsial, melainkan harus didasarkan pada lima pilar utama yang saling menguatkan: kepemimpinan yang transformasional, perencanaan strategis yang berpusat pada pelanggan, manajemen proses pembelajaran yang berfokus pada keterlibatan siswa, kolaborasi dengan seluruh pemangku kepentingan, serta siklus evaluasi dan perbaikan yang tiada henti. Model ini menegaskan bahwa kualitas pendidikan bukanlah hasil dari satu inisiatif tunggal, melainkan buah dari orkestrasi strategis yang menyatukan budaya, kepemimpinan, proses, dan partisipasi semua pihak. Pada akhirnya, TQM mentransformasi lembaga pendidikan menjadi organisasi pembelajar yang adaptif, inovatif, dan mampu menjawab tantangan zaman.

## DAFTAR REFERENSI

Adawiyah, R., Sudirman, & Jusman. (2025). KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH: KAJIAN LITERASI TENTANG, MODEL PENERAPAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH. *NineStars Education*, *6*(1), 36–50.

Ahsan, M. N., & Aimah, S. (2025). Penerapan Manajemen Mutu Terpadu di Lembaga Pendidikan Swasta Islam: Resiliensi Terhadap Keterbatasan Anggaran. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, *6*(1), 21–36. https://doi.org/https://doi.org/10.21154/sajiem.v6i1.395

Astin, A. W. (2014). Student involvement: A developmental theory for higher education. In *College student development and academic life* (pp. 251–262). Routledge.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.

Dollinger, M., Lodge, J., & Coates, H. (2018). Co-creation in higher education: Towards a conceptual model. *Journal of Marketing for Higher Education*, *28*(2), 210–231. https://doi.org/10.1080/08841241.2018.1466756

Ihsan, D. (2024, January 26). Penguatan Kualitas Perguruan Tinggi Bisa Atasi Kesenjangan Dunia Kerja. *Kompas.Com*.

https://www.kompas.com/edu/read/2024/01/26/162052371/penguatan-kualitas-perguruan-tinggi-bisa-atasi-kesenjangan-dunia-kerja

Imai, M. (1986). Kaizen: The key to Japan's competitive success. *Kaizen Institute Ltd*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. *Language*, *11*(322p), 23cm.

Kemendikbudristek, P. (2024). *PERILISAN HASIL PISA 2022: PERINGKAT INDONESIA NAIK 5-6 POSISI*. Berita PISA Di Indonesia. https://pisa2025.id/berita/read/pisa-di-indonesia/4/perilisan-hasil-pisa-2022-peringkat-indonesia-naik-5-6-posisi/#:~:text=Kementerian Pendidikan%2C Kebudayaan%2C Riset%2C,6 posisi dibanding PISA 2018.

Rahman, M. M., & Nasrin, S. (2024). Perceived service quality at higher education institutions: A study on the success factors of total quality management practices in Bangladesh. *Social Sciences & Humanities Open*, *10*, 100997.

Sallis, E. (2002). Total Quality Management in Education. In *Developing quality systems in education*. Stylus Publishing Inc.

Samoling, I. E., Ismanto, B., Rina, L., Studi, P., Ekonomi, P., Universitas, F., Satya, K., & Salatiga, W. (2021). *Efektivitas Pembelajaran Daring Pada Masa Covid di SMAN 2 Salatiga The Effectiveness Of Online Learning In Covid Pandemic At SMAN 2 Salatiga*.

Shobri, M. (2024). Peran sistem informasi manajemen pendidikan dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas di lembaga pendidikan Islam. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *2*(2), 78–88. https://doi.org/https://doi.org/10.37348/aksi.v2i2.302

Sulaiman, A., & Wibowo, U. B. (2016). Implementasi sistem penjaminan mutu internal Sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Gadjah Mada. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, *4*(1), 17–32. http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp

Todorut, A. V. (2013). The Need of Total Quality Management in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *83*, 1105–1110. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.207

Walton, M. (1986). *The Deming Management Method*. Perigee Books.