



PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Yusuf Hadijaya
UIN Sumatera Utara, Medan
yusufhadijaya@uinsu.ac.id

Nazli Fahada
Universitas Prima Indonesia Medan
nazlifahada@unprimdn.ac.id

Mujhirul Iman
UIN Sumatera Utara, Medan
mujhirul1986@gmail.com

Irwansyah
Universitas Alwashliyah Medan
irwanbedjo39@gmail.com

Rizki Hasanah Nasution
SMKN 2 Tebing Tinggi
Rizkihasanah888@gmail.com

Abstract: This article discusses total quality management in its implementation in educational institutions. Education plays a crucial role in shaping a competitive society. One of the latest emerging approaches to improving the quality of education is Total Quality Management (TQM). Total Quality Management is one of the models or methods used to improve the quality of education in educational institutions. Total Quality Management is one of the keys to the success of the most effective educational goals. Because TQM prioritizes the integration of all functions and processes and empowers and involves all elements in the education system. TQM must be applied continuously and continuously in order to achieve educational goals, which provide satisfaction to students, parents and the community.

Keywords: *Total Quality Management (TQM). Quality of Education*

Abstrak: Artikel ini membahas tentang total quality management dalam pelaksanaannya di lembaga pendidikan. Pendidikan memegang peran krusial dalam membentuk masyarakat yang berdaya saing. Salah satu pendekatan terkini yang muncul untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah Total Quality Management (TQM). Total Quality Management adalah salah satu model atau metode yang digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan. Total Quality Management merupakan salah satu kunci keberhasilan tujuan pendidikan yang paling efektif. Karena TQM mengedepankan integrasi dari semua fungsi dan proses serta memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan tersebut. TQM harus diberlakukan terus menerus dan berkesinambungan demi tercapainya tujuan pendidikan, yang memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat.

Kata kunci: *Total Quality Management (TQM). Mutu Pendidikan*

PENDAHULUAN

Dalam bisnis, berbagai perusahaan mengupayakan adanya layanan yang berkualitas. Peningkatan kualitas merupakan agenda berbagai organisasi termasuk pendidika¹. Berbagai usaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan telah, sedang, dan akan terus dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan. Strategi pengembangannya antara lain dilakukan dengan menerapkan paradigma baru berupa peningkatan kualitas berkelanjutan di masa mendatang yang dikenal dengan nama Total Quality Management (TQM). TQM berkaitan dengan penciptaan budaya kualitas yang bertujuan agar karyawan dan staf dapat memuaskan konsumen sekaligus didukung oleh struktur organisasi mereka dalam melakukan hal yang dimaksud². TQM dianggap sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk dan jasa,³. Organisasi yang menggunakan TQM berupaya untuk mengadakan perbaikan secara berkelanjutan dalam rangka memenangkan persaingan dalam era global mendatang. Upaya yang dimaksudkan berupa langkah-langkah untuk meningkatkan perbaikan berkelanjutan, seperti (1) customer focus; (2) improvement process; dan (3) total involvement (Tenner dan DeToro, 2000). Esensi TQM adalah suatu filosofi yang menunjuk pada perubahan budaya dalam suatu organisasi, serta dapat menyentuh hati dan pikiran orang menuju mutu yang diidamkan.

Beberapa indikasi keberhasilan organisasi yang mengimplementasikan TQM ditunjukkan melalui: (1) komitmen yang tinggi dari seluruh jajaran organisasi (pimpinan tertinggi sampai dengan karyawan terendah); (2) organisasi yang mantap; dan (3) motivasi dan disiplin yang tinggi⁴. Keberhasilan TQM juga sangat ditentukan oleh lima pilar penyangganya, yaitu: (1) produk; (2) proses, (3) organisasi, (4) kepemimpinan; dan (5) komitmen (Crech, 2000). Memang tidak sepenuhnya TQM berhasil diimplementasikan pada organisasi karena berbagai faktor penyebab.⁵ menyatakan bahwa faktor yang menyebabkan kegagalan dalam mengimplementasikan TQM, antara lain: (1) perubahan yang menyeluruh (paradigma manajemen, komitmen, tujuan, dan pelatihan) tidak dipenuhi; (2) usaha setengah hati dan harapan tidak realistis; dan (3) kesalahan delegasi dan kepemimpinan, tim, proses penyebarluasan, pendekatan terbatas, dan pemberdayaan yang prematur. Kendala lain yang dihadapi oleh organisasi antara lain penciptaan lingkungan yang mendukung usaha perbaikan dan berorientasi pada mutu masih kurang, pemahaman terhadap perencanaan strategis dan dialogis masih kurang, pemberdayaan sumber daya manusia masih kurang, komitmen dan partisipasi karyawan program perbaikan mutu masih kurang, dan sistem

¹ Agung Budianto, Yonathan Pongtuluran, and Syaharuddin Y, "Pengaruh Etika Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan," *Kinerja* 14, no. 1 (2018): 1, <https://doi.org/10.29264/jkin.v14i1.2472>.

² Lachlan E.d. Crawford and Paul Shutler, "Total Quality Management in Education: Problems and Issues for the Classroom Teacher," *International Journal of Educational Management* 13, no. 2 (1999): 67-73, <https://doi.org/10.1108/09513549910261122>.

³ Domingo Ribeiro Soriano, "Total Quality Management," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40, no. 1 (1999): 54-59, <https://doi.org/10.1177/001088049904000123>.

⁴ Achmad Supriyanto, "Implementasi Total Quality Management Dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran Di Institusi Pendidikan," *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 1, no. 1 (2015), <https://doi.org/10.21831/cp.v1i1.4188>.

⁵ Philip Kotler, *MARKETING MANAGEMENT* 15E, n.d.



informasi manajemen pendukung pelaksanaan program peningkatan mutu kurang mendapat perhatian.

Penerapan TQM dalam pendidikan dapat diadopsi dari ⁶ Model tersebut mengandung tiga hal utama, yaitu tujuan, prinsip, dan elemen-elemen TQM. Tujuan utama TQM dalam pendidikan adalah meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan, terus-menerus, dan terpadu. Pencapaian tujuan dapat diwujudkan menggunakan prinsip-prinsip pemfokusan pada pengguna, peningkatan kualitas pada proses, dan pelibatan semua komponen pendidikan. Beberapa elemen pendukung untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan, yaitu kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, penghargaan, pengukuran.

Ada beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam Penerapan Sistem Manajemen Pendidikan berbasis TQM di lembaga pendidikan di Sekolah menengah atas. Beberapa pakar di bidang ini telah menyumbangkan hasil kajian maupun penelitiannya. Hasil penelitian Change Management Learning Center atau ⁷telah menemukan lima besar yang menjadi variabel pendukung perubahan dan penghambat kesuksesan (the top-five contributors to success and the top-five greatest CM obstacles). Ada lima faktor yang mendukung kesuksesan dalam perubahan organisasional, yaitu dukungan yang efektif, persatuan dan kesatuan dari barisan manajer dan para pegawai, tim khusus, perubahan terus-menerus dan komunikasi sesuai target, perencanaan yang baik dan pendekatan yang diorganisir. Beberapa faktor penghambat perubahan organisasional penolakan dari pegawai dan staf, waktu, anggaran biaya, sumber daya terbatas, dan politik organisasi. ⁸ menyatakan tidak saja dari sisi manusianya yang dapat menjadi rintangan dalam perubahan organisasional, tetapi ada rintangan potensial yang berasal dari budaya organisasi, sejarah, nilai dan kapasitas untuk perubahan. Penolakan terhadap perubahan organisasional sangat membutuhkan penanganan yang serius dari pihak-pihak yang berkompeten. Maka Total Quality Manajemen (TQM) dijadikan pedoman untuk mengatasinya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus yang bersifat kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Sistem Manajemen Pendidikan berbasis Total Quality Management (TQM) di lembaga pendidikan. Populasi dalam penelitian ini adalah orang-orang yang masuk dalam struktural organisasi di Sekolah MTS Muhammadiyah 15 Medan. Dengan memperhatikan situasi dan kondisi populasi yang ada (kesibukan, waktu, dan keakuratan sumber informasi, dan informan), sampel akan diambil secara purposive. Pengambilan sampel tersebut akan didasarkan pada kesediaan responden. Data penelitian ini dikumpulkan dengan teknik-teknik wawancara dan studi dokumenter. Teknik Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk mengungkap gambaran keberhasilan penerapan sistem manajemen pendidikan berbasis Total Quality Management (TQM) di lembaga pendidikan. Langkah-langkah analisis meliputi pengumpulan data, reduksi data, analisis kecenderungan untuk menghasilkan kategori, dan penarikan kesimpulan.

⁶ Crawford and Shutler, "Total Quality Management in Education: Problems and Issues for the Classroom Teacher."

⁷ Prosci., "ADKAR Model. Change Management Learning Center.," 2015.

⁸ Prosci.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Total Quality Management di MTs Muhammadiyah 15 Medan

Penerapan prinsip-prinsip sistem manajemen berbasis TQM pada lembaga pendidikan yang diterapkan di sekolah Mts Muhammadiyah 15 Medan mencakup pemfokusan pada pelanggan, perbaikan pada proses, dan pelibatan anggota dalam berbagai kegiatan Sekolah. Pemfokusan kegiatan ke pelanggan (siswa, guru, dan staf) sudah dilakukan, tetapi belum optimal. Kondisi yang ada menunjukkan adanya perubahan pelayanan terhadap siswa sebelum dan sesudah. Perbaikan proses kegiatan secara terus-menerus, khususnya terkait dengan proses pembelajaran sudah tampak dari meningkatnya kedisiplinan dan komitmen guru dalam melaksanakan proses pembelajaran (kehadiran guru, penyusunan RPP, penyelenggaraan evaluasi pembelajaran, presensi kehadiran siswa, sampai pada pengembalian tugas dan hasil ujian siswa). Hal tersebut terkontrol melalui hasil wawancara dan studi dokumenter yang dilakukan. Pelibatan anggota organisasi struktural secara menyeluruh belum dilakukan secara optimal. Hal ini ditunjukkan oleh anggota struktural yang belum sepenuhnya terlibat dalam kegiatan penjaminan mutu.

Berdasarkan penerapan sistem manajemen pendidikan berbasis total quality management (tqm) di Sekolah Mts Muhammadiyah 15 Medan sudah dijalankan, tetapi belum optimal. Hal ini karena belum didukung oleh penciptaan budaya kualitas pada sistem pembelajaran. Namun demikian, penciptaan budaya kualitas pembelajaran tersebut membutuhkan proses yang panjang, perlu dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, serta membutuhkan sumber daya manusia dan nonmanusia yang memadai. Penerapan sistem manajemen pendidikan berbasis total quality management (tqm) yang mencakup pemfokusan pada pelanggan, perbaikan pada proses, dan pelibatan anggota dalam berbagai kegiatan telah berjalan. Pemfokusan kegiatan pada pelanggan (siswa, guru, dan staf) sudah dilakukan, tetapi belum optimal. Jika prinsip-prinsip tersebut dilakukan secara konsisten dalam jangka panjang, dapat menghasilkan layanan jasa pendidikan yang baik. Hal ini sesuai dengan prinsip yang harus diperhatikan, yaitu selalu ada perbaikan dalam setiap proses ketika mengimplementasikan TQM pada institusi lembaga pendidikan⁹ Terdapat perbedaan dengan apa yang pernah dilakukan dalam penerapan prinsip-prinsip TQM di The Higher Hotel Institute, Cyprus. Penerapannya masih menjadi tantangan yang besar karena tidak ada prinsip khusus, tetapi wujudnya dapat diamati secara jelas. Tidak ada pendekatan formal, lembaga ini hanya menerapkan apa yang ada di literatur, terutama dalam membangun dasar yang kuat melalui budaya manajemen yang menekankan pada pelanggan¹⁰.

Berdasarkan penerapan sistem manajemen pendidikan berbasis total quality management (tqm) di Sekolah Mts Muhammadiyah 15 terdapat beberapa faktor yang menjadi hambatan diantaranya: Membentuk budaya organisasi yang mendukung prinsip-prinsip TQM. Semua stakeholder, termasuk staf, guru, siswa, dan orang tua, harus terlibat aktif dalam menerapkan nilai-nilai TQM. Implementasi TQM membutuhkan keterlibatan semua pihak yang terkait dalam proses pendidikan. Hal ini membutuhkan adanya sinergi dan kolaborasi di antara stakeholder.¹¹

⁹ Moh Muslim and Sururin, "Moh. Muslim Dan Sururin: 'Total Quality Management (TQM) Di Perguruan ...' 119," *Esensi* 21, no. 2 (2018): 119–30.

¹⁰ I Putu Ayub Darmawan et al., *Total Quality Management Dalam Dunia Pendidikan "Model, Teknik Dan Implementasi,"* Widina Bhakti Persada Bandung, vol. 1, 2021.

¹¹ Mustika Damai Yanti and Zahra'unnisa Aulia, "IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU TERPADU PENDIDIKAN DI MTs NEGERI 6 BANJAR KECAMATAN MARTAPURA KABUPATEN BANJAR," *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.18592/moe.v7i1.5436>.



Pelatihan dan Pengembangan: Pelatihan dan pengembangan kontinu diperlukan untuk memastikan bahwa semua anggota staf memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung prinsip-prinsip TQM.

Komunikasi Terbuka dan Kolaborasi: Komunikasi terbuka antara semua pihak adalah kunci untuk keberhasilan implementasi TQM. Forum terbuka harus ada untuk memfasilitasi diskusi dan pertukaran ide. Pengambilan keputusan dalam implementasi TQM harus didasarkan pada data dan fakta yang terukur. Oleh karena itu, penting untuk melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja secara teratur. (Jamaluddin, 2013) Pemimpin pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam manajemen mutu pendidikan. Sebagai pemimpin, mereka harus memiliki visi dan komitmen untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu, termasuk Total Quality Management (TQM).

Artinya, hasil dari perbaikan tidak dikomunikasikan kepada unit kerja sebagai feed back dari kegiatan yang telah dilaksanakan. Komunikasi belum dilakukan secara konsisten, terbuka, memenuhi sasaran pada sasaran yang tepat dan dilakukan dengan alat bantu yang bervariasi. Perencanaan yang disusun oleh jajaran penjaminan mutu cukup komprehensif, namun perencanaan belum dilakukan pada masing-masing struktural. Pendekatan yang dilakukan juga belum terorganisir dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya keterlambatan pelaporan unit kerja sehingga feedback tidak dapat diberikan segera dan hal ini menjadi hambatan untuk menyusun kegiatan dalam rangka melakukan continuous improvement. Hasil ini melengkapi penelitian¹² bahwa faktor penentu kesuksesan TQM ada pada struktur, kultur, manajemen sumber daya manusia, dan kepemimpinan organisasional. Memang ditemukan ada beberapa hambatan dalam mengimplementasikan TQM, terutama berasal dari sumber daya manusia, waktu, dan sumber daya lainnya yang diperlukan. Hambatan-hambatan tersebut tidak berbeda dengan yang sudah diteliti oleh¹³ yang disebutnya sebagai the top-five greatest CM obstacles. Kelimanya meliputi penolakan dari pegawai dan staf, penolakan dari manajemen menengah, dan dukungan pelaksana yang buruk, waktu, anggaran biaya, dan sumber daya terbatas, serta kelembaman dan politik organisasi.

Kesulitan lainnya adalah dalam mengkreasi implementasi TQM di lembaga pendidikan karena berkaitan dengan isu kepemimpinan, budaya, dan isu-isu organisasional. Beberapa perguruan tinggi juga mengalami kesulitan ketika mengimplementasikan TQM yang disebabkan oleh sistem periodisasi waktu yang kuat. Berbagai kendala yang dihadapi perguruan tinggi ketika mengimplementasikan TQM cukup variatif sesuai dengan situasi dan kondisi institusi masing-masing. Semua itu membutuhkan strategi untuk mengatasinya sehingga walaupun ada kendala, TQM nantinya dapat diimplementasikan di bidang pendidikan dengan baik. Hal yang sangat disarankan untuk membangun institusi pendidikan yang baik adalah dengan cara meningkatkan kualitas pendidikan secara terus-menerus, terutama pada pembelajarannya agar para siswa menjadi pemikir yang kritis dan kreatif dalam menghadapi perubahan teknologi yang cepat¹⁴.

Beberapa strategi untuk peimplementasi TQM pada lembaga pendidikan dilakukan dengan cara membangun kesadaran masing-masing pihak sesuai dengan tugas yang dipercayakan kepada anggota unit tersebut secara sinergis. Penanaman budaya mutu pada setiap unit kerja berikut

¹² Crawford and Shutler, "Total Quality Management in Education: Problems and Issues for the Classroom Teacher."

¹³ Prosci., "ADKAR Model. Change Management Learning Center."

¹⁴ Crawford and Shutler, "Total Quality Management in Education: Problems and Issues for the Classroom Teacher."



seluruh komponennya juga selalu ditekankan dalam mendukung keberhasilan institusi tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebenarnya, ada strategi sistematis yang dapat dijadikan acuan dalam mengatasi berbagai hambatan tersebut, yaitu mulailah dari strategi yang halus (pendidikan dan komunikasi) sampai dengan pemaksaan, serta strategi air. Ketika menghadapi penolakan yang kuat tidak selamanya harus dihadapi dengan strategi pemaksaan, tetapi diperlukan strategi yang dapat mendinginkan para penolakannya secara persuasif dan akhirnya mereka berubah menjadi pendukung implementasi TQM. pemimpin pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam menerapkan sistem manajemen berbasis TQM.

Berikut beberapa peran yang harus diterapkan oleh pemimpin :*Menentukan visi dan misi yang jelas.* Pemimpin pendidikan harus menetapkan visi dan misi yang jelas dan dapat diukur untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Visi dan misi ini harus memberikan arahan bagi seluruh stakeholder dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Memimpin pengembangan dan implementasi kebijakan mutu.* Pemimpin pendidikan harus memimpin pengembangan dan implementasi kebijakan mutu yang terintegrasi dan dapat diukur. Kebijakan mutu harus mencakup strategi, tujuan, dan standar yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.¹⁵*Memfasilitasi perbaikan berkelanjutan.* Pemimpin pendidikan harus memfasilitasi perbaikan berkelanjutan dengan mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memperbaiki proses pendidikan secara terus menerus. Hal ini membutuhkan pengumpulan dan evaluasi umpan balik pelanggan serta pengambilan keputusan berbasis data.¹⁶*Mendorong partisipasi dan kolaborasi.* Pemimpin pendidikan harus mendorong partisipasi dan kolaborasi dari semua stakeholder dalam proses manajemen mutu. Hal ini memungkinkan terjadinya sinergi dan kolaborasi yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan.¹⁷*Memberikan dukungan dan pengembangan pada staf.* Pemimpin pendidikan harus memberikan dukungan dan pengembangan pada staf pendidikan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu. Hal ini memungkinkan pengembangan sumber daya manusia yang kompeten dan dapat memimpin perbaikan berkelanjutan.¹⁸ Pemimpin pendidikan yang menerapkan prinsip-prinsip TQM dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik.

Kesimpulan

Berdasarkan Hasil penerapan sistem manajemen pendidikan berbasis total quality management (TQM) dapat dilihat, pertama perlunya dukungan struktur dalam penerapan total quality management (TQM), agar penerapan TQM dapat berjalan optimal. Kedua,

¹⁵ Miftakhul Munir, "Keberadaan Total Quality Management Dalam Lembaga Pendidikan (Antara Prinsip Implementasi Dan Pilar TQM Dalam Pendidikan)," *Realita : Jurnal Penelitian Dan Kebudayaan Islam* 16, no. 1 (2022): 1–21, <https://doi.org/10.30762/realita.v16i1.702>.

¹⁶ Saliman Saliman, Taat Wulandari, and Mukminan Mukminan, "Model Pendidikan Multikultural Di 'Sekolah Pembauran' Medan," *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 3, no. 3 (2014): 392–401, <https://doi.org/10.21831/cp.v3i3.2383>.

¹⁷ Dwi Sukaningtyas, Djam'an Satori, and Udin Syaefuddin Sa'ud, "Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah," *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pendidikan* 22, no. 2 (2016): 101–7.

¹⁸ Sistem Pendidikan Nasional, Forum Musyawarah, and Guru Mata, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Smp Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar," *Jurnal Administrasi Pendidikan : Program Pascasarjana Unsyiah* 3, no. 3 (2015): 103–17.



dukungan pihak pimpinan dinilai baik oleh anggota dalam upaya tidak lanjut, pelaksana cukup mendukung kegiatan penjaminan mutu, dan keompokkan tim cukup mendukung kegiatan penjaminan mutu. Kondisi ini sangat positif untuk keberlangsungan pembelajaran untuk mendukung kinerja secara keseluruhan. Ketiga, bahwa faktor penentu kesuksesan TQM ada pada struktur, kultur, manajemen sumber daya manusia, dan kepemimpinan organisasional. Memang ditemukan ada beberapa hambatan dalam mengimplementasikan TQM, terutama berasal dari sumber daya manusia, waktu, dan sumber daya lainnya yang diperlukan. Maka dari itu Komitmen kepemimpinan merupakan kunci utama dalam keberhasilan implementasi TQM di pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Budianto, Agung, Yonathan Pongtuluran, and Syaharuddin Y. "Pengaruh Etika Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan." *Kinerja* 14, no. 1 (2018): 1. <https://doi.org/10.29264/jkin.v14i1.2472>.
- Crawford, Lachlan E.d., and Paul Shutler. "Total Quality Management in Education: Problems and Issues for the Classroom Teacher." *International Journal of Educational Management* 13, no. 2 (1999): 67–73. <https://doi.org/10.1108/09513549910261122>.
- Damai Yanti, Mustika, and Zahra'unnisa Aulia. "IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU TERPADU PENDIDIKAN DI MTs NEGERI 6 BANJAR KECAMATAN MARTAPURA KABUPATEN BANJAR." *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.18592/moe.v7i1.5436>.
- Darmawan, I Putu Ayub, Opan Arifudin, Reno Renaldi, Ni Made Rianita, Steaven Octavianus, Leon Candra, Ambar Sri Lestari, et al. *Total Quality Management Dalam Dunia Pendidikan "Model, Teknik Dan Implementasi."* *Widina Bhakti Persada Bandung*. Vol. 1, 2021.
- Kotler, Philip. *MARKETING MANAGEMENT 15E*, n.d.
- Munir, Miftakhul. "Keberadaan Total Quality Management Dalam Lembaga Pendidikan (Antara Prinsip Implementasi Dan Pilar TQM Dalam Pendidikan)." *Realita : Jurnal Penelitian Dan Kebudayaan Islam* 16, no. 1 (2022): 1–21. <https://doi.org/10.30762/realita.v16i1.702>.
- Muslim, Moh, and Sururin. "Moh. Muslim Dan Sururin: 'Total Quality Management (TQM) Di Perguruan ...' 119." *Esensi* 21, no. 2 (2018): 119–30.
- Nasional, Sistem Pendidikan, Forum Musyawarah, and Guru Mata. "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Smp Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar." *Jurnal Administrasi Pendidikan : Program Pascasarjana Unsyiah* 3, no. 3



(2015): 103–17.

Prosci. “ADKAR Model. Change Management Learning Center.,” 2015.

Saliman, Saliman, Taat Wulandari, and Mukminan Mukminan. “Model Pendidikan Multikultural Di ‘Sekolah Pembauran’ Medan.” *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 3, no. 3 (2014): 392–401. <https://doi.org/10.21831/cp.v3i3.2383>.

Soriano, Domingo Ribeiro. “Total Quality Management.” *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40, no. 1 (1999): 54–59. <https://doi.org/10.1177/001088049904000123>.

Sukaningtyas, Dwi, Djam’an Satori, and Udin Syaefuddin Sa’ud. “Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah.” *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pendidikan* 22, no. 2 (2016): 101–7.

Supriyanto, Achmad. “Implementasi Total Quality Management Dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran Di Institusi Pendidikan.” *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 1, no. 1 (2015). <https://doi.org/10.21831/cp.v1i1.4188>.

Yin, Robert K. “Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 Pages.” *The Canadian Journal of Program Evaluation*, no. March 2016 (2014). <https://doi.org/10.3138/CJPE.BR-240>.

