

## IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI KINERJA OPERASIONAL

Rina Masithoh Haryadi<sup>1\*</sup>, Aprilia Zaelanti<sup>2</sup>, Astrid Napita S<sup>3</sup>, Heriyanto<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, Kalimantan Timur, Indonesia;

<sup>1</sup>[Masithoh.haryadi@gmail.com](mailto:Masithoh.haryadi@gmail.com)

\*Korespondensi Penulis

### Abstrak

Kinerja pegawai yang optimal sangat penting untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis dampak pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja operasional karyawan di Sekolah Menengah Pertama di Kota Samarinda. Fokus penelitian terletak pada empat variabel TQM yaitu komitmen jangka panjang, perbaikan berkesinambungan, kerjasama tim, dan pendidikan dan pelatihan. Penelitian ini mendukung kepentingan peningkatan kualitas pendidikan melalui pengoptimalan kinerja karyawan, dan keharusan menerapkan manajemen mutu yang holistik di sektor kependidikan. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik purposive sampling terhadap 32 responden, dan analisis data dengan model *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen jangka panjang dan kerjasama tim mempunyai dampak positif dan bermakna terhadap kinerja operasional karyawan sekolah

**Keywords:** Total Quality Management; kinerja operasional; komitmen jangka panjang; kerjasama tim; pendidikan dan pelatihan

### Abstract

*Optimal employee performance is very important to improve the quality of learning and achieve national education goals. This study aims to analyze the impact of implementing Total Quality Management (TQM) on the operational performance of employees at junior high schools in Samarinda City. The main emphasis is placed on four TQM variables: long-term commitment, continuous improvement, teamwork, and education and training. The study is motivated by the importance of improving the quality of education through optimizing employee performance, as well as the necessity of applying a comprehensive quality management approach in the education sector. The research method used is quantitative with purposive sampling of 32 respondents, and data analysis is conducted using the Partial Least Square (PLS) model. The findings show that long-term commitment and teamwork have a positive and significant impact on the operational performance of school employees.*

**Keywords:** *Total Quality Management; operational performance; long-term commitment; teamwork; training and education*

## PENDAHULUAN

Pendidikan adalah salah satu sektor yang memiliki peran sangat vital dalam pembentukan karakter dan kualitas generasi penerus bangsa. Di Indonesia, permasalahan terkait kualitas pendidikan, terutama yang berkaitan dengan kinerja pegawai di lembaga pendidikan, masih menjadi isu yang perlu mendapatkan perhatian serius. Kinerja pegawai yang optimal sangat penting untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan nasional. (Kurniawan et al., 2024) Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai di sekolah adalah penerapan Total Quality Management (TQM). TQM dapat memberikan kontribusi positif terhadap pengelolaan organisasi pendidikan, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada siswa dan masyarakat.

Penelitian ini penting dilakukan karena beberapa alasan yang mendasari perlunya studi lebih lanjut mengenai penerapan TQM di sektor pendidikan. Pertama, terdapat kesenjangan riset terkait penerapan TQM dalam sektor pendidikan, khususnya di sekolah menengah. Meskipun banyak penelitian yang mengkaji penerapan TQM di sektor industri, studi mengenai penerapannya dalam pendidikan masih terbatas. Kedua, terdapat gap teori mengenai bagaimana prinsip-prinsip TQM yang awalnya dikembangkan untuk industri dapat diadaptasi secara efektif dalam konteks pendidikan. Hal ini memerlukan

pengembangan teori yang lebih mendalam untuk dapat menjelaskan penerapan TQM di lingkungan pendidikan secara lebih komprehensif. Ketiga, fenomena yang ada menunjukkan bahwa kualitas kinerja pegawai di sekolah masih dipengaruhi oleh berbagai faktor internal yang dapat diperbaiki melalui penerapan manajemen mutu yang lebih sistematis dan berkelanjutan. TQM menawarkan kerangka yang dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai, seperti melalui perbaikan berkelanjutan, peningkatan kompetensi, serta kerja sama tim yang lebih solid (Kurniawan et al., 2024) (Fatchurochman & Yamit, 2022).

Research ini khusus ingin memberikan analisis bagaimana implementasi TQM ini memberikan dampak pada peningkatan kinerja operasional karyawan di SMPN 31 Samarinda. Dengan demikian, penelitian ini tampaknya dapat memberikan sumbangan terhadap perkembangan teori TQM dalam konteks kependidikan dan dapat memberikan saran terhadap sekolah-sekolah untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## KERANGKA TEORI

### Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajerial yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas secara berkelanjutan dalam semua aspek organisasi. TQM menekankan peran aktif dari semua anggota organisasi dalam proses perbaikan kualitas, termasuk dalam produk, jasa, proses, serta sumber daya manusia. Sebagai sebuah

strategi dan filosofi manajemen, TQM melibatkan setiap anggota organisasi untuk bekerja sama dalam menciptakan kualitas yang unggul dan meningkatkan daya saing organisasi secara keseluruhan .

Total Quality Management (TQM) adalah sistem manajemen yang sangat mementingkan kualitas secara holistik oleh kerjasama oleh semua member organisasi, berorientasi ke arah kepuasan klien dan perbaikan berkelanjutan. Mengikuti (Venalia et al., 2024) TQM adalah terdiri dari beberapa prinsip utama yaitu komitmen jangka panjang, perbaikan berkelanjutan, kerjasama tim serta pendidikan dan pelatihan yang semuanya relevan dalam konteks manajemen sekolah.

Menurut Goetsch dan Davis (2015) (Goetsch & Davis, 2014), terdapat sepuluh ciri utama dalam penerapan TQM, yaitu: perhatian terhadap pelanggan internal maupun eksternal, keterpakuan pada kualitas, pendekatan ilmiah dalam penyelesaian masalah, komitmen jangka panjang, kerja tim, peningkatan berkelanjutan, pelatihan dan pendidikan yang intensif, kebebasan yang tetap terkendali, kesatuan tujuan, serta keterlibatan dan pemberdayaan tenaga kerja. Karakteristik-karakteristik ini menunjukkan bahwa TQM bukan hanya sekadar sebuah sistem manajemen kualitas, tetapi juga sebuah filosofi yang memerlukan perubahan budaya dalam organisasi, dengan tujuan untuk mencapai perbaikan yang berkelanjutan dan peningkatan kinerja

operasional. (Rosidin et al., 2025)

### **Komitmen Jangka Panjang**

Komitmen jangka panjang dalam TQM mengacu pada kesediaan seluruh pihak dalam keterlibatan proses peningkatan kualitas secara terus menerus. Komitmen ini terdiri dari komitmen afektif (emosional), komitmen berkelanjutan (berbasis kebutuhan) dan komitmen normatif (berbasis kewajiban). (Saparina et al., 2023)

Keberhasilan TQM juga tergantung pada komitmen pimpinan dan seluruh anggota organisasi pendidikan.

Komitmen jangka panjang merupakan ketekunan organisasi dalam menjalankan prinsip-prinsip kualitas secara terus menerus tanpa tergantung pada kondisi jangka pendek atau hasil instan. Ini mencakup kesediaan untuk melakukan perubahan budaya organisasi dan melibatkan semua pihak dalam proses perbaikan berkelanjutan (TQM Pada Pendidikan Tinggi, n.d.)

Indikator komitmen jangka panjang menurut Robbins & Judge dalam (KOMITMEN ORGANISASI Definisi, Dipengaruhi & Mempengaruhi, n.d.) adalah sebagai berikut:

1. Kepatuhan Afektif (*affective commitment*).
2. Kepatuhan berkelanjutan (*continuance commitment*).
3. Kepatuhan normatif (*normative commitment*).

Komitmen dalam jangka panjang dalam TQM sangat terkait dengan nilai-nilai seperti kepercayaan, tanggung jawab dan

pengendalian diri yang mendukung perbaikan berkelanjutan dan keunggulan organisasi.

### **Perbaikan berkesinambungan (*Continuous Improvement*).**

Perbaikan berkesinambungan adalah pendekatan yang menekankan pentingnya melakukan perubahan kecil namun terus menerus dalam semua aspek organisasi yang bertujuan untuk mencapai peningkatan mutu secara menyeluruh. Perbaikan berkesinambungan dalam pendidikan adalah suatu proses partisipatif yang berfokus pada evaluasi dan pengembangan mutu secara terus menerus dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan pendidikan untuk mencapai keberhasilan institusi dan kepuasan peserta didik. (Berbasis Mutu Virgi Syafiq Ghiyats Brillianov, n.d.)

Perbaikan berkelanjutan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan mutu secara terus menerus. Indikator perbaikan berkelanjutan adalah komunikasi yang efektif, perbaikan masalah, dokumentasi masalah dan kemajuan, pemantauan terhadap perubahan layanan. Prinsip ini untuk menjaga relevansi dan efektifitas program pendidikan di sekolah. (Ismara & Djatmiko, 2020)

Indikator perbaikan berkesinambungan menurut (Putu et al., n.d.) adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi yang terstruktur
2. Penyelesaian masalah.
3. Pendekatan preventif dengan melihat akar permasalahan sejak awal.
4. Pendokumentasian isu dan progress.

5. Pemantauan perubahan pada kualitas pelayanan.

### **Kinerja Operasional**

Menurut Tortorella *et al.*, dalam Alam dan Santosa (2022:3) kinerja operasional dievaluasi melalui penilaian diri berdasarkan berbagai dimensi performa. Kinerja ini mencerminkan tingkat pencapaian perusahaan dalam aspek produktivitas, efisiensi siklus, serta kepatuhan terhadap regulasi. Secara lebih mendalam, aspek ini berkaitan dengan beberapa indikator utama, salah satunya adalah:

#### *1. Safety (work accidents)*

Kinerja operasional diukur dari seberapa baik perusahaan menjaga keselamatan di tempat kerja, ini mencakup upaya untuk mencegah kecelakaan kerja dan menjaga kesehatan karyawan. Tingkat kecelakaan kerja yang rendah menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan standar keselamatan yang baik dan efektif dalam melindungi tenaga kerjanya yang juga berdampak pada kelangsungan operasional.

#### *2. Service Level*

*Service level* mengukur sejauh mana perusahaan memenuhi komitmen pelayanan kepada pelanggan, ini dapat mencakup kecepatan pengiriman produk atau layanan, ketersediaan produk atau layanan, serta kemampuan untuk memenuhi permintaan pelanggan sesuai dengan ekspektasi mereka. Kinerja operasional yang baik tercermin dari tingginya tingkat pelayanan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan.

### 3. *Quality*

Kualitas adalah kemampuan produk yang dihasilkan perusahaan untuk memenuhi keinginan dan harapan pelanggan, termasuk konsistensi dalam produksi, minimnya kesalahan, serta kemampuan perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk. Kualitas yang baik tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan tetapi juga mengurangi biaya akibat produk atau layanan yang gagal atau klaim pelanggan.

### 4. *Productivity*

Produktivitas mengukur efisiensi perusahaan dalam menggunakan sumber daya untuk menghasilkan output, ini bisa berupa rasio antara input (seperti tenaga kerja, bahan baku, waktu) dan output (produk jadi atau layanan). Produktivitas yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan berhasil berkontribusi pada peningkatan profitabilitas dan daya saing perusahaan

#### **Kerjasama Tim**

TQM menekankan pentingnya kolaborasi tim yang sinergis dalam mencapai tujuan Bersama. Kerjasama tim memperkuat budaya saling percaya dan tanggung jawab Bersama terhadap mutu pendidikan. Menurut (Farida, 2024) Kerjasama tim berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di instansi pendidikan.

#### **Pendidikan dan Pelatihan.**

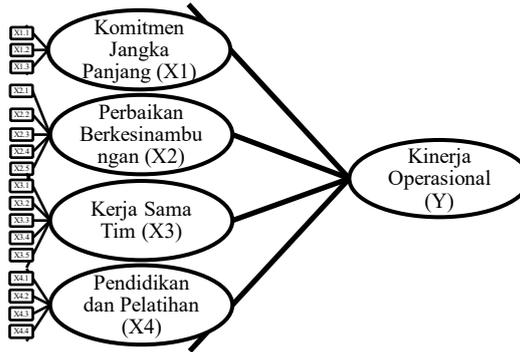
Peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan merupakan fondasi utama dalam implementasi TQM.

Pendidikan dan pelatihan mencakup pelatihan teknis, manajerial dan peningkatan soft skill yang menunjang efektivitas kinerja personel sekolah (Umasugi & Djibat, 2020)

Penerapan prinsip-prinsip TQM secara konsisten berpengaruh positif terhadap efisiensi dan efektivitas kinerja operasional sekolah (Hazra, n.d.) \. Pernyataan ini juga didukung oleh (Geresom & Hazarika, 2024) dan (Jariah et al., 2021) yang menyatakan bahwa implementasi TQM di sekolah terbukti meningkatkan kualitas pendidikan, staf dan efisiensi administrasi. Kurangnya pelatihan, komunikasi yang buruk dan komitmen yang lemah menghambat penerapan TQM di institusi pendidikan. Prinsip-prinsip TQM seperti partisipasi penuh, kepemimpinan yang kuat dan evaluasi berkelanjutan menjadi faktor keberhasilan utama dalam penerapan TQM. Penelitian diatas sejalan dengan hipotesa dari penelitian ini yaitu perbaikan berkesinambungan, kerjasama tim dan pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pegawai pada sekolah menengah.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekolah Menengah Pertama Kota Samarinda Kalimantan Timur. Data dikumpulkan dengan metode penyebaran kuisioner serta penelitian kepustakaan. Ada 32 responden yang diperoleh dengan metode purposive sampling, merupakan pegawai sekolah menengah pertama. Model penelitian ada di gambar dibawah ini.



Gambar 1. Model Penelitian.

Tabel dibawah ini memperlihatkan definisi operasional dari setiap variabel penelitian.

Tabel 1. Definisi Operasional

Variabel	Indikator
Komitmen Jangka Panjang (X1)	Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif
Perbaikan bekesinambungan (X2)	Komunikasi, perbaikan masalah, dokumentasi masalah dan kemajuan, memantau dampak perubahan dan pelayanan.
Kerjasama Tim (X3)	Adanya kesepakatan terhadap misi tim, karyawan beradaptasi terhadap pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan dan terjaadinya kerjasama dengan karyawan
Pendidikan dan Pelatihan Kerja (X4)	Program dikelola sesuai prinsip kualitas, pelatihan dan pengembangan merata untuk semua karyawan, pelatihan diberikan secara berkala sesuai kebutuhan dan evaluasi rutin terhadap pelatihan
Kinerja operasional (Y)	Safety, Service Level, Quality dan Productivity

Teknik analisis penelitian ini menggunakan SMART PLS.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sebelum dilakukan uji evaluation of Structural Model dilakukan Uji validitas dan Uji reabilitas. Berikut hasil validitas dan reabilitas dari penelitian ini.

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Average Variance Extraced (AVE)	Ket
X1	0.693	Valid
X2	0.900	Valid
X3	0.733	Valid
Y	0.682	Valid

Berdasarkan tabel 2 keseluruhan variabel mempunyai nilai AVE lebih dari 0.5 sehingga memenuhi syarat validitas. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai average variance extracted (AVE) lebih dari 0.5 sehingga disimpulkan semua variabel nilainya valid.

Tabel 3 Uji Reabilitas

Var	Composite Realibility	Cronbach's alpha	Ket
X1	0.870	0.801	> 0.7
X2	0.978	0.978	> 0.7
X3	0.932	0.908	> 0.7
X4	0.866	0.878	> 0.7
Y	<b>0.895</b>	<b>0.842</b>	<b>&gt; 0.7</b>

Hasil uji reabilitas menunjukkan bahwa nilai composite realibility dan cronbach's alpha lebih dari 0.7 sehingga di simpulkan bahwa semua variabel memenuhi syarat reliabel. Tahap berikutnya dilakukan uji evaluation of Structural Model yang bertujuan untuk melihat seberapa kuat hubungan antara variabel laten dalam penelitian.

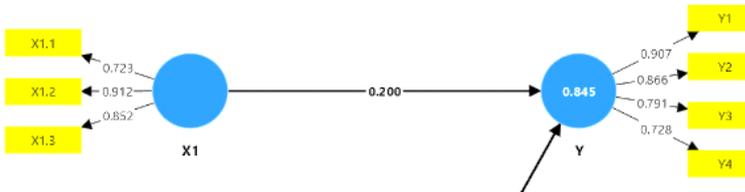
Tabel 4. Hasil R-Square

Variabel	R-square	R-Square Adjusted
Y	0.845	0.822

Tabel 4 menunjukkan bahwa variabel kinerja operasional (Y) dipengaruhi oleh variabel semua variabel x dan hanya sebesar

15,% dipengaruhi oleh variabel lain.

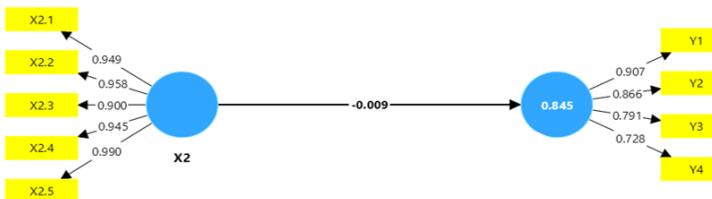
Pengaruh Komitmen Jangka Panjang Terhadap Kinerja Operasional diperlihatkan dalam gambar 2.



**Gambar 2. Outer Loading Komitmen Jangka Panjang.**

Berdasarkan hasil analisis Berdasarakan hasil analisis penelitian yang telah diuji dapat diketahuinya bahwa nilai original sampel 0,200 yang menunjukkan dampak positif dan nilai T statistics 1,987 > T Tabel 1,96 dan nilai p-value 0,047 < 0,05 menunjukkan variabel komitmen jangka panjang (X1) mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Operasional dapat dilihat dari gambar dibawah ini.

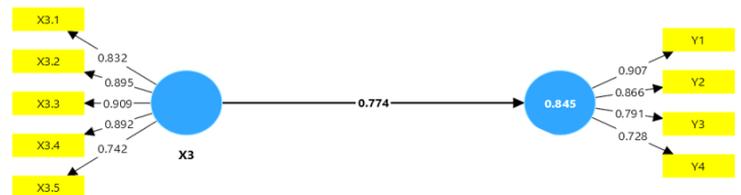


**Gambar 3. Outer Loading Perbaikan Berkesinambungan.**

Gambar 3 memperlihatkan bahwa nilai original sample -0,009 yang memberikan dampak negatif dan nilai T statistics 0,141 < T Tabel 1,96 dan nilai p-value 0,888 > 0,05 memberikan variabel perbaikan berkesinambungan (X2) memberikan dampak

negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja operasional di mana berdasarkan hasil analisis di atas menolak hipotesis kedua. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Wijayanti et al., 2020) yang menyatakan bahwa pelatihan, peningkatan kualitas kerja dan kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai namun keterlibatan karyawan dalam memecahkan masalah dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

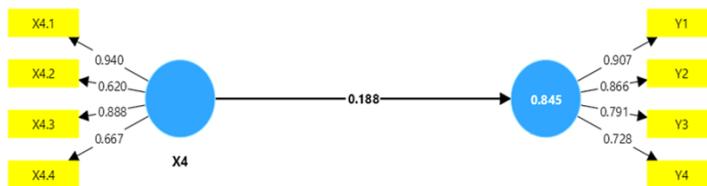
Pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja operasional dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



**Gambar 4. Outer Loading Kerjasama Tim.**

Gambar 4 menunjukkan variabel kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional maka hipotesis 3 diterima. Berdasarkan analisis penelitian yang telah dilaksanakan diketahui nilai original sampel 0,774 menunjukkan pengaruh positif dan nilai T statistics sebesar 6,181 > T Tabel 1,96 dan nilai p- value sebesar 0,000 < 0,05. Penelitian pusat medis Iran menyatakan hal yang sama dalam penelitian ini, bahwa kerjasama tim (team work) memiliki korelasi langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai.(Mirzaei et al., 2020).

Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap kinerja operasional dapat dilihat pada gambar 5 dibawah ini



**Gambar 5. Outer loading Pendidikan dan pelatihan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diperoleh bahwa nilai original sampel sebesar 0,188 menunjukkan adanya pengaruh positif antara variabel pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja operasional. Namun demikian, nilai T statistics sebesar 1,157 lebih kecil dari T tabel sebesar 1,96, dan nilai p-value sebesar 0,247 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja operasional. Oleh karena itu, hipotesis keempat dalam penelitian ini ditolak.

Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat kecenderungan positif, pendidikan dan pelatihan yang diberikan belum mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja operasional pegawai. Hal ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor, seperti ketidaksesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, rendahnya kualitas pelaksanaan pelatihan, atau kurangnya tindak lanjut setelah pelatihan dilakukan. Temuan ini memberikan masukan bagi institusi untuk meninjau kembali efektivitas program pendidikan dan pelatihan yang ada agar dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap pencapaian kinerja operasional.

## KESIMPULAN

Variabel komitmen jangka panjang dan kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pegawai. Hal ini mencerminkan bahwa dedikasi berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas dan manajemen operasional berkontribusi pada optimalisasi kerja pegawai. Koordinasi yang baik antar pegawai serta kesadaran akan tanggung jawab bersama sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan optimal

## DAFTAR PUSTAKA

- Berbasis Mutu Virgi Syafiq Ghyats Brillianov, P. (n.d.). Prinsip-prinsip Total Quality Management dalam Membangun Lembaga. *Journal of Islamic Education Management*, 10(2). <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/E-lidare>
- Farida, I. N. (2024). Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kota Bandung. *Al-Marsus : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 179–189. <https://doi.org/10.30983/al-marsus.v2i2.8744>
- Fatchurochman, N. A., & Yamit, Z. (2022). *Artikel Hasil Penelitian Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus UMKM Makanan Kabupaten Temanggung)* (Vol. 01, Issue 02). <https://journal.uui.ac.id/selma/index>
- Geresom, I., & Hazarika, A. (2024). Implementation of Total Quality Management (TQM) in Tertiary Institutions in Uganda: A Case Study of School of Hygiene-Mbale. *Journal of Sustainable Development Innovations*, 1(1), 1–15. <https://doi.org/10.61552/jsi.2024.01.001>

- Goetsch, D. L. ., & Davis, Stanley. (2014). *Quality management for organizational excellence : introduction to total quality*. Pearson.
- hazra. (n.d.).
- Ismara, K. I., & Djatmiko, I. W. (2020). *Implementation of Total Quality Management in Vocational High Schools*.
- Jariah, A., SURIANSYAH, A., & NGADIMUN. (2021). Implementation of Total Quality Management in School Management: Cross Site Study at SMK Negeri 2 Banjarmasin and SMK Negeri 4 Banjarmasin. *Journal of K6 Education and Management*, 4(2), 175–186. <https://doi.org/10.11594/jk6em.04.02.06>
- KOMITMEN ORGANISASI Definisi, Dipengaruhi & Mempengaruhi. (n.d.).
- Kurniawan, W., Maulidin, S., & Rohman, M. (2024). Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Total Quality Manajemen. *Cakrawala Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial*, 8(1), 36–53. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v8i1.1924>
- Mirzaei, F., Tabibi, S., & Nazarimanesh, L. (2020). The Relationship between Teamwork and the Performance of Medical Staff of Shahid Rajaei Cardiovascular, Medical and Research Center in Tehran, Iran in 2016. *Iran Journal of Nursing*, 33(125), 70–78. <https://doi.org/10.29252/ijn.33.125.70>
- Putu, L., Antari, R., & Setiawan, P. Y. (n.d.). Pengaruh total quality management terhadap kinerja perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar 80000. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(9), 2022. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fa/irvalue>
- Rosidin, A., Herawan, E., & Nurdin, D. (2025). Implementing Total Quality Management (TQM) in Education: Enhancing Competitive Advantage and Sustainable Performance in Educational Institutions in Education: Enhancing Competitive Advantage and Sustainable Performance in Educational Institutions. *Jurnal Pendidikan*, 17(2), 2289–2301. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i2.6361>
- Saparina, R., Wahab, A. A., & Mirfani, A. M. (2023). *IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM PENINGKATAN LAYANAN SEKOLAH*. <http://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs>
- TQM pada pendidikan tinggi*. (n.d.).
- Umasugi, F., & Djibat, B. (2020). *Qualified School Through Total Quality Management Implementation*.
- Venalia, A., Siti Dwiningrum, & Burgawanti. (2024). Effective School Management Through Total Quality Management. *Jurnal Pendidikan Nusantara*, 3(1), 56–66. <https://doi.org/10.55080/jpn.v3i1.50>
- Wijayanti, T. C., Setini, M., Darma, D. C., Purwadi, P., & Alka, P. R. (2020). CONNECTIVITY CONTINUOUS IMPROVEMENT PROGRAM AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Review of Management and Marketing*, 10(1), 54–62. <https://doi.org/10.32479/irmm.9161>