



SAKALIMA
PILAR PEMBERDAYAAN MASYARAKAT PENDIDIKAN
VOL 3. NO. 1 (2026)

ISSN: 3064-2361

Evaluasi *Total Quality Management* Perspektif Deming, Juran, dan Crosby dalam Pendidikan di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat

Desmawati[✉], Subandi[✉], Deden Makbuloh[✉], dan Ahmad Fauzan[✉]

To cite this article Desmawati, Subandi, Makbuloh, D., & Fauzan, A. “Evaluasi Total Quality Management Perspektif Deming, Juran, dan Crosby dalam Pendidikan di PKBM” *SAKALIMA: Pilar Pemberdaya. Masy. Pendidik.*, vol. 3, no. 1, pp. 100–117, 2026. <https://doi.org/10.70211/sakalima.v3i1.510>

To link to this article:



Published online: March. 30, 2026



Submit your article to this journal



View crossmark data



Evaluasi *Total Quality Management* Perspektif Deming, Juran, dan Crosby dalam Pendidikan di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat

Desmawati*; Subandi; Deden Makbuloh; dan Ahmad Fauzan

Received : 27 Agustus 2023

Revised : 10 September 2023

Accepted : 20 November 2023

Online : 30 December 2023

Abstract

This study aims to evaluate Total Quality Management (TQM) from the perspectives of Deming, Juran, and Crosby in improving educational quality at Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). The urgency of this study is grounded in the need for PKBM, as a community-based non-formal education institution, to strengthen service quality, institutional accountability, tutor competence, stakeholder participation, and continuous improvement culture. This study employed a qualitative literature review with an evaluative-conceptual approach by synthesizing theoretical works, empirical studies, and policy-oriented literature related to TQM, quality assurance, non-formal education, and Community Learning Centres. The analysis was conducted through thematic synthesis by mapping Deming's principles of systemic leadership and continuous improvement, Juran's quality trilogy of planning, control, and improvement, and Crosby's principles of conformance to requirements, prevention, and zero defects. The findings indicate that the three perspectives offer complementary contributions to PKBM quality improvement. Deming strengthens process orientation and sustainable quality culture; Juran provides a structured mechanism for quality planning, monitoring, and institutional improvement; while Crosby reinforces service consistency, administrative accuracy, and prevention of quality failure. This study concludes that TQM can serve as a contextual evaluation framework for improving PKBM governance, learning services, tutor professionalism, learner satisfaction, and stakeholder trust. The implication of this study is that PKBM managers and policymakers need to develop clearer quality standards, strengthen internal evaluation, improve tutor capacity, and institutionalize continuous improvement as the basis of non-formal education quality management.

Keywords: Community Learning Centre; Continuous Improvement; Educational Quality; PKBM; Total Quality Management

Publisher's Note:

WISE Pendidikan Indonesia stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



Copyright:

©

2026 by the author(s).

License WISE Pendidikan Indonesia, Bandar Lampung, Indonesia. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) license.

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



PENDAHULUAN

Manajemen Mutu Terpadu Internal (*Internal Total Quality Management / TQM*) semakin menjadi kerangka strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan karena menggeser manajemen kelembagaan dari model yang berorientasi pada kepatuhan menuju budaya perbaikan berkelanjutan, kepuasan pelanggan, pengendalian proses, dan tanggung jawab kolektif. Dalam lembaga pendidikan, TQM tidak hanya berfokus pada efisiensi administrasi, tetapi juga pada kualitas proses pembelajaran, layanan dukungan bagi peserta didik, kepemimpinan institusi, kinerja tutor atau guru, keterlibatan para pemangku kepentingan, serta keberlanjutan hasil Pendidikan [1], [2], [3]. Orientasi ini sangat relevan bagi Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM), karena PKBM melayani peserta didik yang heterogen, termasuk remaja putus sekolah, orang dewasa, pekerja, dan anggota masyarakat yang membutuhkan layanan pendidikan yang fleksibel, inklusif, serta responsif terhadap konteks kebutuhan mereka. UNESCO mengonseptualisasikan *Community Learning Centres (CLC)* sebagai ruang belajar nonformal yang fleksibel dan inklusif untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran sepanjang hayat, sementara berbagai penelitian terbaru menggambarkan CLC sebagai lembaga berbasis masyarakat yang mendukung literasi, pengembangan keterampilan, kewarganegaraan, pembelajaran vokasional, serta pemberdayaan sosial [4], [5], [6].

Urgensi penerapan *Total Quality Management (TQM)* di PKBM berlandaskan pada karakteristik khas pendidikan nonformal. Berbeda dengan sekolah formal, PKBM harus mengelola jadwal pembelajaran yang fleksibel, motivasi belajar peserta didik yang beragam, keterbatasan sarana, kompetensi tutor yang bervariasi, partisipasi masyarakat, serta berbagai jenis program seperti pendidikan kesetaraan, program literasi, pelatihan kecakapan hidup, dan kegiatan pemberdayaan masyarakat. Oleh karena itu, kualitas di PKBM tidak dapat dievaluasi hanya melalui tingkat kelulusan atau penyelesaian kurikulum, tetapi juga harus mencakup aksesibilitas, relevansi, daya tanggap terhadap kebutuhan peserta didik, kepuasan belajar, akuntabilitas kelembagaan, efektivitas kemitraan, serta perbaikan berkelanjutan terhadap layanan pembelajaran [7], [8], [9]. Dalam konteks ini, *Total Quality Management (TQM)* menawarkan perspektif manajerial yang komprehensif karena menekankan bahwa mutu dihasilkan melalui sistem yang terencana, proses yang terkendali, kepemimpinan partisipatif, serta perbaikan berbasis bukti, bukan semata-mata melalui evaluasi atau pemeriksaan akhir saja. [10], [11], [12]. Hal ini sejalan dengan analisis terbaru dari OECD yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan orang dewasa nonformal memerlukan mekanisme penjaminan mutu yang lebih kuat, khususnya dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pelacakan hasil, dan perencanaan perbaikan berkelanjutan [13], [14], [15].

Perspektif W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby memberikan landasan teoretis yang kuat untuk mengevaluasi penerapan TQM di PKBM. Perspektif Deming menekankan konsistensi tujuan, pemikiran sistemik, tanggung jawab kepemimpinan, perbaikan proses, pengurangan variasi, serta perbaikan berkelanjutan melalui logika *Plan Do Check Act (PDCA)* [16], [17], [18]. Dalam PKBM, pandangan W. Edwards Deming dapat diterjemahkan ke dalam kebutuhan akan visi kelembagaan jangka panjang, pemantauan rutin terhadap layanan pembelajaran, pengambilan keputusan berbasis data, serta perbaikan proses administrasi dan pembelajaran. Perspektif Joseph M. Juran, khususnya *Juran Trilogy* yang meliputi *quality planning*, *quality control*, dan *quality improvement*, berguna untuk mengevaluasi apakah PKBM telah menetapkan standar layanan yang jelas, memantau pelaksanaannya, serta

mengembangkan tindakan korektif untuk perbaikan program [19], [20], [21]. Perspektif Philip B. Crosby, dengan penekanannya pada kesesuaian terhadap standar (*conformance to requirements*), pencegahan (*prevention*), *zero defects*, dan prinsip “melakukan sesuatu dengan benar sejak pertama kali” (*doing things right the first time*), memberikan sudut pandang evaluatif untuk mengkaji konsistensi dalam layanan administrasi, kinerja tutor, penilaian peserta didik, dokumentasi, serta pelaksanaan program [22].

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan melalui komitmen kepemimpinan, partisipasi pemangku kepentingan, perbaikan berkelanjutan, pengembangan staf, kepuasan pelanggan, dan budaya organisasi. Namun, sebagian besar literatur yang ada masih berfokus pada lembaga pendidikan formal, seperti sekolah, pesantren, dan perguruan tinggi, sementara penelitian yang secara khusus mengevaluasi penerapan TQM pada lembaga pendidikan nonformal masih relatif terbatas [2], [23], [24]. Penelitian mengenai PKBM dan *Community Learning Centres* umumnya membahas peran kelembagaan, partisipasi masyarakat, pembelajaran orang dewasa, efektivitas program, dan penjaminan mutu internal, namun belum cukup mengintegrasikan perspektif klasik TQM dari W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby sebagai kerangka komparatif untuk mengevaluasi peningkatan mutu pendidikan di PKBM [25]. Hal ini menunjukkan bahwa diskursus mengenai mutu PKBM masih cenderung terfragmentasi antara pemberdayaan masyarakat, pelaksanaan program, dan penjaminan mutu, sementara evaluasi yang lebih sistematis berdasarkan teori TQM masih belum berkembang secara optimal. Berdasarkan latar belakang tersebut, kesenjangan penelitian utama terletak pada masih terbatasnya sintesis akademik yang menghubungkan teori TQM, perspektif W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby, serta kebutuhan peningkatan mutu PKBM sebagai lembaga pendidikan nonformal berbasis masyarakat. Penelitian-penelitian yang ada telah menjelaskan TQM dalam pendidikan secara umum, tetapi belum secara memadai mengkaji bagaimana perbaikan proses ala Deming, *quality trilogy* dari Juran, dan filosofi mutu berbasis pencegahan dari Crosby dapat digunakan untuk mengevaluasi praktik manajemen PKBM.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi *Total Quality Management* dari perspektif Deming, Juran, dan Crosby dalam meningkatkan mutu pendidikan di PKBM. Secara khusus, penelitian ini berupaya menganalisis bagaimana prinsip-prinsip perbaikan berkelanjutan, perencanaan mutu, pengendalian mutu, pencegahan, keterlibatan pemangku kepentingan, dan standarisasi layanan dapat diterapkan secara konseptual untuk memperkuat kualitas tata kelola PKBM, layanan pembelajaran, kinerja tutor, dukungan terhadap peserta didik, serta akuntabilitas kelembagaan. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kerangka evaluasi mutu berbasis TQM yang lebih kontekstual bagi lembaga pendidikan nonformal, khususnya PKBM, serta memberikan implikasi teoretis dan praktis bagi penguatan budaya mutu berkelanjutan dalam pendidikan berbasis masyarakat.

METODOLOGI

Metodologi penelitian ini disusun untuk mendukung evaluasi kritis terhadap *Total Quality Management* (TQM) sebagai kerangka peningkatan mutu bagi Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Karena PKBM beroperasi sebagai lembaga pendidikan nonformal dengan

struktur pembelajaran yang fleksibel, karakteristik peserta didik yang beragam, dan orientasi layanan berbasis masyarakat, maka evaluasi mutu pendidikan memerlukan pendekatan yang tidak terbatas pada kepatuhan prosedural semata, tetapi juga mempertimbangkan tata kelola, layanan pembelajaran, kompetensi tutor, partisipasi pemangku kepentingan, serta budaya perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan *qualitative literature review* untuk mengkaji landasan teoretis, temuan empiris, dan diskusi berorientasi kebijakan yang relevan dengan TQM, manajemen mutu pendidikan, dan pendidikan nonformal. Tahapan metodologis disusun untuk memastikan kejelasan konseptual, kredibilitas sumber, dan konsistensi analitis dalam menafsirkan perspektif W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby. Bagian berikut menjelaskan desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, lokasi dan waktu penelitian, prosedur dan instrumen penelitian, teknik analisis data, serta evaluasi dampak yang diterapkan dalam penelitian ini.

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain *qualitative literature review* dengan pendekatan evaluatif-konseptual. Desain ini dipilih karena penelitian tidak bertujuan untuk menguji hubungan kausal secara statistik, melainkan untuk mengevaluasi dan mensintesis relevansi prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) dari perspektif W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby dalam meningkatkan mutu pendidikan di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Pendekatan *literature review* memungkinkan peneliti untuk mengintegrasikan landasan teoretis, temuan empiris, dan diskusi berorientasi kebijakan yang berkaitan dengan manajemen mutu, pendidikan nonformal, *community learning centres*, dan peningkatan layanan pendidikan.

Orientasi evaluatif-konseptual digunakan untuk mengkaji bagaimana penekanan Deming pada perbaikan berkelanjutan dan kepemimpinan sistemik, *quality trilogy* Juran yang meliputi perencanaan, pengendalian, dan perbaikan mutu, serta prinsip Crosby mengenai kesesuaian terhadap standar, pencegahan, dan *zero defects* dapat dikontekstualisasikan dalam pengelolaan PKBM. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan TQM bukan sekadar sebagai teori manajerial, tetapi sebagai kerangka analitis untuk mengevaluasi budaya mutu, tata kelola kelembagaan, kinerja tutor, layanan pembelajaran, partisipasi pemangku kepentingan, dan praktik perbaikan berkelanjutan di PKBM.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini terdiri atas literatur akademik dan dokumen berbasis kebijakan yang berkaitan dengan *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan, penjaminan mutu, manajemen pendidikan nonformal, *Community Learning Centres*, pendidikan orang dewasa, dan peningkatan mutu PKBM. Karena penelitian ini menggunakan desain *literature review*, sampel penelitian tidak merujuk pada partisipan manusia, melainkan pada dokumen akademik terpilih yang memenuhi kriteria inklusi yang telah ditentukan sebelumnya. Sampel mencakup artikel jurnal *peer-reviewed*, buku akademik, prosiding konferensi, dan dokumen kebijakan resmi yang relevan dengan TQM, filosofi mutu W. Edwards Deming, *quality trilogy* Joseph M. Juran, prinsip manajemen mutu Philip B. Crosby, serta peningkatan mutu pendidikan pada lembaga pendidikan nonformal.

Kriteria inklusi mencakup publikasi yang membahas manajemen mutu dalam pendidikan, penjaminan mutu dalam pendidikan nonformal, PKBM atau *Community Learning Centres*, kualitas layanan peserta didik, pengembangan kelembagaan, pengembangan tutor, dan tata kelola pendidikan berbasis pemangku kepentingan. Literatur terbaru yang diterbitkan antara tahun 2018 hingga 2025 diprioritaskan untuk memastikan relevansi dan kebaruan analisis. Namun demikian, karya-karya klasik dari Deming, Juran, dan Crosby juga tetap dimasukkan karena menjadi landasan teoretis utama TQM. Adapun kriteria eksklusi meliputi artikel non-akademik, tulisan opini tanpa dasar empiris atau teoretis, publikasi duplikat, dokumen *full-text* yang tidak dapat diakses, serta penelitian yang tidak berkaitan dengan pendidikan, manajemen mutu, atau lembaga pembelajaran nonformal.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan sebagai *desk-based literature review* sehingga tidak terbatas pada satu lokasi penelitian fisik tertentu. Penelitian dilaksanakan melalui proses penelusuran, penelaahan, dan analisis literatur akademik secara sistematis yang diperoleh dari basis data dan platform pencarian bereputasi, termasuk Scopus, Web of Science, ERIC, Google Scholar, DOAJ, serta portal jurnal nasional Indonesia yang terakreditasi. Konteks analisis difokuskan pada PKBM sebagai bentuk lembaga pendidikan nonformal berbasis masyarakat di Indonesia, sementara literatur internasional mengenai *Community Learning Centres* dan pendidikan orang dewasa digunakan sebagai dukungan komparatif dan konseptual.

Proses penelitian dirancang untuk dilaksanakan dalam periode yang terstruktur, meliputi identifikasi literatur, penyaringan (*screening*), penilaian kelayakan (*eligibility assessment*), ekstraksi data, *thematic coding*, sintesis, serta penyusunan kerangka evaluatif. Rentang waktu publikasi yang ditinjau terutama mencakup periode tahun 2018 hingga 2025, sedangkan literatur dasar TQM yang diterbitkan sebelum periode tersebut tetap dipertahankan sebagai bahan rujukan teoretis.

Prosedur Penelitian dan Instrumen

Prosedur penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan yang sistematis. Pertama, peneliti merumuskan fokus kajian, yaitu evaluasi *Total Quality Management* (TQM) dari perspektif W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby dalam meningkatkan mutu pendidikan di PKBM. Kedua, peneliti menyusun pertanyaan panduan kajian, termasuk bagaimana prinsip-prinsip TQM dapat diinterpretasikan dalam konteks PKBM, dimensi-dimensi Deming, Juran, dan Crosby yang paling relevan terhadap manajemen pendidikan nonformal, serta bagaimana prinsip-prinsip tersebut berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Ketiga, penelusuran literatur dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci seperti “*Total Quality Management in education*,” “*Deming quality management*,” “*Juran quality trilogy*,” “*Crosby quality management*,” “*quality assurance in non-formal education*,” “*Community Learning Centre*,” “PKBM,” “*educational quality improvement*,” “*adult education quality*,” dan “*quality management in community-based education*.” Keempat, literatur yang terkumpul disaring berdasarkan judul, abstrak, kata kunci, jenis publikasi, relevansi, dan aksesibilitas. Kelima, dokumen yang memenuhi kriteria dibaca secara mendalam dan dianalisis sesuai dengan tema-tema yang telah ditentukan sebelumnya.

Instrumen utama penelitian adalah matriks *literature review* yang dikembangkan oleh peneliti. Matriks tersebut mencakup beberapa komponen, yaitu penulis dan tahun publikasi, konteks penelitian, tujuan penelitian, kerangka teori, metode, temuan utama, relevansi terhadap TQM, relevansi terhadap PKBM, dan kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Selain itu, lembar *thematic coding* digunakan untuk mengklasifikasikan literatur ke dalam kategori analisis utama, meliputi komitmen kepemimpinan, perencanaan mutu, pengendalian mutu, perbaikan berkelanjutan, kompetensi tutor, kualitas layanan peserta didik, keterlibatan pemangku kepentingan, akuntabilitas kelembagaan, dokumentasi, monitoring dan evaluasi, serta budaya mutu. Instrumen-instrumen tersebut digunakan untuk memastikan bahwa proses kajian dilakukan secara sistematis, transparan, dan selaras dengan tujuan penelitian.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan sintesis tematik (*thematic synthesis*) dan evaluasi konseptual. Sintesis tematik dilakukan melalui proses identifikasi, pengodean (*coding*), pengategorian, dan interpretasi terhadap gagasan-gagasan yang berulang dalam literatur terpilih. Analisis diawali dengan reduksi data, yaitu menghilangkan informasi yang tidak relevan atau kurang signifikan, sementara konsep-konsep utama yang berkaitan dengan *Total Quality Management* (TQM) dan peningkatan mutu PKBM tetap dipertahankan. Tahap berikutnya melibatkan pengodean literatur berdasarkan tiga perspektif teoretis utama. Perspektif W. Edwards Deming digunakan untuk menganalisis perbaikan berkelanjutan, orientasi proses, kepemimpinan sistemik, pengambilan keputusan berbasis data, serta siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Perspektif Joseph M. Juran digunakan untuk menganalisis perencanaan mutu, pengendalian mutu, perbaikan mutu, kebutuhan pelanggan, dan tanggung jawab kelembagaan terhadap mutu. Sementara itu, perspektif Philip B. Crosby digunakan untuk menganalisis kesesuaian terhadap standar, pencegahan kegagalan layanan, orientasi *zero defect*, dan komitmen untuk melakukan pekerjaan dengan benar sejak pertama kali.

Setelah proses pengodean, temuan-temuan dikelompokkan ke dalam dimensi evaluatif yang lebih luas, meliputi tata kelola kelembagaan, kualitas layanan pembelajaran, kinerja tutor, kepuasan peserta didik, manajemen administrasi, partisipasi pemangku kepentingan, monitoring dan evaluasi, serta budaya mutu berkelanjutan. Analisis kemudian membandingkan ketiga perspektif TQM untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, kekuatan, dan keterbatasannya dalam konteks PKBM. Untuk memperkuat kredibilitas analisis, dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan literatur teoretis, penelitian empiris, dan dokumen kebijakan yang relevan. Sintesis akhir digunakan untuk membangun kerangka evaluasi konseptual yang menjelaskan bagaimana prinsip-prinsip TQM dapat diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan di PKBM.

Evaluasi Dampak

Evaluasi dampak dalam penelitian ini dilakukan secara konseptual dengan mengkaji potensi kontribusi prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) terhadap peningkatan mutu pendidikan di PKBM. Karena penelitian ini merupakan *literature review* dan tidak melibatkan intervensi lapangan secara langsung, dampak penelitian tidak diukur melalui data eksperimen atau pengujian statistik. Sebaliknya, evaluasi difokuskan pada identifikasi bagaimana implementasi prinsip-prinsip W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby dapat

memengaruhi kinerja kelembagaan, kualitas layanan pembelajaran, profesionalisme tutor, kepuasan peserta didik, efektivitas administrasi, kepercayaan pemangku kepentingan, serta budaya perbaikan berkelanjutan. Perspektif Deming dievaluasi berdasarkan potensi dampaknya terhadap budaya mutu jangka panjang, pemecahan masalah secara sistemik, dan perbaikan proses. Perspektif Juran dievaluasi melalui kontribusinya terhadap perencanaan mutu yang terstruktur, pengendalian mutu, dan mekanisme perbaikan kelembagaan. Sementara itu, perspektif Crosby dievaluasi berdasarkan relevansinya terhadap kepatuhan terhadap standar, pencegahan kesalahan layanan, konsistensi pelaksanaan layanan, dan akuntabilitas dalam pengelolaan PKBM.

Melalui pendekatan evaluatif ini, penelitian diharapkan menghasilkan pemahaman konseptual mengenai bagaimana TQM dapat memperkuat PKBM sebagai lembaga pendidikan nonformal berbasis masyarakat. Dampak penelitian terletak pada kontribusi teoretisnya terhadap pengembangan kerangka evaluasi berbasis TQM bagi PKBM serta kontribusi praktisnya dalam memberikan panduan bagi pengelola, tutor, pembuat kebijakan, dan pemangku kepentingan dalam meningkatkan layanan pendidikan. Kerangka ini diharapkan dapat mendukung PKBM dalam mengembangkan standar mutu yang lebih jelas, memperkuat monitoring internal, meningkatkan kompetensi tutor, memperkuat dukungan terhadap peserta didik, serta membangun budaya peningkatan mutu yang berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil *literature review* ini menyajikan sintesis konseptual mengenai evaluasi *Total Quality Management* (TQM) dari perspektif W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby dalam konteks peningkatan mutu pendidikan di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Karena penelitian ini berbasis kajian literatur, temuan tidak disajikan dalam bentuk hasil statistik, melainkan sebagai pola-pola tematik yang diperoleh dari karya teoretis, penelitian empiris, dan literatur berorientasi kebijakan mengenai manajemen mutu, pendidikan nonformal, *community learning centres*, dan peningkatan layanan pendidikan. Sintesis menunjukkan bahwa TQM menyediakan kerangka yang relevan untuk mengevaluasi PKBM karena menekankan perbaikan berkelanjutan, komitmen kelembagaan, layanan yang berorientasi pada peserta didik, pengendalian proses, partisipasi pemangku kepentingan, dan budaya mutu. Dalam konteks PKBM, prinsip-prinsip tersebut menjadi sangat penting karena *community learning centres* melayani peserta didik yang heterogen dan diharapkan mampu menyediakan layanan pendidikan yang fleksibel, inklusif, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai *Community Learning Centres* menunjukkan bahwa lembaga-lembaga tersebut mendukung pembelajaran orang dewasa, literasi, keterampilan vokasional, pendidikan kewarganegaraan, dan pemberdayaan masyarakat, sementara studi mengenai penjaminan mutu internal pada CLC di Indonesia juga menunjukkan pentingnya layanan pembelajaran, manajemen kelembagaan, sarana prasarana, kemitraan, dan mekanisme evaluasi dalam menjaga keberlanjutan mutu.

Prinsip-Prinsip Total Quality Management (TQM) dalam Konteks Peningkatan Mutu PKBM

Kajian ini menemukan bahwa tiga perspektif klasik *Total Quality Management (TQM)* menawarkan sudut pandang yang saling melengkapi untuk mengevaluasi mutu pendidikan di PKBM. Perspektif W. Edwards Deming menekankan pemikiran sistemik, tanggung jawab kepemimpinan, perbaikan proses, dan evaluasi berkelanjutan. Perspektif ini relevan bagi PKBM karena banyak permasalahan mutu dalam pendidikan nonformal tidak hanya disebabkan oleh individu, tetapi juga oleh lemahnya sistem, prosedur yang tidak konsisten, keterbatasan sumber daya, dan kurangnya monitoring. Perspektif Joseph M. Juran memberikan kontribusi melalui *quality trilogy*, yaitu *quality planning*, *quality control*, dan *quality improvement*. Trilogi ini berguna untuk mengevaluasi apakah PKBM memiliki standar layanan pendidikan yang jelas, melaksanakan program sesuai dengan standar tersebut, serta mengembangkan tindakan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi. Sementara itu, perspektif Philip B. Crosby memperkuat evaluasi melalui prinsip kesesuaian terhadap standar (*conformance to requirements*), pencegahan (*prevention*), *zero defects*, dan prinsip “melakukan sesuatu dengan benar sejak pertama kali” (*doing things right the first time*). Dalam PKBM, perspektif ini dapat diterapkan pada ketepatan administrasi, kinerja tutor, dokumentasi pembelajaran, layanan peserta didik, dan akuntabilitas kelembagaan.

Tabel 1. Perspektif TQM dan Relevansinya terhadap Peningkatan Mutu PKBM

Perspektif TQM	Konsep Utama	Relevansi terhadap PKBM	Fokus Peningkatan Mutu
Deming	Perbaikan berkelanjutan, kepemimpinan sistemik, orientasi proses, siklus PDCA	Membantu PKBM mengevaluasi proses kelembagaan, komitmen kepemimpinan, pelaksanaan pembelajaran, dan konsistensi layanan	Membangun budaya mutu berkelanjutan melalui pemantauan dan perbaikan secara terus-menerus
Juran	Perencanaan mutu, pengendalian mutu, peningkatan mutu	Membantu PKBM menetapkan standar layanan, mengendalikan pelaksanaan program, dan merancang tindakan korektif	Memperkuat perencanaan, evaluasi, dan peningkatan kelembagaan secara terstruktur
Crosby	Kesesuaian terhadap persyaratan, pencegahan, zero defects, melakukan pekerjaan dengan benar sejak awal	Membantu PKBM memastikan ketepatan administrasi, konsistensi kinerja tutor, dan kepatuhan terhadap standar layanan	Mencegah kegagalan layanan dan meningkatkan akuntabilitas kelembagaan

Tabel tersebut menunjukkan bahwa Deming, Juran, dan Crosby tidak perlu dipahami sebagai kerangka yang saling bertentangan, tetapi sebagai perspektif yang saling menguatkan. Deming memberikan landasan filosofis tentang perbaikan berkelanjutan, Juran menawarkan struktur manajerial dalam perencanaan dan pengendalian mutu, sedangkan Crosby menekankan disiplin preventif dan kepatuhan terhadap standar. Ketika diterapkan pada PKBM, ketiga perspektif tersebut dapat menghasilkan model evaluasi yang lebih komprehensif karena mutu PKBM tidak hanya bergantung pada capaian hasil belajar, tetapi juga pada tata kelola, kompetensi tutor, dukungan terhadap peserta didik, manajemen administrasi, dan kemitraan dengan masyarakat.

Dimensi Mutu dalam Manajemen PKBM

Sintesis kajian juga mengidentifikasi beberapa dimensi mutu yang menjadi inti dalam manajemen PKBM. Dimensi tersebut meliputi kepemimpinan kelembagaan, kompetensi tutor,

kualitas layanan pembelajaran, manajemen administrasi, kepuasan peserta didik, keterlibatan pemangku kepentingan, dukungan fasilitas, monitoring dan evaluasi, serta perbaikan berkelanjutan. Di antara dimensi tersebut, kepemimpinan dan kompetensi tutor tampak sebagai faktor mendasar karena mutu kelembagaan bergantung pada kemampuan pengelola PKBM dalam membangun budaya mutu dan kemampuan tutor dalam menerjemahkan standar kelembagaan menjadi pengalaman belajar yang bermakna. Selain itu, keterlibatan pemangku kepentingan menjadi ciri khas PKBM karena lembaga ini berakar pada kebutuhan lokal dan sangat bergantung pada kolaborasi dengan peserta didik, keluarga, masyarakat, pemerintah daerah, serta mitra eksternal. Literatur tentang CLC dan pendidikan orang dewasa nonformal menegaskan bahwa lembaga pembelajaran berbasis komunitas perlu responsif terhadap kebutuhan lokal, fleksibel dalam penyelenggaraan layanan, dan berorientasi pada pemberdayaan, bukan hanya pada sertifikasi formal.

Tabel 2. Dimensi Mutu PKBM Berdasarkan Evaluasi TQM

Dimensi Mutu	Deskripsi dalam Konteks PKBM	Perspektif TQM yang Relevan
Kepemimpinan kelembagaan	Komitmen pengelola PKBM terhadap standar mutu, peningkatan layanan, dan kolaborasi pemangku kepentingan	Deming, Juran
Kompetensi tutor	Kemampuan tutor dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai kebutuhan peserta didik	Deming, Crosby
Kualitas layanan pembelajaran	Fleksibilitas, relevansi, inklusivitas, dan efektivitas layanan pembelajaran	Deming, Juran
Manajemen administrasi	Ketepatan data peserta didik, dokumentasi program, pelaporan, dan arsip kelembagaan	Crosby
Kepuasan peserta didik	Persepsi peserta didik terhadap responsivitas layanan, relevansi pembelajaran, dan sistem dukungan	Deming, Juran
Keterlibatan pemangku kepentingan	Partisipasi masyarakat, pemerintah, mitra, dan keluarga dalam mendukung program PKBM	Deming, Juran
Fasilitas dan sumber belajar	Ketersediaan ruang belajar, perangkat digital, modul, dan fasilitas pembelajaran praktik	Juran, Crosby
Monitoring dan evaluasi	Penilaian berkala terhadap pelaksanaan program, hasil belajar, dan kinerja kelembagaan	Deming, Juran
Perbaikan berkelanjutan	Tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi dan umpan balik peserta didik	Deming, Juran, Crosby

Pemetaan ini menunjukkan bahwa evaluasi TQM dalam PKBM harus bersifat multidimensional. Apabila mutu hanya dievaluasi melalui tingkat kelulusan atau kepatuhan administratif, maka evaluasi tersebut tidak akan mampu menangkap misi PKBM yang lebih luas sebagai lembaga pendidikan nonformal berbasis masyarakat. Oleh karena itu, mutu pendidikan pada PKBM perlu dipahami sebagai integrasi antara aksesibilitas layanan, relevansi pembelajaran, profesionalisme tutor, akuntabilitas kelembagaan, partisipasi pemangku kepentingan, dan peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Model Strategis Peningkatan Mutu PKBM Berbasis TQM

Hasil kajian lebih lanjut menunjukkan bahwa peningkatan mutu PKBM berbasis TQM dapat disusun ke dalam model strategis yang terdiri atas lima tahap utama, yaitu perencanaan mutu, pelaksanaan mutu, pengendalian mutu, peningkatan mutu, dan pengembangan budaya mutu. Perencanaan mutu merujuk pada proses penetapan tujuan kelembagaan, standar layanan, target pembelajaran, tanggung jawab tutor, dan peran pemangku kepentingan. Pelaksanaan

mutu mengacu pada penyelenggaraan layanan pendidikan melalui aktivitas pembelajaran, dukungan administrasi, pendampingan peserta didik, dan program berbasis masyarakat. Pengendalian mutu berkaitan dengan pemantauan kesesuaian antara pelaksanaan program dengan standar yang telah ditetapkan. Peningkatan mutu merujuk pada tindakan korektif dan preventif berdasarkan data evaluasi. Adapun pengembangan budaya mutu mengarah pada internalisasi nilai-nilai mutu di kalangan pengelola PKBM, tutor, peserta didik, dan pemangku kepentingan.

Tabel 3. Model Strategis Peningkatan Mutu PKBM Berbasis TQM

Tahap	Tindakan Strategis	Kontribusi yang Diharapkan terhadap Mutu PKBM
Perencanaan mutu	Merumuskan standar layanan, tujuan pembelajaran, peran tutor, dan target kelembagaan	Memberikan arah yang jelas bagi pelaksanaan program
Pelaksanaan mutu	Menyelenggarakan layanan pembelajaran, dukungan peserta didik, administrasi, dan program berbasis masyarakat	Memastikan layanan PKBM relevan dan mudah diakses
Pengendalian mutu	Melakukan monitoring, evaluasi, peninjauan internal, dan dokumentasi	Mengidentifikasi kesenjangan antara standar dan praktik aktual
Peningkatan mutu	Mengembangkan tindakan korektif, pengembangan tutor, inovasi layanan, dan penguatan kemitraan	Meningkatkan efektivitas kelembagaan dan kepuasan peserta didik
Pengembangan budaya mutu	Membangun komitmen bersama, kesadaran mutu, kerja tim, dan refleksi berkelanjutan	Menopang peningkatan mutu jangka panjang pada PKBM

Model tersebut menunjukkan bahwa TQM dalam PKBM tidak boleh direduksi menjadi sekadar instrumen evaluasi teknis. TQM perlu diposisikan sebagai budaya manajerial yang mengarahkan cara PKBM merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan memperbaiki layanan pendidikan. Model ini juga menegaskan bahwa penerapan TQM menuntut pergeseran dari pemecahan masalah yang bersifat reaktif menuju peningkatan mutu yang preventif dan berbasis bukti. Hal ini sejalan dengan diskusi mutakhir tentang penjaminan mutu pendidikan nonformal yang menekankan pentingnya indikator mutu yang kuat, evaluasi sistematis, akuntabilitas kelembagaan, dan tata kelola yang berorientasi pada perbaikan.

Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM), apabila dievaluasi melalui perspektif Deming, Juran, dan Crosby, dapat menjadi kerangka yang komprehensif untuk meningkatkan mutu pendidikan pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Sintesis kajian menunjukkan bahwa peningkatan mutu PKBM tidak dapat dipahami hanya sebagai pemenuhan administrasi kelembagaan, tetapi harus dilihat sebagai proses terpadu yang mencakup komitmen kepemimpinan, kompetensi tutor, layanan yang berorientasi pada peserta didik, partisipasi pemangku kepentingan, pengendalian mutu, dan perbaikan berkelanjutan. Perspektif Deming menekankan pentingnya kepemimpinan sistemik dan perbaikan proses secara terus-menerus; perspektif Juran menekankan trilogi mutu yang mencakup perencanaan, pengendalian, dan peningkatan mutu; sedangkan perspektif Crosby menekankan kesesuaian terhadap persyaratan, pencegahan kesalahan, dan prinsip melakukan pekerjaan dengan benar sejak awal [25]. Dalam konteks PKBM, ketiga perspektif tersebut saling melengkapi karena mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh hasil belajar, tetapi

juga oleh konsistensi standar layanan, responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, ketepatan administrasi, dan kemampuan lembaga untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Tohani et al. [26] tentang kinerja penjaminan mutu internal pada *Community Learning Center* selama masa pandemi Covid-19. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa penjaminan mutu internal pada CLC dilaksanakan melalui beberapa aspek, seperti layanan pembelajaran, penerimaan peserta didik, pelaksanaan program, evaluasi, dan pengelolaan keuangan. Namun, penelitian tersebut juga menemukan bahwa penjaminan mutu belum sepenuhnya optimal pada aspek sarana prasarana, kemitraan, dan pengembangan kelembagaan. Dibandingkan dengan penelitian tersebut, kajian ini memperluas diskusi dengan menempatkan TQM sebagai kerangka evaluatif yang lebih menyeluruh. Jika Tohani et al. [26] lebih menekankan performa operasional penjaminan mutu internal, maka penelitian ini mengintegrasikan pemikiran Deming tentang perbaikan proses, trilogi mutu Juran, dan filosofi pencegahan Crosby untuk menjelaskan bagaimana PKBM dapat bergerak dari penjaminan mutu yang bersifat parsial menuju budaya mutu yang lebih sistematis dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini juga mendukung pandangan Belete et al. [4] yang menegaskan bahwa *Community Learning Centres* berperan sebagai lembaga berbasis masyarakat yang mendukung pendidikan orang dewasa, pembelajaran sepanjang hayat, pengembangan keterampilan, dan pemberdayaan komunitas. Perspektif tersebut memperkuat argumen bahwa manajemen mutu pada PKBM harus bersifat kontekstual, partisipatif, dan responsif terhadap kebutuhan lokal. Namun, kajian ini menambahkan penekanan bahwa responsivitas terhadap masyarakat saja belum cukup apabila tidak didukung oleh perencanaan mutu yang jelas, prosedur layanan yang terstandar, pemantauan internal, pengembangan tutor, dan mekanisme perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, TQM dapat berfungsi sebagai jembatan antara misi sosial PKBM dan kebutuhan manajerial untuk membangun mutu pendidikan yang akuntabel, terukur, dan berkelanjutan [27], [28], [29].

Temuan penelitian ini juga memiliki keterkaitan dengan laporan OECD [30] mengenai indikator penjaminan mutu dalam pembelajaran orang dewasa nonformal. OECD menegaskan bahwa pendidikan nonformal bagi orang dewasa memerlukan sistem penjaminan mutu yang lebih kuat, terutama dalam tata kelola penyelenggara, desain program, dukungan peserta didik, asesmen, monitoring, dan bukti kepatuhan terhadap standar. Hal ini sejalan dengan hasil kajian ini yang mengidentifikasi tata kelola kelembagaan, kualitas layanan pembelajaran, kompetensi tutor, ketepatan administrasi, keterlibatan pemangku kepentingan, serta monitoring dan evaluasi sebagai dimensi utama peningkatan mutu PKBM. Namun, kontribusi khusus penelitian ini terletak pada penggunaan perspektif klasik TQM sebagai lensa konseptual untuk membaca kebutuhan mutu PKBM. Jika OECD [30] lebih menekankan indikator penjaminan mutu pada sistem pembelajaran orang dewasa nonformal secara umum, maka kajian ini mengontekstualisasikan isu tersebut ke dalam kerangka evaluasi berbasis Deming, Juran, dan Crosby pada lembaga PKBM.

Temuan bahwa komitmen kepemimpinan dan partisipasi pemangku kepentingan merupakan faktor penting dalam peningkatan mutu PKBM juga sejalan dengan penelitian Rosidin et al. [31] tentang implementasi TQM dalam pendidikan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa praktik TQM dapat berkontribusi terhadap peningkatan akreditasi, keterlibatan pemangku kepentingan, dan efisiensi operasional lembaga pendidikan, meskipun

implementasinya sering menghadapi kendala berupa keterbatasan pelatihan, sumber daya, dan adaptasi budaya organisasi. Kondisi tersebut relevan dengan PKBM karena banyak lembaga pendidikan nonformal menghadapi keterbatasan pembiayaan, variasi kompetensi tutor, dan ketergantungan pada dukungan masyarakat. Akan tetapi, penelitian ini menegaskan bahwa TQM pada PKBM tidak dapat diterapkan secara mekanis sebagaimana pada sekolah formal atau perguruan tinggi. TQM perlu diadaptasi dengan karakter PKBM yang fleksibel, inklusif, berbasis komunitas, dan berorientasi pada pemberdayaan. Oleh karena itu, kepemimpinan dalam PKBM tidak hanya berfungsi sebagai pengarah administratif, tetapi juga sebagai penggerak budaya mutu, kolaborasi sosial, dan inovasi layanan pendidikan.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan studi Pukada et al. [32], yang menunjukkan bahwa implementasi TQM dalam lembaga pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan partisipatif, pemberdayaan guru, pengelolaan fasilitas, dan evaluasi berkelanjutan melalui siklus *Plan Do Check Act* (PDCA). Temuan tersebut mendukung relevansi perspektif Deming dalam konteks PKBM, terutama pada aspek orientasi proses dan perbaikan berkelanjutan. Namun, penelitian ini memperluas pembahasan dengan menghubungkan siklus PDCA dengan trilogi mutu Juran dan prinsip pencegahan Crosby. Dalam konteks PKBM, evaluasi berkelanjutan tidak cukup hanya dilakukan sebagai kegiatan administratif, tetapi harus dikaitkan dengan perencanaan mutu, pengendalian standar layanan, pencegahan masalah berulang, dan tindakan korektif berbasis umpan balik peserta didik serta pemangku kepentingan [33], [34], [35].

Perbandingan lain dapat dilihat dari pandangan *European Association for the Education of Adults* [36], yang menyatakan bahwa penjaminan mutu dalam pendidikan orang dewasa lebih kompleks dibandingkan pendidikan formal karena penyelenggaraannya sering kali terfragmentasi, kurang didukung pembiayaan yang memadai, dan memiliki karakter kelembagaan yang beragam. Kondisi ini sangat relevan dengan PKBM di Indonesia, karena mutu layanan PKBM sering dipengaruhi oleh variasi kapasitas kelembagaan, ketersediaan tutor, sarana pembelajaran, dukungan masyarakat, dan tata kelola internal. Kajian ini menegaskan bahwa peningkatan mutu PKBM tidak cukup hanya didasarkan pada standar normatif, tetapi membutuhkan sistem manajemen mutu yang preventif, partisipatif, dan berorientasi pada perbaikan. Dalam hal ini, prinsip Crosby tentang pencegahan dan kesesuaian terhadap persyaratan menjadi penting karena layanan PKBM yang tidak terkelola dengan baik dapat menimbulkan inkonsistensi dalam administrasi, jadwal pembelajaran, asesmen, dokumentasi, dan layanan peserta didik [37], [38], [39].

Berdasarkan perbandingan tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan tiga perspektif klasik TQM ke dalam kerangka evaluatif yang kontekstual bagi PKBM. Penelitian sebelumnya cenderung membahas TQM pada sekolah formal, perguruan tinggi, atau lembaga pendidikan secara umum, sedangkan kajian mengenai PKBM dan *Community Learning Centres* lebih banyak berfokus pada penjaminan mutu internal, pemberdayaan masyarakat, pendidikan orang dewasa, atau implementasi program. Penelitian ini menawarkan kontribusi berbeda dengan mensintesis orientasi perbaikan berkelanjutan Deming, trilogi perencanaan-pengendalian-peningkatan mutu Juran, serta filosofi pencegahan dan kesesuaian standar Crosby ke dalam satu kerangka evaluasi mutu PKBM. Kebaruan tersebut juga terlihat dari pemaknaan mutu PKBM sebagai konstruk multidimensional yang mencakup tata kelola, layanan pembelajaran, profesionalisme tutor, ketepatan administrasi,

kepercayaan pemangku kepentingan, kepuasan peserta didik, dan budaya perbaikan berkelanjutan.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah bahwa TQM dapat digunakan bukan hanya sebagai filosofi umum manajemen mutu, tetapi juga sebagai kerangka analitis untuk mengevaluasi mutu pendidikan nonformal. Integrasi perspektif Deming, Juran, dan Crosby memperkaya diskursus manajemen mutu pendidikan dengan menunjukkan bahwa peningkatan mutu PKBM membutuhkan pemikiran sistemik, perencanaan yang terstruktur, pengendalian proses, pencegahan kegagalan layanan, dan pembentukan budaya mutu berkelanjutan. Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan bahwa pengelola PKBM perlu menyusun standar layanan yang jelas, memperkuat kompetensi tutor, melakukan evaluasi internal secara berkala, memperbaiki sistem dokumentasi, melibatkan pemangku kepentingan dalam peningkatan mutu, dan menggunakan umpan balik peserta didik sebagai dasar pengambilan keputusan. Bagi pembuat kebijakan, penelitian ini mengisyaratkan perlunya pengembangan indikator penjaminan mutu PKBM yang lebih kontekstual, yaitu indikator yang tidak semata-mata meniru pendidikan formal, tetapi selaras dengan karakter PKBM sebagai lembaga pendidikan nonformal yang fleksibel, berbasis masyarakat, dan berorientasi pada pembelajaran sepanjang hayat [26], [40], [41].

Meskipun memiliki kontribusi konseptual, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Karena menggunakan pendekatan kajian literatur, temuan penelitian ini bersifat konseptual dan interpretatif, bukan berbasis data empiris lapangan. Kerangka evaluasi TQM yang diusulkan juga belum diuji secara langsung pada lembaga PKBM tertentu. Selain itu, literatur yang secara khusus membahas TQM dalam konteks PKBM masih relatif terbatas, sehingga sebagian argumentasi dikembangkan melalui integrasi kajian yang lebih luas mengenai TQM dalam pendidikan, *Community Learning Centres*, pembelajaran orang dewasa nonformal, dan penjaminan mutu internal. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu menguji kerangka ini melalui studi kasus kualitatif, desain metode campuran, atau survei kuantitatif yang melibatkan pengelola PKBM, tutor, peserta didik, alumni, dan pemangku kepentingan. Penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan indikator terukur mengenai implementasi TQM pada PKBM, seperti komitmen kepemimpinan, perencanaan mutu, kompetensi tutor, kepuasan peserta didik, kualitas administrasi, efektivitas kemitraan, dan praktik perbaikan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM), apabila dievaluasi melalui perspektif Deming, Juran, dan Crosby, dapat menjadi kerangka yang komprehensif dan kontekstual dalam meningkatkan mutu pendidikan pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Hasil sintesis menunjukkan bahwa penekanan Deming pada kepemimpinan sistemik, orientasi proses, dan perbaikan berkelanjutan relevan untuk memperkuat budaya mutu jangka panjang di PKBM. Trilogi mutu Juran mendukung pengembangan mekanisme perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu yang lebih terstruktur. Sementara itu, prinsip Crosby mengenai kesesuaian terhadap persyaratan, pencegahan, dan melakukan pekerjaan dengan benar sejak awal berkontribusi terhadap peningkatan konsistensi layanan, ketepatan administrasi, dan akuntabilitas

kelembagaan. Dalam konteks PKBM, mutu pendidikan tidak dapat dipahami hanya sebagai pencapaian hasil belajar formal, tetapi sebagai proses multidimensional yang mencakup layanan berorientasi peserta didik, kompetensi tutor, sistem pembelajaran yang fleksibel, partisipasi pemangku kepentingan, tata kelola kelembagaan, monitoring dan evaluasi, serta perbaikan berkelanjutan. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi tiga perspektif klasik TQM ke dalam kerangka evaluasi konseptual yang disesuaikan dengan karakteristik PKBM sebagai lembaga pendidikan nonformal berbasis masyarakat. Temuan ini mengimplikasikan bahwa pengelola PKBM, tutor, pembuat kebijakan, dan pemangku kepentingan perlu mengembangkan standar layanan yang lebih jelas, memperkuat praktik penjaminan mutu internal, meningkatkan profesionalisme tutor, menggunakan data evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan, serta membangun budaya peningkatan mutu yang berkelanjutan. Namun, karena penelitian ini berbasis kajian literatur, temuan yang dihasilkan masih bersifat konseptual dan memerlukan validasi empiris lebih lanjut melalui penelitian lapangan, seperti studi kasus, penelitian metode campuran, atau evaluasi kuantitatif yang melibatkan pengelola PKBM, tutor, peserta didik, alumni, dan pemangku kepentingan masyarakat.

INFORMASI PENULIS

Penulis Koresponden

Desmawati – Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: desmawati27@gmail.com

Penulis

Subandi Subandi – Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: subandi@radenintan.ac.id

Deden Makbuloh – Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: dedenmakbuloh@radenintan.ac.id

Ahmad Fauzan – Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: ahmadfauzan@radenintan.ac.id

KONFLIK KEPENTINGAN

"Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan."

DAFTAR PUSTAKA

- [1] V. Wismayanti, I. Isjoni, and A. Azhar, "Impact of Total Quality Management Toward Education Quality at Vocational School," *AL-ISHLAH J. Pendidik.*, vol. 17, no. 2, pp. 2261–2270, May 2025, doi: 10.35445/alishlah.v17i2.4701.
- [2] S. Febriani and Z. Sesmiarni, "Building Quality Islamic Schools through Total Quality Management," *J. Adv. Islam. Educ. Manag.*, vol. 4, no. 2, pp. 83–94, 2024, doi:

- 10.24042/jaiem.v4i2.24638.
- [3] N. T. Putri, Meuthia, W. Khairi, R. Rahmahdian S, and D. W. S. Nirad, “Exploring the role of halal certifying bodies in elevating sustainability performance: A framework for the culinary tourism industry,” *J. Foodserv. Bus. Res.*, pp. 1–41, Sep. 2025, doi: 10.1080/15378020.2025.2563225.
- [4] S. Belete, C. Duke, H. Hinzen, A. Owusu-Boampong, and H. P. Khau, “Community Learning Centres (CLCs) for Adult Learning and Education (ALE): development in and by communities,” *Int. Rev. Educ.*, vol. 68, no. 2, pp. 259–290, Apr. 2022, doi: 10.1007/s11159-022-09954-w.
- [5] M. N. Kicherova, G. Z. Efimova, and S. M. Gertsen, “Non-Formal Education as a Resource of Social Inclusion: Intergenerational Approach,” *Chang. Soc. Personal.*, vol. 6, no. 4, pp. 823–840, Dec. 2022, doi: 10.15826/csp.2022.6.4.205.
- [6] D. Y. L. Dadang, H. Irnawati, Y. Shantini, I. Hatimah, and A. Khan, “Governance of Community Learning Centers in Indonesia: A Systematic Literature Review,” *J. Nonform. Educ.*, vol. 12, no. 1, pp. 124–134, Feb. 2026, doi: 10.15294/jone.v12i1.41504.
- [7] A. Taufik, N. Nursalam, and E. Akib, “Evaluation of the Effectiveness of the PKBM (Community Learning Activity Center) Program in Package C Equivalent to High School in Improving Student Competence in Wajo Regency,” *PPSDP Int. J. Educ.*, vol. 4, no. 2, pp. 1373–1383, Dec. 2025, doi: 10.59175/pijed.v4i2.840.
- [8] A. Abednego, P. Rahabav, and J. R. Batlolona, “Performance Analysis Towards Excellent Schools,” *Int. J. Learn. Teach. Educ. Res.*, vol. 22, no. 7, pp. 70–86, Jul. 2023, doi: 10.26803/ijlter.22.7.4.
- [9] A. D. S. da Costa, *Building Resilience for Flood Disaster in Malaka-Timor, Indonesia*. in Springer Natural Hazards. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. doi: 10.1007/978-3-031-63272-3.
- [10] R. Sweis, A. Ismaeil, B. Obeidat, and R. K. Kanaan, “Reviewing the Literature on Total Quality Management and Organizational Performance,” *J. Bus. Manag.*, vol. 7, no. 3, pp. 192–215, Jul. 2019, doi: 10.25255/jbm.2019.7.3.192.215.
- [11] K. Abdulkadir, “Total Quality as an Effective Tool for Achieving Customer Satisfaction, Patronage, Productivity Gains and Sustainability in Organizations,” *Stud. Econ. Bus. Relations*, vol. 4, no. 2, pp. 37–53, Dec. 2023, doi: 10.48185/sebr.v4i2.893.
- [12] B. C. Silbaugh and R. El Fattal, “Exploring Quality in the Applied Behavior Analysis Service Delivery Industry,” *Behav. Anal. Pract.*, vol. 15, no. 2, pp. 571–590, Jun. 2022, doi: 10.1007/s40617-021-00627-y.
- [13] R. Espinoza, “Quality matters,” Dec. 2023. doi: 10.1787/fc5ae97c-en.
- [14] *Women’s Economic Empowerment in Selected MENA Countries*. in Competitiveness and Private Sector Development. OECD, 2017. doi: 10.1787/9789264279322-en.
- [15] T. A. C. Defi and J. Jamaris, “Learning management systems for instructional quality assurance in nonformal equivalency education,” *JPPI (Jurnal Penelit. Pendidik. Indones.)*, vol. 11, no. 4, pp. 523–530, Dec. 2025, doi: 10.29210/020256714.
- [16] L. faridhatun Nikmah, As’aril Muhajir, and Agus Zaenul Fitri, “Deming’s Quality Assurance System Model and Its Application in Education,” *Int. J. Islam. Educ. Res.*, vol. 2, no. 3, pp. 79–83, Jul. 2025, doi: 10.61132/ijier.v2i3.371.

- [17] A. et al., “Process improvement methodology selection in manufacturing: A literature review perspective,” *Int. J. Adv. Appl. Sci.*, vol. 8, no. 3, pp. 12–20, Mar. 2021, doi: 10.21833/ijaas.2021.03.002.
- [18] M. E. Kruk *et al.*, “High-quality health systems in the Sustainable Development Goals era: time for a revolution,” *Lancet Glob. Heal.*, vol. 6, no. 11, pp. e1196–e1252, Nov. 2018, doi: 10.1016/S2214-109X(18)30386-3.
- [19] A. B. Godfrey and R. S. Kenett, “Joseph M. Juran, a perspective on past contributions and future impact,” *Qual. Reliab. Eng. Int.*, vol. 23, no. 6, pp. 653–663, Oct. 2007, doi: 10.1002/qre.861.
- [20] V. R. Tallentire, C. A. Harley, and S. Watson, “Quality planning for impactful improvement: a mixed methods review,” *BMJ Open Qual.*, vol. 8, no. 4, p. e000724, Oct. 2019, doi: 10.1136/bmjoq-2019-000724.
- [21] C. Velkoska, “INTEGRATION OF JURAN’S TRILOGY, DEMING’S QUALITY CYCLE AND DMAIC METHODOLOGY IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT WITH QUALITY COST METHODOLOGY,” *Vis. Int. Ref. Sci. J.*, vol. 7, no. 2, pp. 109–123, 2022, doi: 10.55843/ivisum2272109v.
- [22] P. M. Swamidass, *Innovations in Competitive Manufacturing*. Boston, MA: Springer US, 2000. doi: 10.1007/978-1-4615-1705-4.
- [23] S. Sudir, M. F. Hidayatullah, M. Yusuf, and S. Subagya, “Total Quality Management (TQM) in Islamic Boarding Schools: Teacher and Principal Perspectives,” *Educ. Process Int. J.*, vol. 15, no. 1, 2025, doi: 10.22521/edupij.2025.15.136.
- [24] M. Juwitasari, U. Muawanah, and O. Lisa, “The Implementation of Total Quality Management in Islamic Junior High Schools: Commitment, Continuous Improvement, and Performance Outcomes,” *J. Educ. Manag. Res.*, vol. 5, no. 2, pp. 2155–2168, Feb. 2026, doi: 10.61987/jemr.v5i2.1920.
- [25] Dirga Ayu Lestari, Mumu Zainal Mutaqin, and Solihin, “Analisis Pemikiran Deming, Juran dan Crosby Terhadap Manajemen Mutu Pendidikan Karakter,” *Masagi J. Pendidik. Karakter*, vol. 1, no. 2, pp. 162–179, Nov. 2024, doi: 10.29313/masagi.v1i2.5430.
- [26] E. Tohani, L. Wibawa, and I. Prasetyo, “The Performance of Internal Quality Assurance of Community Learning Center during Covid-19 Outbreak,” *J. Intercult. Commun.*, pp. 95–108, Sep. 2023, doi: 10.36923/jicc.v23i3.126.
- [27] Teguh Trianjung DS, A. Farashati, Easyah Theoline, and Tri Haryani, “Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi di Berbagai Negara,” *Didakt. J. Kependidikan*, vol. 13, no. 001 Des, pp. 857–864, Dec. 2024, doi: 10.58230/27454312.1403.
- [28] A. M. A. Zabadi, “Implementing Total Quality Management (TQM) on the Higher Education Institutions – A Conceptual Model,” *J. Financ. Econ.*, vol. 1, no. 1, pp. 42–60, Mar. 2013, doi: 10.12735/jfe.v1i1p42.
- [29] P. L., “Implementation of Total Quality Management in Higher Education Institutions,” *Int. J. Sci. Eng. Res.*, vol. 4, no. 5, pp. 39–42, May 2016, doi: 10.70729/IJSER15813.
- [30] *SIGI 2024 Regional Report for Southeast Asia*. in Social Institutions and Gender Index. OECD Publishing, 2024. doi: 10.1787/7fc15e1c-en.
- [31] A. Rosidin, E. Herawan, and D. Nurdin, “Implementing Total Quality Management

- (TQM) in Education: Enhancing Competitive Advantage and Sustainable Performance in Educational Institutions,” *AL-ISHLAH J. Pendidik.*, vol. 17, no. 2, pp. 2289–2301, May 2025, doi: 10.35445/alishlah.v17i2.6361.
- [32] M. A. H. Pukada, Stefanus Christian Relmasira, and Danny Manongga, “IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) UNTUK PENINGKATAN MUTU BERKELANJUTAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN,” *Pendek. J. Pendidik. Berkarakter*, vol. 3, no. 4, pp. 45–57, Aug. 2025, doi: 10.51903/1179.
- [33] A. Endalamaw *et al.*, “A scoping review of continuous quality improvement in healthcare system: conceptualization, models and tools, barriers and facilitators, and impact,” *BMC Health Serv. Res.*, vol. 24, no. 1, p. 487, Apr. 2024, doi: 10.1186/s12913-024-10828-0.
- [34] C. Benson, I. C. Obasi, D. V. Akinwande, and C. Ile, “The impact of interventions on health, safety and environment in the process industry,” *Heliyon*, vol. 10, no. 1, p. e23604, Jan. 2024, doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e23604.
- [35] A. B. S. de Lima, C. E. T. Becerra, A. D. Feitosa, A. P. G. de Albuquerque, F. J. C. de Melo, and D. D. de Medeiros, “Effective Practices for Implementing Quality Control Circles Aligned with ISO Quality Standards: Insights from Employees and Managers in the Food Industry,” *Standards*, vol. 5, no. 1, p. 6, Feb. 2025, doi: 10.3390/standards5010006.
- [36] R. Ebner, S. General, R. Kihrer, D. S. General, and D. Muraro, “A European Quality Assurance and Recognition System for education must consider adult learning and education and its diversity,” no. January, 2024.
- [37] D. Sulaeman, M. Kamil, J. S. Ardiwinata, and A. Saepudin, “Implementation of Education Management in Increasing the Quality of Community Learning Centers,” *Int. J. Prof. Bus. Rev.*, vol. 8, no. 9, p. e03174, Sep. 2023, doi: 10.26668/businessreview/2023.v8i9.3174.
- [38] S. A. Agustina, “PKBM Pelita Riau Communication Planning in Improving Positive Image of Nonformal Education,” *IGI Educ. Insight*, vol. 1, no. 01, pp. 32–36, Jan. 2026, doi: 10.53905/edu.v1i01.05.
- [39] J. Mutakim *et al.*, “Analysis of the Responsiveness of Community Learning Activity Centers (PKBM) to Learning Needs: Improving Creativity Programs, Environmental Services, and Sustainable Development,” 2024, pp. 46–52. doi: 10.2991/978-2-38476-240-8_5.
- [40] Radivan Bagas Kusuma and Joko Sutarto, “Implementing Computer-Based National Assessment in the Package C Equivalency Program: A Case Study of PKBM Tunas Mekar, Cilacap Regency,” *Educ. Hum. Dev. J.*, vol. 10, no. 3, pp. 287–301, Nov. 2025, doi: 10.33086/ehdj.v10i3.8160.
- [41] Muhammad Ramdhan, “PKBM’S CONTRIBUTION TO IMPROVING THE QUALITY OF NON-FORMAL EDUCATION IN CIANJUR,” *J. ASIK J. Adm. Bisnis, Ilmu Manaj. Kependidikan*, vol. 3, no. 2, pp. 1–11, Jun. 2025, doi: 10.59639/asik.v3i2.99.