



Quality culture, quality work culture, and educational quality: A systematic literature review

Sahdat¹, Muhammad Rizhan², Edi Sulistiawan³, Aslamiah⁴, Celia Cinantya⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia

sahdatmap@gmail.com¹, rizhan.afif@gmail.com², edisulistiawan872@gmail.com³, aslamiah@ulm.ac.id⁴,
celia.cinantya@ulm.ac.id⁵

ABSTRACT

The pursuit of educational quality is a primary goal for educational institutions. However, sustainable improvement often fails without a strong underlying culture. Understanding the distinction and relationship between 'quality culture' (the shared values) and 'quality work culture' (the enacted behaviors) is crucial, yet the literature often defines these terms ambiguously. This study aims to conceptually map the relationships among quality culture, quality work culture, and their collective impact on educational quality, drawing on existing literature. This research uses a Systematic Literature Review (SLR) methodology. Data were collected by searching major academic databases (e.g., Scopus and Google Scholar) using specific keywords. A total of 2020-2025 articles were selected through a rigorous screening process and synthesized. The findings reveal that 'quality culture' serves as the foundational element, encompassing shared beliefs, values, and commitment to quality. 'Quality work culture' is the practical application of these values, manifesting as consistent processes, behaviors, and continuous improvement practices. The literature confirms a strong, reciprocal relationship: a quality culture enables the development of a quality work culture, and both are significant predictors of sustainable educational quality, thereby affecting teacher performance and student outcomes.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 20 Aug 2025

Revised: 18 Nov 2025

Accepted: 23 Nov 2025

Publish online: 28 Dec 2025

Keywords:

educational quality; quality culture; quality work culture

Open access

Curricula: Journal of Curriculum Development is a peer-reviewed open-access journal.

ABSTRAK

Upaya pencapaian mutu pendidikan adalah tujuan utama lembaga pendidikan. Namun, perbaikan berkelanjutan seringkali gagal tanpa landasan budaya yang kuat. Memahami perbedaan dan hubungan antara 'budaya mutu' (nilai-nilai bersama) dan 'budaya kerja mutu' (perilaku yang diterapkan) sangatlah penting, namun seringkali masih ambigu dalam literatur. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan secara konseptual hubungan antara budaya mutu, budaya kerja mutu, dan dampaknya secara kolektif terhadap mutu pendidikan berdasarkan literatur yang ada. Penelitian ini menggunakan metodologi Systematic Literature Review (SLR). Data dikumpulkan dengan menelusuri database akademik utama (seperti Scopus dan Google Scholar) menggunakan kata kunci spesifik. Sejumlah artikel yang terbit antara 2020-2025 dipilih melalui proses penyaringan yang ketat dan disintesis. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa 'budaya mutu' berfungsi sebagai elemen fundamental, mencakup keyakinan, nilai-nilai, dan komitmen bersama terhadap mutu. 'Budaya kerja mutu' adalah penerapan praktis dari nilai-nilai tersebut, yang terwujud dalam proses, perilaku, dan praktik perbaikan berkelanjutan yang konsisten. Literatur mengkonfirmasi adanya hubungan timbal balik yang kuat: budaya mutu memungkinkin pengembangan budaya kerja mutu, dan keduanya merupakan prediktor signifikan terhadap mutu pendidikan yang berkelanjutan, yang berdampak pada kinerja guru dan hasil belajar murid.

Kata Kunci: budaya mutu; budaya kerja mutu; mutu pendidikan

How to cite (APA 7)

Sahdat, S., Rizhan, M., Sulistiawan, E., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2025). Quality culture, quality work culture, and educational quality: A systematic literature review. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 3(2), 1841-1854.

Peer review

This article has been peer-reviewed through the journal's standard double-blind peer review, where both the reviewers and authors are anonymised during review.

Copyright

2025, Sahdat, Muhammad Rizhan, Edi Sulistiawan, Aslamiah, Celia Cinantya. This an open-access is article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author, and source are credited. *Corresponding author: sahdatmap@gmail.com

INTRODUCTION

Peningkatan mutu pendidikan merupakan isu strategis dalam pengembangan sistem pendidikan di Indonesia. Berbagai kebijakan telah diterapkan untuk mendorong mutu pendidikan, seperti penerapan Kurikulum Merdeka, penguatan manajemen berbasis sekolah, serta sistem penjaminan mutu internal dan eksternal. Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya mencakup pengembangan kurikulum dan metode pedagogi, namun juga memerlukan kebijakan yang cermat dan seni manajemen yang terencana dengan baik (Agustina *et al.*, 2023). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kebijakan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan hasil belajar murid (Fadhilah *et al.*, 2024; Rahmafitri *et al.*, 2024). Namun demikian, implementasi kebijakan mutu di lapangan sering kali menghadapi kendala karena belum sepenuhnya diiringi oleh internalisasi nilai-nilai mutu dalam budaya kerja warga sekolah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberhasilan kebijakan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh regulasi, tetapi juga oleh budaya organisasi yang menopang pelaksanaannya.

Peningkatan mutu pendidikan sering kali hanya berfokus pada aspek administratif, manajerial, atau sarana prasarana, tanpa disertai penguatan nilai, perilaku, dan budaya kerja yang menopang keberlanjutan mutu tersebut. Peningkatan mutu yang bersifat teknis semata tidak akan berhasil apabila tidak disertai budaya organisasi yang menumbuhkan komitmen kolektif terhadap mutu. Dalam konteks ini, pengembangan *quality culture* dan *quality work culture* menjadi sangat penting, karena keduanya berperan sebagai fondasi dalam menginternalisasikan nilai-nilai mutu ke dalam perilaku dan praktik kerja sehari-hari (Nashar *et al.*, 2024).

Kajian-kajian terdahulu menegaskan bahwa keberhasilan peningkatan mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan struktural, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia dan budaya kerja di dalam lembaga pendidikan (Sulastri *et al.*, 2020). Penelitian lain menyoroti pentingnya pengembangan sistem peningkatan mutu pendidikan yang berbasis pada partisipasi guru dan kepala sekolah. Sedangkan strategi kepala sekolah dalam memimpin proses peningkatan mutu harus diiringi dengan penciptaan budaya kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada kualitas hasil belajar (Noprika *et al.*, 2020). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya mutu berfungsi sebagai fondasi yang menghubungkan kebijakan mutu dengan praktik pembelajaran di satuan pendidikan. Dengan kata lain, tanpa budaya mutu yang kuat, kebijakan peningkatan mutu berpotensi berjalan secara formalistik dan tidak berkelanjutan.

Penelitian lain menyoroti bahwa budaya mutu berperan dalam menumbuhkan kesadaran kolektif di kalangan pendidik dan tenaga kependidikan untuk terus melakukan perbaikan berkelanjutan (Erfiyana *et al.*, 2024). Penerapan manajemen peningkatan mutu pendidikan akan efektif apabila ditopang oleh budaya organisasi yang menekankan keterbukaan, tanggung jawab, dan kolaborasi (Munirom, 2021). Strategi penguatan budaya mutu melalui manajemen mutu berbasis sekolah terbukti mampu meningkatkan efisiensi kinerja guru serta hasil belajar murid (Majid & Arifin, 2025).

Namun demikian, sebagian besar penelitian yang telah dilakukan masih menempatkan konsep budaya mutu dan budaya kerja mutu secara terpisah. Penelitian terdahulu menjelaskan pentingnya reaktualisasi budaya mutu di lembaga pendidikan, tetapi belum menyinggung bagaimana budaya kerja mutu menjadi turunan langsung dari nilai-nilai mutu tersebut (Noho *et al.*, 2022). Sementara pendapat lain menunjukkan hubungan antara budaya kerja dan kinerja guru, namun belum menjelaskan keterkaitannya dengan kerangka budaya mutu yang lebih luas (Herliana *et al.* 2025). Akibatnya, hubungan konseptual antara *quality culture*, *quality work culture*, dan *educational quality* masih belum dipetakan secara menyeluruh dalam literatur terkini (Albab, 2021; Armadan, 2023).

Kebaruan ilmiah dari penelitian ini terletak pada upaya memetakan hubungan konseptual antara *quality culture*, *quality work culture*, dan *educational quality* melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Pendekatan ini digunakan untuk menyintesis temuan empiris dan konseptual dari literatur terkini (2020-2025) agar diperoleh pemahaman komprehensif mengenai keterkaitan antara nilai, perilaku, dan hasil mutu pendidikan. Artikel ini tidak hanya membahas budaya mutu sebagai sistem nilai, tetapi juga mengintegrasikannya dengan dimensi budaya kerja yang berorientasi pada praktik profesional di lingkungan pendidikan. Penelitian ini diharapkan memberikan pembaruan teoretis dalam memahami bagaimana nilai-nilai mutu terinternalisasi dalam perilaku kerja dan berdampak pada mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Berdasarkan paparan tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan dalam upaya menyajikan pemetaan sistematis terhadap kajian-kajian mengenai budaya mutu dan budaya kerja mutu dalam konteks pendidikan melalui pendekatan SLR. Kebaruan penelitian ini terletak pada sintesis temuan penelitian yang tidak hanya mengidentifikasi fokus kajian, tetapi juga mengungkap kecenderungan, celah penelitian, serta implikasinya terhadap pengembangan kurikulum dan pembelajaran. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan mutu pendidikan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara sistematis hasil-hasil penelitian terkait budaya mutu dan budaya kerja mutu dalam pendidikan, serta mengidentifikasi implikasinya terhadap pengembangan kurikulum dan pembelajaran. Hasil kajian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah penelitian tentang budaya mutu pendidikan, memberikan landasan ilmiah bagi pengembangan kebijakan mutu di lembaga pendidikan, serta menjadi referensi konseptual bagi implementasi manajemen mutu yang berbasis nilai dan perilaku.

LITERATURE REVIEW

Landasan Teori

Mutu pendidikan merupakan konsep multidimensional yang mencakup kualitas proses, input, dan output pendidikan. Upaya peningkatan mutu menekankan perbaikan berkelanjutan, manajemen yang sistematis, serta pelibatan seluruh komponen sekolah. Dari perspektif manajemen pendidikan, mutu dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan, perencanaan strategis, budaya organisasi, dan kompetensi sumber daya manusia. Budaya organisasi yang kuat merupakan fondasi dalam perbaikan mutu, karena nilai, norma, dan kebiasaan kerja memengaruhi konsistensi implementasi kebijakan pendidikan (Kamariah, 2025).

Dalam konteks peningkatan mutu, *Total Quality Management* (TQM) sering menjadi rujukan utama. TQM menekankan keterlibatan seluruh elemen organisasi, fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan pendidikan, serta orientasi perbaikan yang sistematis melalui budaya mutu (Yasin, 2021). Landasan TQM ini menjadi dasar teoritis mengapa budaya mutu dan budaya kerja mutu perlu dikaji secara komprehensif untuk memahami kontribusinya terhadap mutu pendidikan.

Selain TQM, teori kepemimpinan pendidikan juga menjadi landasan. Kepemimpinan visioner, instruksional, dan transformasional terbukti berkontribusi dalam pembentukan budaya mutu melalui keteladanan, arah visi yang jelas, dan motivasi kolektif untuk mencapai kualitas (Nor & Suriansyah, 2024). Dengan demikian, teori organisasi, teori budaya, TQM, dan teori kepemimpinan menjadi fondasi dalam menelaah konsep *quality culture* dan *quality work culture* dalam kaitannya dengan mutu pendidikan.

Quality Culture (Budaya Mutu)

Budaya mutu dalam konteks pendidikan merujuk pada sistem nilai, keyakinan, dan norma yang mendorong seluruh warga sekolah untuk berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan (Sulastri *et al.*, 2020). Budaya ini berkembang melalui komitmen kolektif, kepemimpinan yang konsisten, dan kebijakan yang mendorong partisipasi seluruh elemen pendidikan. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada mutu, sehingga mendorong warga sekolah untuk secara sadar melakukan perbaikan dalam proses pendidikan (Kamariah, 2025).

Reaktualisasi budaya mutu menjadi penting agar lembaga pendidikan dapat beradaptasi terhadap tantangan baru seperti transformasi digital, perubahan kebutuhan murid, dan standar nasional pendidikan (Ritonga *et al.*, 2022). Budaya mutu juga berfungsi sebagai pengikat moral dan profesional bagi guru dan tenaga kependidikan untuk mempertahankan kualitas kerja secara berkelanjutan.

Dalam kaitannya dengan budaya kerja mutu, budaya mutu berperan sebagai fondasi nilai yang membentuk perilaku kerja warga sekolah. Nilai-nilai mutu yang terinternalisasi akan memengaruhi cara pendidik dan tenaga kependidikan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Dengan demikian, budaya mutu dapat dipahami sebagai prasyarat utama bagi terbentuknya budaya kerja mutu yang konsisten dan berkelanjutan dalam satuan pendidikan.

Quality Work Culture (Budaya Kerja Mutu)

Budaya kerja mutu menekankan pada perilaku kerja yang profesional, disiplin, dan bertanggung jawab dalam memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan (Herliana *et al.*, 2025). Budaya kerja sekolah yang kondusif secara signifikan meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan (Akib *et al.*, 2022). Dalam konteks pendidikan, budaya kerja mutu tercermin dalam komitmen pendidik terhadap kualitas perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang efektif, serta evaluasi hasil belajar yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Budaya kerja mutu mencakup disiplin kerja, kolaborasi, inovasi, integritas, serta kepatuhan terhadap standar kerja yang berkualitas. Apabila budaya mutu berperan pada tingkat nilai dan norma, maka budaya kerja mutu berperan pada tingkat operasional yang terlihat langsung dalam rutinitas kerja sekolah. Budaya sekolah, kepemimpinan instruksional, dan komitmen kerja bersama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, yang pada akhirnya berdampak pada mutu pembelajaran (Syahminan *et al.*, 2024).

Jika budaya mutu menyediakan kerangka nilai, maka budaya kerja mutu merepresentasikan manifestasi operasional dari nilai tersebut dalam praktik pembelajaran. Hubungan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kurikulum sangat dipengaruhi oleh sejauh mana budaya kerja mutu telah terinternalisasi dalam aktivitas profesional pendidik. Oleh karena itu, analisis budaya kerja mutu menjadi penting untuk memahami bagaimana nilai-nilai mutu diwujudkan dalam praktik pendidikan sehari-hari.

Educational Quality (Mutu Pendidikan)

Mutu pendidikan mencakup kualitas *input* (guru, sarana, kurikulum), proses (pembelajaran, manajemen sekolah), dan *output* (hasil belajar murid). Mutu pendidikan dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, kebijakan, supervisi, serta kualitas praktik kerja guru. Implementasi rencana strategis sekolah berperan penting dalam memastikan seluruh proses pendidikan berjalan sesuai standar mutu nasional (Ranisa *et al.*, 2025).

Pengembangan kurikulum tidak dapat dipisahkan dari konteks budaya organisasi di satuan pendidikan. Budaya organisasi sekolah menuju pola partisipatif dan kolaboratif merupakan kunci utama dalam pengembangan kurikulum yang relevan, responsif, dan adaptif terhadap kebutuhan murid serta dinamika lingkungan sekolah (Putra, 2025). Kurikulum sebagai dokumen perencanaan pembelajaran merefleksikan nilai-nilai yang dianut oleh institusi pendidikan, termasuk nilai mutu. Budaya mutu memberikan arah normatif bagi pengembangan kurikulum, sementara budaya kerja mutu menentukan kualitas implementasinya di tingkat pembelajaran.

Mutu pendidikan juga terkait dengan kualitas institusional dan tata kelola pendidikan. Kualitas institusi berpengaruh pada kualitas pendidikan melalui berbagai saluran seperti tata kelola, kompetensi tenaga kependidikan, dan pemanfaatan sumber daya secara efektif (Fomba *et al.*, 2023). Hubungan antara budaya mutu, budaya kerja mutu, dan kurikulum menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan memerlukan pendekatan yang integratif. Tanpa budaya mutu yang kuat, kurikulum berisiko menjadi dokumen administratif semata. Sebaliknya, tanpa budaya kerja mutu, nilai-nilai kurikulum sulit terwujud dalam praktik pembelajaran. Sintesis ini menegaskan pentingnya kajian yang mengintegrasikan ketiga aspek tersebut untuk memahami mutu pendidikan secara komprehensif.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memberikan gambaran bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam menunjang mutu pendidikan. Budaya organisasi yang baik akan menentukan keberhasilan implementasi kebijakan peningkatan mutu (Kamariah, 2025). Penelitian lain menemukan bahwa kepemimpinan visioner mampu meningkatkan mutu pendidikan melalui

pembentukan nilai-nilai sekolah yang kuat (Nor & Suriansyah, 2024). Meskipun demikian, kedua penelitian tersebut lebih menekankan peran budaya dan kepemimpinan sebagai faktor pendukung kebijakan, tanpa mengkaji secara mendalam bagaimana nilai-nilai mutu tersebut diterjemahkan ke dalam perilaku kerja warga sekolah secara sistematis.

Pada aspek budaya kerja, Budaya kerja sekolah secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan (Akib *et al.*, 2022). Temuan ini didukung oleh pendapat yang menjelaskan bahwa budaya sekolah dan kepemimpinan instruksional memiliki hubungan positif terhadap kinerja guru sekolah dasar (Syahminan *et al.*, 2024). Namun, penelitian-penelitian tersebut cenderung memosisikan budaya kerja sebagai variabel operasional yang berdiri sendiri, sehingga belum menjelaskan keterkaitannya secara konseptual dengan budaya nilai (*quality culture*) yang melandasi terbentuknya perilaku kerja tersebut.

Dalam konteks implementasi kebijakan, rencana strategis sekolah berperan dalam peningkatan mutu melalui mekanisme pengorganisasian program, supervisi, dan penjaminan mutu berkelanjutan (Ranisa *et al.*, 2025). Kualitas institusional suatu pendidikan memengaruhi mutu melalui tata kelola yang baik (Fomba *et al.*, 2023). Kendati demikian, kajian-kajian tersebut lebih berfokus pada aspek struktural dan manajerial, sehingga belum secara eksplisit mengaitkan dimensi budaya nilai dan budaya kerja sebagai faktor kunci dalam keberhasilan implementasi kebijakan mutu.

Kajian literatur internasional juga memberikan perspektif bahwa pelaksanaan program peningkatan mutu sering menghasilkan efektivitas yang beragam. Inisiatif mutu di pendidikan tinggi sering kali menghadapi kendala keterlibatan tenaga akademik dan konsistensi implementasi antar-unit organisasi. Hal ini menguatkan pentingnya pemahaman mengenai bagaimana budaya nilai dan budaya kerja saling berinteraksi dalam menentukan keberhasilan inisiatif mutu (Bloch *et al.*, 2021). Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan program mutu tidak semata ditentukan oleh desain kebijakan, tetapi sangat dipengaruhi oleh interaksi antara budaya nilai dan budaya kerja dalam organisasi pendidikan. Namun, kajian internasional tersebut belum memberikan pemetaan konseptual yang terintegrasi mengenai hubungan kedua aspek budaya tersebut dalam konteks pendidikan secara luas.

Berdasarkan pemetaan penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya nilai (*quality culture*) memengaruhi pembentukan perilaku kerja, budaya kerja mutu (*quality work culture*) berpengaruh terhadap kinerja pendidik dan mutu proses pendidikan, serta mutu pendidikan dipengaruhi oleh tata kelola, kepemimpinan, dan strategi sekolah. Akan tetapi, hubungan konseptual antara budaya nilai, budaya kerja mutu, dan mutu pendidikan belum sepenuhnya diintegrasikan dalam satu kerangka teoretis yang komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui sintesis sistematis yang merumuskan hubungan konseptual antar ketiga komponen tersebut.

METHODS

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan kualitatif untuk menelaah, memilah, dan mensintesis temuan-temuan ilmiah yang berkaitan dengan budaya mutu, budaya kerja mutu, dan mutu pendidikan. Pendekatan kualitatif dipilih

karena memungkinkan peneliti untuk menginterpretasi makna konseptual dan hubungan antarvariabel secara mendalam melalui proses analisis tematik.

Tahap pertama penelitian diawali dengan perumusan pertanyaan penelitian yang berfokus pada bagaimana hubungan antara budaya mutu, budaya kerja mutu, dan mutu pendidikan dalam berbagai konteks satuan pendidikan. Pertanyaan penelitian ini menjadi dasar dalam penentuan strategi pencarian literatur dan proses seleksi artikel.

Tahap kedua adalah pencarian literatur yang dilakukan melalui basis data Google Scholar. Proses pencarian menggunakan kata kunci *quality culture, quality work culture, educational quality, dan school quality improvement*. Pencarian awal menghasilkan sebanyak 50 artikel yang relevan secara umum dengan topik penelitian.

Tahap ketiga adalah penentuan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi artikel yang dipublikasikan pada rentang tahun 2020-2025, diterbitkan dalam jurnal bereputasi, serta memiliki keterkaitan langsung dengan budaya mutu, budaya kerja mutu, dan mutu pendidikan. Sementara itu, artikel yang tidak relevan dengan fokus penelitian, duplikasi, serta artikel non-jurnal dieliminasi pada tahap ini.

Tahap keempat adalah proses *screening* artikel yang dilakukan secara bertahap melalui penelaahan judul, abstrak, dan teks lengkap (*full text*). Dari hasil penyaringan tersebut, sebanyak 40 artikel dinyatakan lolos *screening* dan memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis lebih lanjut.

Tahap kelima adalah ekstraksi data, yang dilakukan dengan mengidentifikasi informasi penting dari setiap artikel terpilih. Data yang diekstraksi meliputi konsep inti, definisi operasional, konteks penelitian, pendekatan metodologis, serta temuan utama terkait hubungan budaya mutu dan mutu pendidikan.

Tahap keenam adalah analisis data menggunakan teknik analisis tematik. Proses analisis dilakukan melalui pengkodean terbuka untuk mengidentifikasi konsep awal, dilanjutkan dengan pengkodean aksial untuk mengelompokkan konsep ke dalam kategori, hingga menghasilkan tema-tema sintesis yang merepresentasikan keterkaitan antar variabel. Analisis ini dilakukan secara manual mengikuti panduan analisis kualitatif sistematis.

Tahap terakhir adalah penjaminan keabsahan data. Validitas hasil SLR dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan temuan dari berbagai artikel yang berasal dari konteks negara, jenjang pendidikan, dan pendekatan penelitian yang berbeda. Selain itu, evaluasi kualitas sumber dilakukan dengan mempertimbangkan reputasi jurnal, konsistensi metodologi, dan kesesuaian temuan penelitian sebelumnya. Proses *cross-checking* antar tema juga dilakukan untuk memastikan keandalan interpretasi hasil sintesis. Seluruh tahapan ini memastikan bahwa hasil penelitian memiliki validitas dan kredibilitas yang memadai.

RESULTS AND DISCUSSION

Hasil penelitian diawali dengan pemaparan alur SLR yang menggambarkan proses seleksi artikel secara bertahap. Proses pencarian literatur melalui basis data Google Scholar dengan kata kunci yang telah ditentukan menghasilkan sebanyak 50 artikel pada tahap pencarian awal.

Pada tahap pertama *screening*, artikel diseleksi berdasarkan judul dan abstrak untuk mengidentifikasi kesesuaian dengan fokus penelitian. Dari tahap ini, sebanyak 6 artikel dieliminasi karena tidak relevan dengan topik budaya mutu, budaya kerja mutu, dan mutu pendidikan. Dengan demikian, tersisa 44 artikel yang dilanjutkan ke tahap penelaahan teks lengkap (*full text*).

Tahap *screening* lanjutan dilakukan melalui peninjauan *full text* untuk memastikan kesesuaian konteks, kedalaman pembahasan, serta pemenuhan kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, sebanyak 5 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria metodologis atau fokus kajian. Akhirnya, sebanyak 39 artikel dinyatakan layak dan digunakan sebagai sumber data utama dalam proses sintesis penelitian.

Artikel-artikel terpilih tersebut selanjutnya dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola, kategori, dan hubungan antar konsep yang berkaitan dengan budaya mutu, budaya kerja mutu, dan mutu pendidikan. Proses ini menghasilkan sejumlah tema utama yang menjadi dasar dalam pemaparan hasil penelitian dan pembahasan. Tema-tema tersebut meliputi: 1) Fondasi pembentukan budaya mutu; 2) Operasionalisasi budaya kerja mutu dalam praktik pendidikan; dan 3) dampak sinergis keduanya terhadap mutu pendidikan.

Tabel 1 menyajikan ringkasan data hasil sintesis. Ke-39 artikel tersebut tidak dapat ditampilkan satu per satu, melainkan disintesis ke dalam tema-tema utama yang disajikan pada tabel, dengan sumber pendukung yang bersifat representatif.

Tabel 1. Sintesis Temuan Utama SLR Mengenai Budaya Mutu, Budaya Kerja Mutu, dan Mutu Pendidikan (2020-2025)

No	Tema Utama	Deskripsi Sintesis	Sumber Pendukung
1	Fondasi Budaya Mutu	Nilai bersama, visi mutu, komitmen kelembagaan, dan kepemimpinan sebagai dasar pembentukan budaya mutu	Supriyanti et al. (2024) ; Argaricha et al. (2025)
2	Implementasi Budaya Kerja Mutu	Penerapan nilai mutu melalui TQM, profesionalisme guru, disiplin kerja, supervisi, dan akuntabilitas	Nurlaela et al. (2023) ; Susiani & Abadiah (2021)
3	Dampak terhadap Mutu Pendidikan	Peningkatan kinerja guru, produktivitas sekolah, hasil belajar, layanan pendidikan, dan tata kelola	Indriawati et al. (2022) ; Prayoga et al. (2024) ; Fadhila et al. (2025)
4	Faktor Penguat	Rekrutmen pendidik, literasi digital manajemen mutu, kebijakan mutu, dan konteks sosial pendidikan	Falaach & Rindaningsih (2024) ; Susanto & Haryati (2024) ; Tutukansa & Tuffahati (2022) ; Shintia et al. (2023) ; Purba (2024)

Sumber: Olahan Peneliti 2025

Tema pertama menunjukkan bahwa budaya mutu dibangun dari fondasi nilai bersama, komitmen organisasi, serta kepemimpinan yang visioner dan berorientasi mutu. Penelitian menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang memiliki visi mutu yang jelas cenderung lebih siap menerapkan strategi peningkatan kualitas secara berkelanjutan ([Supriyanti et al., 2024](#)). Dalam konteks implementasi TQM, kesiapan budaya mutu terbukti menjadi faktor

kunci sebelum sekolah dapat melakukan inovasi manajemen mutu (Argaricha *et al.*, 2025). Selain itu, kepemimpinan yang memotivasi, memberikan arah, serta menetapkan standar kinerja turut menjadi elemen penting dalam pembentukan budaya mutu yang stabil dan kohesif. Hasil ini memperkuat temuan bahwa budaya mutu tidak muncul secara spontan, tetapi merupakan konstruksi yang dibentuk melalui nilai, tujuan, dan kepemimpinan yang konsisten.

Tema kedua mengungkap bahwa budaya kerja mutu berfungsi sebagai bentuk operasional dari nilai-nilai budaya mutu. Pola kerja profesional, kedisiplinan, evaluasi berkelanjutan, dan pemanfaatan mekanisme supervisi menjadi indikator utama budaya kerja mutu. Manajemen kepala madrasah terbukti berperan besar dalam membentuk budaya kerja guru melalui pembiasaan perilaku profesional, pendampingan kerja, dan penguatan etos kerja. Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa budaya kerja guru yang akuntabel dan disiplin memberikan kontribusi langsung terhadap pencapaian mutu sekolah (Nurlaela *et al.*, 2023). Selain itu, kualitas guru sebagai pelaksana nilai-nilai mutu juga terbukti berpengaruh signifikan dalam memastikan keberlanjutan budaya kerja mutu (Susiani & Abadiah, 2021). Dengan demikian, budaya kerja mutu merupakan penghubung utama yang menjadikan nilai sebagai tindakan nyata dalam praktik pendidikan.

Tema ketiga menunjukkan bahwa budaya mutu dan budaya kerja mutu memiliki dampak simultan terhadap mutu pendidikan. Kinerja guru meningkat signifikan ketika budaya kerja mutu selaras dengan nilai-nilai mutu sekolah (Indriawati *et al.*, 2022). Secara lebih luas, profesionalisme guru juga berkembang melalui budaya kerja mutu yang konsisten, yang kemudian turut meningkatkan mutu pendidikan nasional. Pada tingkat kelembagaan, penerapan strategi kepemimpinan berbasis mutu serta mekanisme penjaminan mutu internal terbukti memperkuat kinerja pendidikan, baik pada aspek manajerial, pedagogik, maupun layanan pendidikan (Fadhila *et al.*, 2025). Hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya mutu dan budaya kerja mutu memiliki hubungan sebab-akibat yang berlapis, yang saling memperkuat dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Lebih lanjut, penelitian menemukan berbagai faktor penguat yang memengaruhi efektivitas budaya mutu dan budaya kerja mutu. Rekrutmen dan seleksi pendidik berbasis kualitas merupakan salah satu faktor penentu yang memastikan kesesuaian antara standar mutu lembaga dan kapasitas guru (Falaach & Rindaningsih, 2024). Di samping itu, pengembangan personal dan profesional guru memengaruhi kapasitas individu dalam merespons tuntutan mutu yang terus meningkat (Susanto & Haryati, 2024). Konteks pendidikan daerah 3T juga menunjukkan bahwa budaya mutu hanya dapat berjalan efektif apabila didukung oleh kebijakan strategis pemerintah dan akses pendidikan yang memadai (Tutukansa & Tuffahati, 2022). Selain itu, data Rapor Pendidikan Indonesia menunjukkan adanya disparitas mutu antardaerah, yang menegaskan bahwa budaya mutu membutuhkan dukungan sistemik, termasuk literasi digital dan tata kelola lembaga (Shintia *et al.*, 2023). Pada konteks pendidikan era digital, strategi peningkatan mutu lembaga pendidikan memerlukan integrasi teknologi, inovasi pembelajaran, dan transformasi manajemen agar budaya mutu dapat berkembang secara berkelanjutan (Purba, 2024).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa budaya mutu menyediakan arah normatif, budaya kerja mutu menyediakan implementasi operasional, dan keduanya diperkuat oleh faktor manajerial, sumber daya manusia, kebijakan, dan teknologi. Interaksi sinergis inilah yang membentuk mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Discussion

Temuan penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara budaya mutu, budaya kerja mutu, dan mutu pendidikan. Secara konseptual, hasil sintesis menegaskan bahwa kedua konsep tersebut tidak dapat dipisahkan; budaya mutu berfungsi sebagai kerangka nilai dan arah normatif organisasi, sedangkan budaya kerja mutu mengoperasionalkan nilai tersebut ke dalam perilaku profesional dan praktik kerja sehari-hari. Temuan ini selaras dengan teori budaya organisasi yang memandang nilai dan keyakinan sebagai determinan utama perilaku individu dalam organisasi, sekaligus memperkuat perspektif manajemen mutu yang menempatkan budaya sebagai fondasi keberlanjutan mutu (Alfiyah, 2025; Lase et al. 2025).

Hasil sintesis menunjukkan bahwa budaya mutu menjadi fondasi utama dalam membangun sistem pengelolaan mutu pendidikan yang berkelanjutan. Temuan ini mendukung pandangan bahwa mutu pendidikan tidak dapat dibangun secara instan, melainkan memerlukan internalisasi nilai, komitmen kolektif, serta kepemimpinan visioner yang konsisten sebagaimana dijelaskan dalam teori *quality culture*. Peran nilai dan kepemimpinan dalam peningkatan mutu, namun studi ini memperluas teori tersebut dengan menunjukkan bahwa nilai mutu baru akan berdampak nyata apabila diikuti oleh budaya kerja mutu yang terinternalisasi pada tingkat guru dan tenaga kependidikan. Budaya mutu berkembang melalui internalisasi nilai bersama dan kepemimpinan yang konsisten dalam pendidikan untuk mencapai peningkatan mutu yang berkelanjutan (Piranggada et. al., 2025).

Lebih lanjut, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja mutu bukan sekadar pelengkap budaya mutu, melainkan merupakan mekanisme kunci yang menjembatani nilai dengan praktik. Hal ini memperkuat dan sekaligus memperluas temuan yang menempatkan budaya kerja sebagai faktor peningkatan kinerja (Nurlaela et al., 2023). Dalam perspektif teori perilaku organisasi, temuan ini mendukung asumsi bahwa perilaku kerja profesional, disiplin, dan akuntabel merupakan manifestasi langsung dari nilai organisasi yang telah terinternalisasi. Schein dalam teorinya menyatakan budaya organisasi mencakup nilai dan asumsi yang kemudian membentuk perilaku anggota organisasi, yang menguatkan hubungan antara nilai organisasi dan tindakan nyata dalam konteks pendidikan (Atuhaire et. al., 2025). Dengan demikian, hubungan budaya mutu dan budaya kerja mutu bersifat struktural sekaligus fungsional.

Diskusi ini juga mengungkap bahwa hubungan antara budaya mutu dan budaya kerja mutu bersifat mutualistik dan simultan. Budaya mutu memperjelas arah, standar, dan tujuan kualitas, sementara budaya kerja mutu memperkuat implementasi nilai tersebut melalui perilaku kerja yang konsisten. Temuan ini memperkaya model-model pengembangan mutu pendidikan yang sebelumnya cenderung parsial dengan mengajukan kerangka hubungan siklikal antara nilai dan perilaku kerja sebagai penggerak peningkatan mutu berkelanjutan. Di sisi lain, hasil sintesis menunjukkan bahwa faktor eksternal seperti kebijakan pendidikan,

sistem rekrutmen pendidik, dan perkembangan teknologi berperan sebagai penguat efektivitas budaya mutu dan budaya kerja mutu.

Dari sisi teoretis, penelitian ini mendukung dan memperluas teori budaya organisasi dan manajemen mutu dengan menegaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan hasil integrasi antara nilai (budaya mutu) dan perilaku kerja (budaya kerja mutu). Temuan ini memberikan kerangka interpretatif baru yang menempatkan kedua konsep tersebut sebagai elemen yang saling menguatkan, bukan berdiri sendiri. Dengan demikian, penelitian ini tidak bertentangan dengan teori yang digunakan, melainkan memperkaya dan memperjelas mekanisme hubungan antar konsep yang sebelumnya belum dijelaskan secara komprehensif. Secara praktis, temuan penelitian ini mendukung pendekatan peningkatan mutu berbasis budaya yang menekankan pentingnya pembentukan nilai mutu melalui kepemimpinan visioner, diikuti dengan penguatan budaya kerja profesional yang sistematis. Rekomendasi ini sejalan dengan teori pengembangan organisasi yang menempatkan perubahan nilai dan perilaku sebagai inti peningkatan kinerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi kepala sekolah, pengawas, dan pembuat kebijakan dalam merancang strategi peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan dan kontekstual.

CONCLUSION

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya mutu dan budaya kerja mutu merupakan dua elemen yang saling melengkapi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Budaya mutu berperan sebagai landasan nilai dan arah normatif lembaga pendidikan, sedangkan budaya kerja mutu berfungsi sebagai mekanisme operasional yang menerjemahkan nilai tersebut ke dalam praktik profesional sehari-hari. Ketika kedua budaya ini terintegrasi secara selaras, kinerja guru dan tenaga kependidikan meningkat, tata kelola sekolah menjadi lebih efektif, serta mutu proses dan hasil pendidikan menunjukkan perkembangan yang berkelanjutan.

Keberhasilan penguatan budaya mutu dan budaya kerja mutu juga dipengaruhi oleh faktor pendukung seperti kepemimpinan visioner, perencanaan strategis sekolah, sistem supervisi yang efektif, serta proses rekrutmen pendidik yang berkualitas. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak hanya bergantung pada kebijakan formal, tetapi merupakan proses holistik yang ditopang oleh komitmen kolektif seluruh warga sekolah dalam menjaga dan mengembangkan kualitas secara berkelanjutan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk mengembangkan model konseptual atau instrumen pengukuran integratif yang mampu mengukur keterkaitan antara budaya mutu dan budaya kerja mutu secara empiris. Penelitian lanjutan juga dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) untuk menguji hubungan kausal antar variabel dalam konteks satuan pendidikan yang berbeda. Selain itu, kajian mendalam pada konteks spesifik, seperti jenjang pendidikan tertentu atau implementasi kebijakan pendidikan nasional, perlu dilakukan untuk memperkaya pemahaman mengenai dinamika budaya mutu dan budaya kerja mutu dalam meningkatkan mutu pendidikan.

AUTHOR'S NOTE

Penulis menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan terkait publikasi artikel ini. Penulis menegaskan bahwa data dan isi artikel bebas dari plagiarisme.

REFERENCES

- Agustina, A., Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., Uniba, M., & Rohim, R. (2023). Kebijakan dan strategi pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Edu Sociata: Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 6(2), 1439-1448.
- Akib, R., Elpisah, E., & Fhareza, M. (2022). Peran budaya kerja sekolah terhadap peningkatan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan. *Jambura Economic Education Journal*, 4(1), 42-50.
- Albab, U. (2021). Perencanaan pendidikan dalam manajemen mutu terpadu pendidikan Islam. *Jurnal Pancar (Pendidik Anak Cerdas dan Pintar)*, 5(1), 119-126.
- Alfiyah, N. (2025). Total Quality Management (TQM) dalam perencanaan mutu pendidikan Islam: Langkah strategis menghadapi tantangan global perspektif Edward Sallis. *Jurnal Kependidikan Islam*, 15(2), 135-148.
- Argaricha, A. S., Khojir, K., & Bahrani, B. (2025). Implementasi total quality management dalam membangun budaya mutu pendidikan di era revolusi industri 4.0: Studi kasus di SMP Islam Bunga Bangsa Samarinda. *Itqan: Jurnal Ilmu-ilmu Kependidikan*, 16(1), 1-14.
- Armadan, A. (2023). Peningkatan kualitas pendidikan melalui implementasi manajemen mutu. *Attractive: Innovative Education Journal*, 5(3), 129-139.
- Atuhaire, S., Mugizi, W., & Kato, J. K. (2025). The influence of institutional research culture on the research competence of lecturers of Kyambogo University. *International Journal of Education (IJE)*, 13(1), 11-22.
- Bloch, C., Degn, L., Nygaard, S., & Haase, S. (2021). Does quality work work: A systematic review of academic literature on quality initiatives in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 46(5), 701-718.
- Erfiyana, E., Sehabudin, B., & Gumilar, D. (2024). Implementasi budaya mutu sekolah melalui pendekatan total quality management. *Jurnal Tahsinia*, 5(7), 1055-1066.
- Fadhila, P. N., Mahfudah, R. A., & Mu'alimin, M. A. (2025). Budaya mutu dalam peningkatan kinerja pendidikan: Sebuah kajian sistematis atas strategi kepemimpinan dan penjaminan mutu di lembaga pendidikan. *Edukasi Elita: Jurnal Inovasi Pendidikan*, 2(4), 218-228.
- Fadhilah, A., Ramadani, R., Sandy, S., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2024). Akreditasi sekolah dan mutu pendidikan di Indonesia. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(7), 4951-4964.

- Falaach, M. F., & Rindaningsih, I. (2024). Manajemen rekrutmen dan seleksi pendidik: Kajian pustaka untuk peningkatan mutu pendidikan. *Sunan Giri: Jurnal Kajian Keislaman*, 13(2), 76-82.
- Fomba, B. K., Talla, D. N. D. F., & Ningaye, P. (2023). Institutional quality and education quality in developing countries: Effects and transmission channels. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(1), 86-115.
- Herliana, P., Riskawaty, H., Hermawan, H., & Amelia, R. (2025). Hubungan budaya kerja, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 6 Kotabaru. *Improvement: Jurnal Ilmiah untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 12(1), 1-23.
- Indriawati, P., Maulida, N., Erni, D. N., & Putri, W. H. (2022). Kinerja guru dalam mutu pendidikan di SMAN 02 Balikpapan. *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran (JPPP)*, 3(3), 204-215.
- Kamariah, S. (2025). Membangun budaya organisasi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional. *Jurnal Pelita Pendidikan, Hukum, Ekonomi dan Teknologi*, 1(2), 123-137.
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori budaya organisasi: Konsep, Model, dan implikasi untuk manajemen organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21-45.
- Majid, A., & Arifin, M. (2025). Strategi penguatan budaya mutu melalui manajemen mutu berbasis sekolah. *JIM: Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(3), 202-209.
- Munirom, A. (2021). Manajemen peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal An-Nur*, 7(1), 154-174.
- Nashar, A. F., Sa'dah, N., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2024). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya mutu di lingkungan pendidikan SDN Sungai Sandung 2. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(7), 5091-5098.
- Noho, M., Muflihin, M. H., & Juliadarma, M. (2022). Reaktualisasi budaya mutu di lembaga pendidikan. *Al Qodiri*, 20(2), 166-175.
- Noprika, M., Yusro, N., & Sagiman, S. (2020). Strategi kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. *Andragogi*, 2(2), 224-243.
- Nor, T., & Suriansyah, A. (2024). Kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Manajerial*, 4(4), 256-268.
- Nurlaela, N., Miyono, N., & Haryati, T. (2023). Peranan budaya mutu sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan SMA Negeri 2 Cepu. *Manajerial*, 3(3), 210-218.
- Piranggada, T. H., Triyoso, M., Usman, N. K., Miad, M., Efendi, K., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2025). Sustainable quality culture in schools: A leadership perspective. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(2), 1679-1692.
- Purba, E. F. (2024). Strategi peningkatan mutu lembaga pendidikan di era digital: Sebuah kajian literatur. *Dikaio: Jurnal Manajemen Pendidikan Kristen*, 4(2), 26-41.

- Putra, R. R. S. (2025). Transformasi manajemen sekolah menuju model kolaboratif: Membangun budaya organisasi partisipatif untuk optimalisasi pengembangan kurikulum. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 10(3), 1042-1048.
- Rahmafritri, F., Deswita, E., & Trisoni, R. (2024). Analisis kebijakan kurikulum merdeka dan implikasinya terhadap kualitas pendidikan. *Dirasah*, 7(1), 45-55.
- Ranisa, S., Suriansyah, A., & Purwanti, R. (2025). Implementasi rencana strategis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Gemilang*, 5(1), 320-333.
- Ritonga, A. A., Lubis, Y. W., Masitha, S., & Harahap, C. P. (2022). Program sekolah penggerak sebagai inovasi meningkatkan kualitas pendidikan. *Jurnal Pendidikan*, 31(2), 195-206.
- Shintia, D., Asbari, M., Khairunisa, F., & Azizah, N. (2023). Rapor pendidikan Indonesia: Quo vadis kualitas pendidikan Indonesia. *Jisma*, 2(6), 18-21.
- Sulastri, S., Fitria, H., & Martha, A. (2020). Kompetensi profesional guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Journal of Education Research*, 1(3), 258-264.
- Supriyanti, Y., Rohyadi, E., & Riansi, E. S. (2024). Strategi pengembangan budaya mutu di sekolah dasar. *Pendas*, 9(4), 179-189.
- Susanto, A., & Haryati, T. (2024). Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kualitas personal, profesional, dan strategi rekrutmen guru. *Science and Education Journal (SICEDU)*, 3(1), 19-27.
- Susiani, I. R., & Abadih, N. D. (2021). Kualitas guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. *Modeling*, 8(2), 292-298.
- Syahminan, A., Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2024). Pengaruh budaya sekolah, kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen kerja terhadap kinerja guru SDN se-kecamatan Candi Laras Utara Kabupaten Tapin. *Edukasia Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 1249-1254.
- Tutukansa, A. F., & Tuffahati, E. D. (2022). Optimalisasi peningkatan kualitas mutu pendidikan Provinsi Papua sebagai daerah 3T di Indonesia. *Jurnal Khazanah*, 14(2), 84-92.
- Yasin, I. (2021). Problem kultural peningkatan mutu pendidikan di Indonesia: perspektif total quality management. *Ainara Journal*, 2(3), 239-246.