Copyright © 2025 The Author(s)
Didaktika: Jurnal Kependidikan Vol. 14 No. 4 Nopember 2025

Manajemen Pelayanan Mutu dalam Mewujudkan Sekolah Unggul

Sherwina Ranisa[1], Besse Maryani[2], Noor Hariani[3], Aslamiah[4], Celia Cinantya[5]
[1,2,3,4,5]Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

[3]noorhariani75@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen pelayanan mutu dalam mewujudkan sekolah unggul di SMAN 5 Banjarmasin. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap strategi manajemen mutu pendidikan di tingkat sekolah. Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah, guru, dan komite sekolah yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam kegiatan peningkatan mutu. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi resmi sekolah. Analisis data mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi empat tahap: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen pelayanan mutu di SMAN 5 Banjarmasin dilaksanakan melalui siklus berkelanjutan Plan–Do–Check–Act (PDCA) dengan keterlibatan aktif seluruh warga sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai penggerak budaya mutu melalui kepemimpinan transformasional, sementara guru menunjukkan komitmen terhadap profesionalisme dan inovasi pembelajaran. Namun, tantangan masih dihadapi dalam hal optimalisasi teknologi informasi dan peningkatan evaluasi berbasis data. Secara umum, penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan prinsip Total Quality Management (TQM) yang menitikberatkan pada keterlibatan total, fokus pelanggan, dan perbaikan berkelanjutan. Temuan ini diharapkan menjadi referensi strategis bagi sekolah lain dalam membangun budaya mutu pendidikan menuju sekolah unggul yang berdaya saing tinggi.

Kata kunci: Manajemen Pelayanan Mutu, Sekolah Unggul, TQM, PDCA

Pendahuluan

Pendidikan merupakan instrumen fundamental dalam membangun kualitas sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan berdaya saing global. Melalui pendidikan yang bermutu, suatu bangsa mampu menghasilkan generasi yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga berkarakter, berintegritas, serta memiliki kemampuan untuk menghadapi tantangan era globalisasi dan revolusi industri 4.0. Dalam konteks pendidikan nasional, peningkatan mutu sekolah menjadi agenda strategis yang berkelanjutan sebagaimana ditekankan dalam kebijakan *Merdeka Belajar* dan implementasi *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (SPMI) yang menuntut setiap satuan pendidikan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Menurut Ulumi (2023), penguatan sistem manajemen mutu di sekolah menjadi langkah penting dalam menjamin ketercapaian standar nasional pendidikan sekaligus mendorong sekolah menjadi organisasi pembelajar yang berorientasi pada mutu. Namun demikian, berbagai tantangan mutu masih terlihat di lapangan, baik dari aspek profesionalisme pendidik, efektivitas manajemen sekolah, maupun pemerataan layanan pendidikan di berbagai wilayah Indonesia.

Mutu pendidikan tidak hanya diukur dari capaian akademik peserta didik, tetapi juga dari keseluruhan proses pembelajaran yang mampu menumbuhkan karakter, kreativitas, dan

kompetensi abad ke-21. Taliak et al. (2022) menegaskan bahwa sekolah bermutu adalah lembaga yang mampu menyiapkan peserta didik agar memiliki kompetensi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja, termasuk kemampuan berpikir kritis, kolaboratif, dan inovatif. Dengan demikian, mutu sekolah tidak hanya berorientasi pada hasil belajar (*output*), tetapi juga memperhatikan proses pendidikan yang berpusat pada peserta didik (*student-centered learning*). Oleh karena itu, mutu sekolah harus mencerminkan keseimbangan antara kualitas hasil belajar, proses pembelajaran yang inovatif, serta lingkungan pendidikan yang kondusif bagi pengembangan potensi siswa secara menyeluruh.

Dalam konteks manajemen pendidikan modern, sekolah unggul bukan hanya ditentukan oleh kelengkapan fasilitas fisik, tetapi lebih pada kemampuan lembaga dalam mengelola seluruh sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien. Hasibuan et al. (2023) menyatakan bahwa sekolah bermutu merupakan organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang mampu beradaptasi terhadap perubahan serta memiliki sistem manajemen yang terarah dan partisipatif untuk mencapai keunggulan berkelanjutan. Dalam hal ini, penerapan pendekatan *Total Quality Management* (TQM) menjadi strategi penting untuk mewujudkan budaya mutu di lingkungan pendidikan. Menurut Arcaro (2007), TQM menekankan pentingnya keterlibatan seluruh warga sekolah, baik guru, tenaga kependidikan, maupun peserta didik, dalam proses peningkatan mutu yang berfokus pada kepuasan pelanggan internal dan eksternal.

Konsep TQM juga berlandaskan pada prinsip perbaikan berkelanjutan yang dikenal dengan siklus *Plan–Do–Check–Act* (PDCA) sebagaimana diperkenalkan oleh Deming (2018). Melalui siklus PDCA, lembaga pendidikan dapat merencanakan (*plan*), melaksanakan (*do*), mengevaluasi (*check*), dan memperbaiki (*act*) seluruh proses manajemen pendidikan secara sistematis. Sallis (2005) menegaskan bahwa penerapan PDCA dalam dunia pendidikan membantu sekolah membangun sistem mutu yang terukur, transparan, dan akuntabel, yang pada akhirnya memperkuat budaya reflektif dan inovatif di kalangan tenaga pendidik. Lebih lanjut, Hoy et al. (2005) menambahkan bahwa keberhasilan peningkatan mutu sekolah sangat dipengaruhi oleh kolaborasi antar warga sekolah, pengembangan profesional guru secara berkelanjutan, dan evaluasi berbasis data.

Dalam era digital saat ini, sistem manajemen mutu sekolah perlu didukung oleh teknologi informasi yang akurat dan terintegrasi. Aini & Nasution (2024) menegaskan bahwa akurasi data dalam sistem manajemen merupakan pondasi penting bagi pengambilan keputusan yang efektif serta penjaminan mutu yang berbasis bukti (*evidence-based quality assurance*). Digitalisasi sistem manajemen mutu memungkinkan sekolah untuk melakukan pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut mutu secara real-time, sekaligus memperkuat transparansi dan akuntabilitas lembaga. Selain itu, faktor budaya organisasi dan kepemimpinan juga menjadi kunci keberhasilan penerapan TQM. Midun (2017) menekankan bahwa pembangunan budaya mutu di sekolah memerlukan kepemimpinan yang visioner, kolaboratif, dan konsisten dalam menanamkan nilai-nilai keunggulan dan tanggung jawab bersama. Kepemimpinan semacam ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif dan memotivasi guru untuk terus berinovasi dalam pembelajaran.

SMAN 5 Banjarmasin sebagai salah satu sekolah negeri unggulan di Kalimantan Selatan menghadapi tantangan dalam mempertahankan kualitas layanan pendidikan di tengah perubahan sosial dan perkembangan teknologi yang pesat. Sekolah ini memiliki potensi akademik dan sumber daya manusia yang kompeten, namun masih perlu memperkuat aspek manajerial, sistem evaluasi mutu, serta budaya organisasi yang kolaboratif agar mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional. Peningkatan mutu di SMAN 5 Banjarmasin juga menuntut kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, guru yang profesional, serta sistem pengawasan

Copyright © 2025 The Author(s)

internal yang efektif untuk memastikan seluruh proses berjalan sesuai dengan prinsip manajemen mutu terpadu.

Berdasarkan realitas tersebut, penelitian ini berfokus pada bagaimana manajemen pelayanan mutu diterapkan, diimplementasikan, dan dievaluasi untuk mewujudkan sekolah unggul. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris dalam memahami strategi penerapan *Total Quality Management* di sekolah menengah, khususnya dalam konteks pelaksanaan kebijakan SPMI di Indonesia. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam strategi penerapan manajemen pelayanan mutu di SMAN 5 Banjarmasin sebagai upaya mewujudkan sekolah unggul yang berdaya saing tinggi. Penelitian ini berupaya mengidentifikasi berbagai faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi efektivitas implementasi manajemen mutu di lingkungan sekolah, serta merumuskan langkah-langkah strategis dalam membangun budaya mutu pendidikan yang berkelanjutan melalui penerapan prinsip *Total Quality Management* (TQM) dan siklus *Plan–Do–Check–Act* (PDCA).

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus, yang bertujuan untuk menggali secara mendalam implementasi manajemen pelayanan mutu di SMAN 5 Banjarmasin. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami realitas sosial, pengalaman, dan makna dari praktik manajemen mutu dalam konteks alami sekolah. Dengan menggunakan studi kasus, peneliti dapat memperoleh gambaran yang komprehensif tentang bagaimana kebijakan, praktik, dan budaya mutu diterapkan secara nyata oleh seluruh komponen sekolah dalam upaya mencapai standar layanan pendidikan yang optimal. Fokus penelitian tidak hanya pada hasil, tetapi juga pada proses yang melibatkan interaksi antara kepala sekolah, guru, staf, dan pemangku kepentingan lainnya dalam membangun sistem manajemen mutu berbasis partisipasi dan perbaikan berkelanjutan.

Penelitian ini dilaksanakan di SMAN 5 Banjarmasin, sebuah sekolah menengah atas negeri yang berlokasi di Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Sekolah ini dipilih sebagai lokasi penelitian karena dikenal memiliki reputasi akademik yang baik dan tengah berupaya mengembangkan sistem manajemen mutu pendidikan secara lebih sistematis melalui penerapan prinsip *Total Quality Management* (TQM) dan *Plan–Do–Check–Act* (PDCA). Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah, tiga orang guru, dua staf tata usaha, dan ketua komite sekolah, yang secara langsung terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi mutu pendidikan di sekolah. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, dengan mempertimbangkan pengalaman dan peran mereka dalam kegiatan manajemen mutu sekolah, sehingga informasi yang diperoleh bersifat mendalam, relevan, dan kontekstual.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan menggunakan pedoman semi-terstruktur agar peneliti dapat mengeksplorasi pandangan informan terkait kepemimpinan kepala sekolah, budaya mutu, keterlibatan guru, partisipasi pemangku kepentingan, dan strategi peningkatan layanan pendidikan. Observasi partisipatif dilakukan dengan mengikuti secara langsung berbagai kegiatan sekolah, seperti proses pembelajaran di kelas, rapat mutu, supervisi akademik, dan kegiatan pengembangan profesional guru, guna memperoleh pemahaman faktual tentang implementasi mutu di lapangan. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen resmi sekolah, seperti Rencana Kerja Sekolah (RKS), laporan pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), hasil evaluasi diri sekolah, serta notulen rapat peningkatan mutu sebagai bahan triangulasi terhadap data hasil wawancara dan observasi.

Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi empat tahapan utama. Pertama, pengumpulan data (*data collection*), yakni proses menghimpun seluruh informasi dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kedua, kondensasi data (*data condensation*), yaitu proses menyeleksi, mengelompokkan, dan memberi kode tematik pada data yang relevan untuk menemukan pola dan makna mendasar dari hasil temuan lapangan. Ketiga, penyajian data (*data display*) dilakukan dengan menampilkan hasil analisis dalam bentuk narasi tematik, matriks, dan hubungan antar kategori untuk mempermudah pemahaman keterkaitan antar variabel penelitian. Keempat, penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*) dilakukan dengan menafsirkan makna data yang telah tersaji, kemudian diuji validitasnya melalui triangulasi sumber dan member check kepada para informan agar hasil interpretasi sesuai dengan realitas sebenarnya di lapangan.

Pendekatan analisis ini memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk menafsirkan makna di balik tindakan dan kebijakan yang diamati secara kontekstual. Melalui proses yang sistematis ini, hasil penelitian diharapkan dapat menggambarkan secara menyeluruh bagaimana manajemen pelayanan mutu diterapkan di SMAN 5 Banjarmasin, apa saja faktor yang mempengaruhi keberhasilannya, serta bagaimana praktik tersebut dapat menjadi model pengembangan bagi sekolah lain dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

Hasil

Implementasi Manajemen Pelayanan Mutu di SMAN 5 Banjarmasin

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa SMAN 5 Banjarmasin telah melaksanakan manajemen pelayanan mutu pendidikan secara terstruktur dan berkesinambungan dengan menggunakan siklus *Plan–Do–Check–Act* (PDCA) sebagai acuan utama dalam pengelolaan mutu. Secara rinci, penerapan setiap tahap dalam siklus PDCA pada sistem manajemen mutu di SMAN 5 Banjarmasin dapat dijelaskan melalui tabel berikut.

Tabel 1. Implementasi Manajemen Pelayanan Mutu Pendidikan di SMAN 5 Banjarmasin Berdasarkan Siklus PDCA

Tahap PDCA	Deskripsi Implementasi di SMAN 5 Banjarmasin	Temuan Pendukung / Keterangan Tambahan
Plan (Perencanaan)	Penyusunan RKS dan RKAS berbasis EDS dan analisis mutu tahunan; rapat kerja partisipatif melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah.	Perencanaan dilakukan partisipatif, namun dokumentasi hasil analisis masih terbatas secara digital.
Do (Pelaksanaan)	Pelaksanaan pembelajaran berbasis proyek, penguatan karakter, *in-house training*, dan *lesson study* untuk peningkatan profesionalisme guru.	Program berjalan efektif dan meningkatkan inovasi pembelajaran, namun masih perlu penguatan evaluasi digital.
Check (Evaluasi)	Supervisi akademik rutin, refleksi kinerja guru, rapat mutu bulanan, dan forum evaluasi internal.	Evaluasi berjalan baik tetapi hasilnya belum terdokumentasi secara terintegrasi dan digital.

Copyright © 2025 The Author(s)

Act (Tindak Lanjut)	Revisi RPP dan modul ajar, penyempurnaan sistem penilaian berbasis rubrik, inovasi literasi digital.	Tindak lanjut sudah dilakukan, tetapi analisis longitudinal terhadap data mutu masih manual dan belum optimal.

Sumber: Hasil observasi, wawancara dan dokumentasi (2025)

Pada tahap *Plan*, sekolah melakukan penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) secara sistematis berdasarkan hasil *Evaluasi Diri Sekolah* (EDS), analisis capaian mutu tahunan, serta indikator kinerja utama yang ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan. Proses perencanaan dilaksanakan melalui rapat kerja tahunan yang melibatkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah, sehingga menghasilkan dokumen perencanaan yang partisipatif dan berbasis data. Setiap program yang dirancang dalam RKS dan RKAS diselaraskan dengan visi sekolah, yaitu "Terwujudnya Sekolah yang Unggul dalam Prestasi, Kreatif, Berkarakter Pancasila, dan Ramah Lingkungan".



Gambar 1. Kegiatan rapat kerja untuk pengawasan kinerja dan mutu sekolah

Tahap *Do* diwujudkan melalui pelaksanaan berbagai program peningkatan mutu sesuai dengan rencana yang telah disusun. Implementasi difokuskan pada tiga bidang utama, yaitu penguatan pembelajaran, peningkatan kompetensi guru, dan pengembangan karakter peserta didik. Sekolah mengembangkan model pembelajaran berbasis proyek (*Project-Based Learning*) dan kegiatan berbasis *Higher Order Thinking Skills* (HOTS) untuk menumbuhkan kreativitas serta kemampuan berpikir kritis siswa. Guru secara aktif mengikuti kegiatan *in-house training* (IHT), *lesson study*, dan *komunitas belajar profesional* sebagai bagian dari pengembangan profesional berkelanjutan. Program penguatan karakter dilaksanakan melalui kegiatan ekstrakurikuler, pembiasaan nilai-nilai Profil Pelajar Pancasila, dan kolaborasi dengan orang tua serta masyarakat.



Gambar 2. Kegiatan *in-house training* (IHT) untuk mengembangkan kompetensi guru

Pada tahap *Check*, dilakukan secara terstruktur melalui kegiatan supervisi akademik, evaluasi diri guru, serta rapat mutu bulanan. Kepala sekolah dan tim pengembang mutu melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan program, mengevaluasi capaian indikator mutu, serta meninjau efektivitas pembelajaran di kelas. Hasil evaluasi dibahas dalam *forum evaluasi internal* yang dihadiri oleh seluruh guru dan staf untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta peluang perbaikan. Selain itu, sekolah juga memanfaatkan data hasil asesmen nasional, survei lingkungan belajar, dan tingkat kepuasan peserta didik sebagai bahan refleksi dan perencanaan tindak lanjut. Evaluasi dilakukan dengan prinsip keterbukaan dan partisipasi, di mana guru diberikan ruang untuk menyampaikan masukan dan gagasan perbaikan.

Sementara tahap *Act* diwujudkan melalui berbagai tindak lanjut hasil evaluasi untuk memastikan terjadinya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Sekolah melakukan revisi terhadap perangkat pembelajaran seperti Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), modul ajar, serta sistem penilaian berbasis rubrik kompetensi. Selain itu, dilakukan pengembangan inovasi dalam bentuk program literasi digital, penguatan sistem informasi sekolah, dan integrasi data mutu ke dalam platform digital manajemen sekolah. Setiap hasil refleksi dari tahap sebelumnya menjadi dasar perumusan kebijakan baru dan pembaruan program tahun berikutnya. Kepala sekolah juga berperan aktif dalam mengomunikasikan hasil evaluasi kepada seluruh warga sekolah untuk menumbuhkan kesadaran akan pentingnya budaya mutu.



Gambar 3. Kegiatan rapat evaluasi untuk meningkatkan karakter peserta didik

Meski demikian, penelitian menemukan bahwa proses tindak lanjut hasil evaluasi belum sepenuhnya terdokumentasi secara sistematis dan digital. Beberapa data mutu masih dikelola secara manual menggunakan dokumen fisik, sehingga menyulitkan proses analisis longitudinal terhadap perkembangan mutu sekolah. Selain itu, sebagian guru masih menghadapi kendala dalam memanfaatkan aplikasi manajemen mutu berbasis teknologi informasi yang dikembangkan oleh sekolah.

Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Mutu

Temuan lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah SMAN 5 Banjarmasin berperan sebagai pemimpin mutu (quality leader) yang berkomitmen terhadap penerapan prinsip-prinsip *Total Quality Management (TQM)*. Gaya kepemimpinan yang diterapkan bersifat transformasional dan partisipatif, di mana kepala sekolah berupaya menginspirasi, memotivasi, serta melibatkan seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Setiap kegiatan peningkatan mutu diawali dengan perumusan visi, target, dan indikator kinerja yang disepakati bersama. Kepala sekolah juga menerapkan pendekatan komunikasi terbuka dan pemberdayaan guru dalam setiap proses perencanaan program.

Copyright © 2025 The Author(s)

Budaya mutu di sekolah mulai terbentuk melalui kegiatan reflektif yang konsisten, seperti rapat mutu bulanan, *forum kolaborasi guru*, serta kegiatan *lesson study* yang mendorong guru untuk saling meninjau praktik pembelajaran dan memberikan umpan balik konstruktif. Pola interaksi ini memperlihatkan penerapan prinsip *continuous improvement*, di mana setiap komponen sekolah berperan aktif dalam memperbaiki proses dan hasil pembelajaran secara berkelanjutan.

Partisipasi dan Kolaborasi Stakeholder

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dan komite sekolah dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan di SMAN 5 Banjarmasin tergolong tinggi. Komite sekolah berkontribusi dalam penyediaan dana pendamping kegiatan pelatihan guru dan pengembangan fasilitas pendidikan, serta menjadi mitra strategis dalam pengawasan pelaksanaan program mutu. Selain itu, sekolah menjalin kemitraan eksternal dengan berbagai lembaga, termasuk perguruan tinggi dan dunia usaha, untuk memperkuat relevansi pembelajaran dengan kebutuhan dunia kerja. Program kolaboratif seperti *magang siswa*, *pelatihan literasi digital*, dan *kewirausahaan berbasis proyek* menjadi wujud nyata keterlibatan mitra eksternal dalam mendukung mutu pendidikan.

Namun demikian, ditemukan bahwa partisipasi orang tua dalam proses pemantauan dan evaluasi mutu masih terbatas. Sebagian besar komunikasi sekolah–orang tua masih bersifat satu arah melalui laporan hasil belajar, sementara ruang dialog interaktif belum sepenuhnya dimanfaatkan. Diperlukan strategi komunikasi dua arah yang lebih intensif, seperti forum konsultasi orang tua dan survei kepuasan layanan pendidikan, agar persepsi pengguna layanan dapat dijadikan indikator utama dalam sistem penilaian mutu sekolah.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Penelitian mengidentifikasi beberapa faktor pendukung keberhasilan implementasi manajemen mutu di SMAN 5 Banjarmasin, antara lain:

1) kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, terbuka, dan konsisten terhadap prinsip mutu;
2) kolaborasi antarguru melalui *komunitas belajar* dan *peer coaching*; serta
3) dukungan nyata dari komite sekolah dan pemerintah daerah dalam hal kebijakan dan pendanaan.

Sementara itu, faktor penghambat yang ditemukan meliputi keterbatasan sarana teknologi dan ruang belajar yang belum sepenuhnya mendukung pembelajaran digital, resistensi sebagian guru terhadap inovasi berbasis teknologi, serta belum optimalnya pelatihan manajemen mutu berbasis data dan evaluasi kinerja digital.

Strategi Penguatan Mutu Pendidikan

Berdasarkan temuan lapangan, beberapa strategi penguatan mutu pendidikan di SMAN 5 Banjarmasin yang diidentifikasi meliputi:

1) penguatan kepemimpinan kepala sekolah berbasis visi mutu dan kolaborasi;
2) peningkatan kompetensi guru melalui *in-house training*, *komunitas praktik profesional*, dan pelatihan digitalisasi pembelajaran;
3) digitalisasi sistem manajemen mutu dengan mengintegrasikan platform berbasis data untuk pelaporan, evaluasi, dan tindak lanjut mutu;
4) perluasan kemitraan eksternal dengan dunia industri dan perguruan tinggi untuk mendukung inovasi pembelajaran kontekstual; serta
5) integrasi prinsip PDCA dalam seluruh aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah.

Pembahasan

Implementasi Total Quality Management (TQM) melalui Siklus PDCA dalam Manajemen Mutu Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMAN 5 Banjarmasin telah menerapkan sistem manajemen pelayanan mutu pendidikan secara sistematis dengan menggunakan siklus *Plan–Do–Check–Act* (PDCA) sebagai kerangka kerja utama dalam meningkatkan mutu secara berkelanjutan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan klasik Deming (1986) yang menegaskan bahwa organisasi yang berkualitas adalah organisasi yang senantiasa melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) melalui mekanisme reflektif dan adaptif terhadap hasil evaluasi.

Tahapan PDCA yang diterapkan di SMAN 5 Banjarmasin meliputi penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) berbasis hasil evaluasi diri sekolah (*EDS*), pelaksanaan program peningkatan mutu guru dan siswa, supervisi akademik, serta tindak lanjut hasil refleksi berupa perbaikan perangkat pembelajaran dan pengembangan sistem penilaian berbasis rubrik kompetensi. Temuan ini diperkuat oleh studi Dewi (2025) serta Dwisusanti & Mukhroji (2025) yang menunjukkan bahwa penerapan PDCA dalam konteks pendidikan mampu menjamin proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut secara sistematis, sehingga mutu sekolah dapat meningkat secara berkesinambungan. Mereka menegaskan bahwa PDCA bukan hanya alat evaluasi teknis, tetapi juga mekanisme budaya organisasi yang menumbuhkan kebiasaan reflektif dan tanggung jawab kolektif terhadap mutu.

Selain itu, Zarkasi et al. (2024) menemukan bahwa penerapan TQM yang terintegrasi dengan teknologi dan sistem kerja tim yang terstruktur mampu meningkatkan efektivitas pengajaran dan hasil belajar peserta didik. Dalam konteks SMAN 5 Banjarmasin, upaya digitalisasi manajemen mutu melalui aplikasi sekolah, meskipun belum sepenuhnya optimal, menunjukkan arah menuju efisiensi administrasi dan peningkatan akuntabilitas mutu berbasis data. Dengan demikian, PDCA menjadi fondasi utama dalam menjaga konsistensi mutu dan sebagai instrumen pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang memungkinkan sekolah beradaptasi terhadap perubahan dan kebutuhan baru dalam pendidikan. Dengan integrasi PDCA, sekolah dapat mengidentifikasi gap mutu lebih awal, merespons umpan balik, dan memperbaiki kelemahan sebelum menjadi masalah besar.

Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Implementasi TQM

Keberhasilan implementasi manajemen mutu di SMAN 5 Banjarmasin sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada transformasi nilai dan pemberdayaan warga sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan transformatif menciptakan lingkungan kerja kolaboratif, di mana guru, staf, dan komite sekolah dilibatkan dalam setiap proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program mutu. Selaras dengan studi A'yun et al. (2024), yang menegaskan bahwa kepala sekolah visioner sangat krusial dalam mendorong budaya mutu, pemberdayaan guru, dan keterlibatan orang tua maupun komite sekolah.

Hal ini sejalan dengan pandangan Utomo & Santosa (2024) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional sangat krusial dalam membangun visi mutu, memberdayakan guru, mendorong budaya *continuous improvement*, serta mengelola perubahan secara efektif. Pemimpin yang memiliki kemampuan transformatif mampu menginspirasi anggota organisasi untuk berkomitmen terhadap nilai mutu dan inovasi. Penelitian Kodir & Rotim (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi guru, keterlibatan orang tua, dan efektivitas evaluasi sistematik. Kepala sekolah yang berperan sebagai *role model* dan fasilitator menciptakan iklim kerja yang suportif dan partisipatif, di mana guru tidak hanya

Copyright © 2025 The Author(s)

menjalankan perintah administratif, tetapi menjadi aktor utama dalam inovasi pembelajaran dan peningkatan mutu.

Selain itu, Arbol & Salmawati (2024) menjelaskan bahwa keberhasilan TQM tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan, tetapi juga oleh kekuatan *teamwork* dan integritas organisasi. Di SMAN 5 Banjarmasin, sinergi antara kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan terlihat dalam kegiatan seperti *lesson study*, rapat mutu, dan *in-house training* (IHT), yang menjadi wadah kolaboratif untuk berbagi praktik baik dan memperbaiki pembelajaran secara berkelanjutan. Temuan tersebut selaras dengan Purwanti et al. (2025) yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada mutu ditandai oleh nilai-nilai keteladanan, komunikasi humanis, dan pemberdayaan semua warga sekolah. Kepemimpinan seperti ini mendorong perubahan budaya kerja menuju organisasi yang partisipatif, inovatif, dan berfokus pada peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Budaya Mutu dan Pengembangan Learning Organization

Budaya mutu yang tumbuh di SMAN 5 Banjarmasin tampak melalui aktivitas reflektif seperti *lesson study*, *in-house training* (IHT), dan forum evaluasi internal. Kegiatan-kegiatan ini menunjukkan bahwa guru tidak lagi hanya menjalankan instruksi struktural, tetapi telah bertransformasi menjadi agen perubahan (*change agent*) yang terlibat aktif dalam perbaikan pembelajaran. Pandangan ini konsisten dengan teori *learning organization* dari Senge (2012) yang menyatakan bahwa organisasi pembelajar adalah entitas yang terus-menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan masa depan yang diinginkan melalui pembelajaran kolektif.

Studi Grácio et al. (2024) menunjukkan bahwa *communities of practice* (Komunitas Praktik) dan IHT efektif dalam meningkatkan kemampuan pedagogis guru termasuk adaptasi metode dan inovasi dalam kelas. Studi Giarti & Astuti (2016) serta Rakhmawati et al. (2024) mendukung hal ini, dengan menunjukkan bahwa pelatihan internal seperti IHT dapat meningkatkan kemampuan guru dalam merancang media pembelajaran, menyusun rencana pembelajaran, dan menerapkan model pembelajaran inovatif seperti *Problem Based Learning* (PBL). Dengan demikian, kegiatan reflektif di SMAN 5 Banjarmasin menjadi pondasi dalam membangun budaya profesionalisme dan pembelajaran berkelanjutan.

Keterlibatan Stakeholder, Pendekatan Customer Focus dan Kemitraan Eksternal

Penerapan prinsip *customer focus* dalam TQM tercermin dalam keterlibatan aktif stakeholder eksternal seperti komite sekolah, orang tua, dan mitra industri. Partisipasi mereka membantu memperkuat akuntabilitas dan transparansi sekolah dalam mencapai standar mutu pendidikan. Temuan ini mendukung hasil penelitian Cinantya et al. (2025) yang menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu dalam pendidikan menempatkan kepuasan peserta didik dan masyarakat sebagai tolok ukur utama keberhasilan, dengan perencanaan partisipatif dan komitmen tinggi dari seluruh anggota organisasi. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa komunikasi berbasis data kepuasan pelanggan (orang tua dan siswa) masih perlu diperkuat melalui sistem umpan balik digital. Ini selaras dengan rekomendasi Sutono et al. (2024) yang menekankan pentingnya *digital leadership* dalam mendukung implementasi TQM berbasis teknologi, agar sekolah mampu memanfaatkan data dan sistem informasi secara efektif untuk meningkatkan mutu layanan.

Studi oleh Intarakhao (2025) dan Li & Zhu (2022) menunjukkan bahwa penggunaan sistem manajemen mutu digital dan platform berbasis data memperkuat monitoring mutu, analisis longitudinal terhadap kinerja siswa dan guru, dan memungkinkan tindak lanjut berbasis bukti (*evidence-based decision making*). Digitalisasi juga terkait erat dengan literasi digital guru dan staf; pelatihan berkelanjutan dalam penggunaan aplikasi mutu, dashboard data, serta sistem informasi sekolah menjadi syarat agar digitalisasi dapat efektif. Tanpa kesiapan SDM dan dukungan infrastruktur, platform digital saja tidak cukup.

Strategi kemitraan eksternal juga dikembangkan oleh sekolah sebagai faktor penambah nilai dalam inovasi pembelajaran kontekstual. Studi-studi seperti Ramadhan et al. (2025), Syauqi (2022), dan Riyanto et al. (2025) mendukung strategi link-and-match, magang siswa, dan proyek kolaboratif antara sekolah dan dunia usaha/perguruan tinggi. Syauqi (2022) secara khusus menyebut bahwa kemitraan sekolah-industri meningkatkan kesiapan kerja lulusan dan memperkaya konteks pembelajaran dengan praktik nyata. Kemitraan ini juga relevan dalam memperkuat profesionalisme guru dan relevansi kurikulum. Ketika sekolah dapat bekerja sama dengan perguruan tinggi atau industri, materi pembelajaran dapat disesuaikan agar siswa tidak hanya memperoleh teori, tetapi juga pengalaman praktis yang sesuai kebutuhan pasar kerja dan perkembangan teknologi.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi TQM di Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung utama implementasi TQM di SMAN 5 Banjarmasin meliputi kepemimpinan visioner kepala sekolah, kolaborasi guru yang kuat, serta dukungan kebijakan eksternal. Kepemimpinan berbasis digital dan pembelajaran reflektif menjadi motor penggerak dalam menciptakan sistem mutu yang dinamis. Temuan ini konsisten dengan penelitian Bakhsh et al. (2021) yang mengidentifikasi bahwa kinerja guru dan kepemimpinan sekolah merupakan prediktor dominan terhadap keunggulan organisasi (*organizational excellence*). Demikian pula, Suriansyah et al. (2023) menegaskan bahwa keberhasilan manajerial sekolah bergantung pada efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan mutu.

Sebaliknya, hambatan yang dihadapi SMAN 5 Banjarmasin antara lain adalah keterbatasan dokumentasi digital, resistensi terhadap inovasi teknologi, dan masih rendahnya literasi digital di kalangan guru. Hambatan ini telah diidentifikasi pula oleh Midun (2017) sebagai persoalan klasik di sekolah-sekolah daerah, di mana keterbatasan infrastruktur dan sumber daya manusia menjadi kendala utama dalam pelaksanaan TQM secara konsisten. Penelitian Amelia et al. (2025) memperkuat pandangan tersebut dengan menekankan pentingnya pelatihan literasi digital terstruktur bagi tenaga pendidik agar mampu mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran dan manajemen mutu. Oleh karena itu, sekolah perlu memprioritaskan program pelatihan berkelanjutan, lokakarya praktik digital, serta kolaborasi dengan mitra eksternal dalam mendukung transformasi digital pendidikan.

Pemberdayaan Guru dan Integrasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Pemberdayaan guru di SMAN 5 Banjarmasin diwujudkan melalui pemberian otonomi profesional, pelatihan inovatif, dan pembentukan komunitas belajar guru. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *School-Based Management* (MBS) yang menempatkan guru sebagai aktor utama dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Cinantya et al. (2025) menegaskan bahwa strategi kepemimpinan transformatif dalam pendidikan meliputi pelatihan berbasis kearifan lokal, penyediaan sarana pendukung, kemitraan strategis, dan evaluasi berkelanjutan. Pendekatan ini memungkinkan guru untuk mengembangkan pembelajaran yang inovatif, relevan, dan kontekstual dengan kebutuhan peserta didik. Dengan demikian, pemberdayaan guru melalui pendekatan partisipatif dan digitalisasi proses pembelajaran menjadi pilar utama dalam membangun budaya mutu yang berkelanjutan di sekolah.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen pelayanan mutu di SMAN 5 Banjarmasin telah berjalan dengan baik melalui penerapan prinsip *Total Quality Management* (TQM) dan siklus *Plan–Do–Check–Act* (PDCA) secara sistematis. Sekolah telah mampu merancang dan melaksanakan berbagai

Copyright © 2025 The Author(s)

program peningkatan mutu yang mencakup perencanaan berbasis data, pengembangan kompetensi guru, dan penguatan karakter siswa. Kepemimpinan kepala sekolah berperan signifikan sebagai *quality leader* yang menumbuhkan budaya mutu, memberdayakan guru, dan menciptakan lingkungan kerja kolaboratif. Selain itu, budaya mutu di sekolah berkembang melalui kegiatan reflektif seperti rapat mutu, *lesson study*, dan komunitas belajar guru yang memperkuat praktik *continuous improvement*. Partisipasi komite sekolah dan stakeholder eksternal turut mendukung peningkatan mutu, meskipun keterlibatan orang tua masih perlu diperkuat.

Penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah faktor pendukung, seperti kepemimpinan visioner, kolaborasi guru, dan dukungan eksternal, serta hambatan berupa keterbatasan sarana teknologi, resistensi terhadap perubahan digital, dan belum optimalnya pelatihan manajemen mutu berbasis data. Oleh karena itu, strategi penguatan mutu di SMAN 5 Banjarmasin diarahkan pada lima aspek utama: (1) penguatan kepemimpinan berbasis visi mutu dan kolaborasi; (2) peningkatan kapasitas guru melalui *in-house training* dan komunitas praktik; (3) digitalisasi sistem manajemen mutu; (4) penguatan kemitraan eksternal; serta (5) integrasi prinsip PDCA dalam seluruh proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi TQM dalam pendidikan bergantung pada sinergi antara kepemimpinan, partisipasi, dan sistem mutu yang berkelanjutan.

Ucapan Terima kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyelesaian penelitian dan penulisan artikel ini. Ucapan terima kasih secara khusus ditujukan kepada:

1. Bapak/Ibu Kepala SMAN 5 Banjarmasin, yang telah memberikan izin dan memfasilitasi pelaksanaan penelitian di lingkungan sekolah.
2. Seluruh guru, staf tata usaha, dan komite sekolah SMAN 5 Banjarmasin yang telah bersedia menjadi informan dan memberikan data serta informasi yang sangat berharga selama proses penelitian berlangsung.
3. Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat, yang telah memberikan dukungan akademis dan fasilitas bagi penulis dalam menyelesaikan studi dan penelitian ini.

Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan mutu pendidikan, khususnya di SMAN 5 Banjarmasin dan dunia pendidikan pada umumnya.

References

A'yun, U. Q., Sulisworo, D., & Maryani, I. (2024). Transformational school leadership in Indonesia: A qualitative analysis. *International Journal of Education and Learning*, *6*(3), 116–127. https://doi.org/10.31763/ijele.v6i3.1814

Ahmad, Suriansyah, A., Mujiyat, & Purwanti, R. (2024). *Kepemimpinan Mutu Berbasis Keunggulan*. Jakarta: Damera Press.

Aini, N., & Nasution, M. I. P. (2024). Akurasi Kualitas Data Informasi Pada Sistem Manajemen. *JURNAL RUMPUN MANAJEMEN DAN EKONOMI*, *2*(1), 40–50. https://doi.org/10.61722/jrme.v2i1.3259

Amelia, R., Suriansyah, A., Aslamiah, A., Maimunah, M., Cinantya, C., & Rafianti, W. R. (2025). Empowering Future Educators: Analyzing Digital Literacy Skills in Elementary Teaching Assistants (TAS). *The Innovation of Social Studies Journal*, *6*(2), 70–84. https://doi.org/10.20527/issj.v6i2.14778

Arbol, A., & Salmawati, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kerjasama Tim dan Integritas Terhadap Penerapan Total Quality Management pada Sekolah Menengah Pertama Katolik di Kabupaten Merauke. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, *11*(1), 46–59. https://doi.org/10.24246/j.jk.2024.v11.i1.p46-59

Arcaro, J. S. (2007). *Pendidikan Berbasis Mutu*. Jakarta: Pustaka Pelajar.

Bakhsh, K., Iqbal, J., & Naz, B. A. (2023). Total Quality Management Practices and Organizational Excellence of Government Secondary Schools in Khyber Pukhtunkhwa. *Elementary Education Online*, *20*(5), 2839–2844.

Cinantya, C., Aslamiah, A., Suriansyah, A., & Novitawati, N. (2025). Teacher Empowerment in Digitalization of Local Wisdom - Based Learning. In *2nd International Conference on Environmental Learning Educational Technologies (ICELET 2024)* (pp. 279–289). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-374-0_24

Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis*. The MIT Press. https://doi.org/10.7551/mitpress/11457.001.0001

Dewi, Z. R. (2025). Implementation of Kaizen an Innovative Strategy to Improve Education Quality in the Era of Society 5.0. *Proceedings Series of Educational Studies*, 158–164.

Dwisusanti, R., & Mukhroji, M. (2025). Siklus TQM dalam Pendidikan: Planning, Do, Check, Act dalam Dunia Pendidikan, Prinsip Kaizen pada TQM. *MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, *5*(2), 328–338. https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i2.5381

Giarti, S., & Astuti, S. (2016). Implementasi TQM Melalui Pelatihan Model in House Training untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru SD. *Scholaria : Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, *6*(2), 80–91. https://doi.org/10.24246/j.scholaria.2016.v6.i2.p80-91

Grácio, J., Dorotea, N., & Rosário Rodrigues, M. (2024). A community of practice of primary school teachers – 2nd year of implementation. *Educational Media International*, *61*(1–2), 134–145. https://doi.org/10.1080/09523987.2024.2357961

Hasibuan, M., Fachruddin, & Sit, M. (2023). The Management of Improving The Quality of Academic Services For Students at UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, *12*(03), 2287–2302. https://doi.org/10.30868/ei.v12i03.4480

Hoy, C., Jardine, C. B., & Wood, M. (2005). *Improving Quality in Education*. New York: Falmer Press.

Intarakhao, U. (2025). Application of Digital Technology in Education Quality Assurance of Schools . *International Journal of Arts and Social Science*, *8*(6), 224–231.

Kodir, A., & Rotim, R. (2024). Transformational Leadership in the Implementation of Total Quality Management in Islamic Educational Institutions. *Fitrah: Journal of Islamic Education*, *15*(2), 143–155. https://doi.org/10.53802/fitrah.v15i2.952

Li, X., & Zhu, W. (2022). System quality, information quality, satisfaction and acceptance of online learning platform among college students in the context of online learning and blended learning. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1054691

Midun, H. (2017). Membangun Budaya Mutu dan Unggul di Sekolah. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Missio*, *9*(1), 50–59.

Miles, M. B., Huberman, M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. Sage Publications.

Pakpahan, P. L., & Hidayati, W. (2021). Implementation of Total Quality Management in Facilities to Improve Institution Quality School. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *6*(1), 97–124. https://doi.org/10.14421/manageria.2021.61-07

Copyright © 2025 The Author(s)

Purwanti, R., Suriansyah, A., Bachri, A. A., & Mujiyat, M. (2025). Case Study: Values and Beliefs of Excellence-Based Quality Leadership in a Junior High School. In *2nd International Conference on Environmental Learning Educational Technologies (ICELET 2024)* (pp. 155–165). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-374-0_14

Rakhmawati, D., Kawuryan, S. P., & Adi, B. S. (2024). In House Training: Improvement to Teacher Skills in the Implementation of Problem Based Learning. *Jurnal Prima Edukasia*, *12*(1), 99–110. https://doi.org/10.21831/jpe.v12i1.60498

Ramadhan, N. G., Purnomo, Widiyanti, Suhartadi, S., & Purnawirawan, O. (2025). Model of Education System in Indonesia Vocational High Schools Based on the Aspects School Cooperation with Industry Through Work-Based Learning to Improve Sustainable Development Goals (SDGs). *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, *5*(3), 1–19. https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n03.pe05013

Sallis, E. (2005). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.

Suriansyah, A., Purwanti, R., & Agusta, A. R. (2023). *Best Practices Kepemimpinan Era Revolusi Industry 4.0 Dan Masyarakat 5.0*. Jakarta: Damera Press.

Sutono, Nurhayati Aida, & Azainil. (2024). The Effectiveness of E-Leadership in Total Quality Management in Education. *Sinergi International Journal of Education*, *2*(2), 38–46. https://doi.org/10.61194/education.v2i2.175

Syauqi, K., Munadi, S., & Bruri Triyono, M. (2022). Sustainable Partnership Strategy: Case Studies in Vocational High Schools and Partner Industries. *The Qualitative Report*, *27*(8), 1483–1498. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5481

Taliak, J., Apriandy Manu, G., & Hotman Syahmahita Damanik, F. (2022). Analysis of a Competency Based Curriculum Model to Improve the Quality of Secondary Education in the Era of Globalization. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, *14*(1), 931–946. https://doi.org/10.37680/qalamuna.v14i1.5078

Ulumi, M. (2023). *Manajemen Mutu Sekolah Unggulan*. Cirebon: PT Arr Rad Pratama.

Utomo, W. F., & Santosa, E. B. (2024). The Role of Transformational Leadership Model of School Principals in Implementing Total Quality Management to Achieve Sustainable Quality in Vocational Schools. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *15*(2), 1–8. https://doi.org/10.21009/jmp.v15i2.46397

Zarkasi, Z., Safinah, S., Tija Yanti, I., & Indra, I. (2024). Total Quality Management in Education: Strengthening Academic Excellence at MAN 1 Lombok Timur. *Innovative Pedagogy and Education Studies*, *1*(02), 35–41.

---Halaman ini sengaja dikosongkan---