

Optimalisasi Sumber Daya Manusia dalam *Total Quality Management* Untuk Membangun Budaya Kerja Kolaboratif Melalui Komunikasi *Teamwork* yang Efektif

Wulan Roudhotul Nasikhah^{1*}, Burhanuddin¹, Agus Timan¹

¹Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Malang, Indonesia

*Corresponding author, email: wulan.roudhotul.2301328@students.um.ac.id

Kata kunci

SDM

TQM

budaya kolaboratif

komunikasi

teamwork

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) strategi sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya manusia untuk membentuk budaya kerja kolaboratif melalui komunikasi *teamwork* yang efektif; (2) faktor-faktor yang menghambat implementasi budaya kerja kolaboratif dan komunikasi *teamwork* yang efektif; serta (3) strategi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui penerapan budaya kerja kolaboratif dan komunikasi hasil penelitian secara ringkas. Abstrak harus berdiri sendiri, berarti tidak ada kutipan dalam abstrak. Abstrak *teamwork* yang efektif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) strategi sekolah dalam membentuk budaya kerja kolaboratif dan komunikasi *teamwork* yang efektif adalah dengan melibatkan seluruh *stakeholder* sekolah dalam melakukan penyusunan program kerja sekolah, sehingga terbentuk proses interaksi; (2) faktor-faktor yang menghambat implementasi budaya kerja kolaboratif dan komunikasi *teamwork* yang efektif adalah adanya miskomunikasi akibat ketidakjelasan pesan, perbedaan pendapat di antara anggota tim, dan kurangnya waktu yang cukup untuk berkomunikasi secara menyeluruh, karena sekolah berbasis pondok pesantren sehingga ada pembatasan interaksi antara guru laki-laki dan perempuan; serta (3) strategi sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan dimulai dari perbaikan internal, khususnya dalam hal kualitas SDM, sekolah juga memperhatikan hubungan komunikasi dengan para wali santri dan komite sekolah. Dengan demikian, implementasi optimalisasi sumber daya manusia dalam *Total Quality Management* tidak hanya memperkuat kerja tim secara internal, tetapi juga membangun kerja sama yang erat dengan pihak eksternal.

1. Pendahuluan

Keterlibatan aktif pendidik dan tenaga pendidikan dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan serta menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan inklusif menjadi landasan penting. Salah satu aspek kunci untuk mencapai hal tersebut adalah pembangunan budaya kerja kolaboratif di antara para pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan memahami bahwa para pendidik adalah sumber daya manusia (SDM) utama dalam sistem pendidikan, optimalisasi SDM menjadi penting dalam upaya menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan inklusif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Burhanudin, dkk (2018) menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu, terfokus pada kepuasan pelanggan dan kerjasama tim, telah terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan Asnawan (2021) menunjukkan bahwa kerjasama tim yang solid dapat menghasilkan peningkatan mutu yang berkelanjutan, sementara hubungan internal yang buruk dapat menghambat perkembangan institusi. Melalui penerapan *Total Quality Management (TQM)*, institusi pendidikan dapat bertransformasi menjadi sebuah tim yang bertujuan memuaskan semua pelanggan.

Oleh karena itu, optimalisasi SDM dalam kerangka *Total Quality Management* di lingkungan pendidikan menjadi krusial untuk mengembangkan budaya kerja kolaboratif yang produktif. Integrasi komunikasi *teamwork* yang efektif memungkinkan institusi pendidikan menciptakan atmosfer kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pencapaian tujuan bersama. Temuan penelitian oleh Farisi, dkk (2023) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif mempererat hubungan di antara anggota komunitas pendidikan, termasuk siswa, guru, tenaga administrasi, orang tua, dan masyarakat, yang berdampak pada penciptaan lingkungan pendidikan yang positif dan produktif serta peningkatan dukungan dan kerjasama. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian dari Ejionueme & Oyoyo (2015) yang menunjukkan bahwa pada institusi mana pun yang memiliki komunikasi efektif, akan terjalin saling pengertian antar staf, keselarasan dalam operasional kerja,

dan hubungan interpersonal yang baik. Kepala sekolah diharapkan menjadi penggerak utama dalam memfasilitasi hubungan yang harmonis antara staf, siswa, dan pihak terkait lainnya.

Namun dalam implementasinya di sekolah khususnya di salah satu sekolah menengah Kabupaten Pasuruan berdasarkan hasil observasi awal masih banyak ditemukan beberapa kendala dalam menciptakan budaya kolaboratif khususnya terjalannya komunikasi *teamwork* yang efektif. Salah satu permasalahan utama adalah kurangnya kesadaran akan pentingnya kerja sama tim dan komunikasi yang efektif di antara pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya pengembangan keterampilan sosial dan interpersonal di kalangan anggota tim, yang dapat menghambat kerjasama yang produktif. Selain itu, terkadang terdapat ketidakcocokan dalam pemahaman dan nilai-nilai di antara anggota tim, yang dapat menyebabkan konflik dan ketidaksepakatan. Hal ini kemudian dapat menghambat terciptanya budaya kerja kolaboratif yang positif dan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Secara umum, penelitian yang berkenaan dengan optimalisasi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kerangka *Total Quality Management (TQM)* di lingkungan pendidikan sudah banyak dilakukan oleh peneliti lain, namun setiap penelitian pasti mempunyai ciri khas ataupun perbedaan dengan penelitian lainnya. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Alghamdi (2018) meneliti mengenai hubungan antara TQM dan kinerja organisasi, dengan mempertimbangkan pengaruh moderasi dari budaya organisasi. Di sisi lain, penelitian oleh Suriansyah (2017) difokuskan pada implementasi model TQM untuk mendukung kualitas budaya kerja. Sementara itu, penelitian oleh Farisi, dkk (2023) menyoroti pentingnya komunikasi efektif dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang positif, dan penelitian oleh Ejionueme & Oyoyo (2015) memperjelas hubungan antara komunikasi efektif dan kualitas hubungan interpersonal di institusi pendidikan. Oleh karena itu, terdapat perbedaan yang membuat adanya *gap research* dalam penelitian ini dengan penelitian lainnya. Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini adalah mengeksplorasi secara khusus faktor-faktor yang menghambat terciptanya komunikasi *teamwork* yang efektif dalam menciptakan budaya kerja kolaboratif di lingkungan pendidikan.

Urgensi dilakukannya penelitian ini, yakni meningkatkan pemahaman tentang pentingnya integrasi komunikasi *teamwork* yang efektif dalam menciptakan budaya kerja kolaboratif yang produktif di institusi pendidikan. Selain itu, penelitian ini penting secara teori karena dapat menjadi referensi dalam pengembangan konsep dan teori tentang manajemen sumber daya manusia dan *Total Quality Management* di lingkungan pendidikan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan panduan bagi institusi pendidikan dalam mengatasi kendala-kendala yang menghambat terjalannya komunikasi *teamwork* yang efektif, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus yang bertujuan untuk memahami secara mendalam tentang optimalisasi sumber daya manusia dalam *total quality management* untuk membangun budaya kerja kolaboratif melalui komunikasi *teamwork* yang efektif. Penelitian ini dilakukan di salah satu sekolah menengah di Kabupaten Pasuruan. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumen. Proses perolehan data informasi dimulai dengan identifikasi seorang informan kunci yang menjadi titik awal dalam pengumpulan informasi. Informan kunci dalam penelitian ini adalah kepala sekolah.

Teknis analisis data yang digunakan adalah model Miles dan Huberman. Menurut Miles, dkk., (2014) model teknik analisis ini terdiri dari 3 tahapan yaitu data *condensation*, *data display* dan *conclusion drawing*. Langkah pertama yaitu kondensasi data, meliputi kegiatan memilih dari semua kumpulan data, selanjutnya dipilih kembali data yang relevan dengan perumusan masalah serta tujuan dari penelitian tersebut. Langkah kedua yaitu penyajian data, mengarah pada penyederhanaan sekaligus penampilan data dalam bentuk paparan yang terorganisir sehingga peneliti dapat menyusun dan mendapat gambaran mengenai optimalisasi sumber daya manusia dalam *total quality management* untuk membangun budaya kerja kolaboratif melalui komunikasi *teamwork* yang efektif di salah satu sekolah menengah Kabupaten Pasuruan. Langkah yang terakhir yaitu penarikan kesimpulan merupakan akhir dalam pembuatan suatu hasil penelitian. Pengujian validasi data menggunakan kriteria kredibilitas, transparansi, reliabilitas serta konfirmabilitas.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Strategi Sekolah dalam Mengoptimalkan Sumber Daya Manusia Untuk Membentuk Budaya Kerja Kolaboratif melalui Komunikasi *Teamwork* Efektif

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, terlihat bahwa budaya kolaboratif di sekolah tercermin dari tingginya tingkat kerja sama antar guru dalam mengerjakan berbagai kegiatan dan program kerja sekolah. Dengan memanfaatkan keterampilan komunikasi yang baik dan saling mendukung, guru di sekolah mampu bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Selain itu, untuk mempertahankan kualitas pembelajaran di sekolah, selalu ada sistem *monitoring* dan evaluasi, yang dilakukan melalui kegiatan rapat rutin setiap satu minggu sekali pada hari Rabu. Guru-guru secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan evaluasi di mana mereka berbagi kendala yang dihadapi dalam proses pengajaran, serta menyusun laporan mengenai tingkat pemahaman materi pembelajaran oleh siswa dan melakukan analisis terhadap kendala yang dialami oleh setiap siswa secara individu. Kegiatan evaluasi ini menjadi salah satu strategi yang digunakan oleh kepala sekolah untuk mendorong kolaborasi dan komunikasi efektif di antara staf. Dengan adanya forum ini, setiap guru memiliki kesempatan untuk saling memberikan masukan dan saran dari permasalahan-permasalahan yang dialami oleh guru khususnya dalam proses pembelajaran, sehingga memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Qasrawi, dkk (2017), yang menunjukkan bahwa kerja tim memiliki dampak terkuat pada proses berbagi pengetahuan, yang berimplikasi pada peningkatan kinerja organisasi. Melalui proses berbagi pengetahuan, anggota tim dapat memberikan masukan dan saran yang berharga dalam konteks pembelajaran, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pembelajaran secara keseluruhan. Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Glaveli, dkk (2022), yang menunjukkan bahwa pentingnya penerapan elemen-elemen TQM, seperti partisipasi dalam perbaikan berkelanjutan, kerjasama tim, dan pemberdayaan, dalam meningkatkan efektivitas proses pendidikan. Dengan menerapkan elemen-elemen TQM, kepala sekolah dan pengambil kebijakan dapat merancang dan menerapkan kebijakan TQM yang memajukan kualitas pengajaran dan efektivitas proses dalam sistem pendidikan, serta memotivasi guru dalam upaya perbaikan terus-menerus.

Sedangkan berdasarkan wawancara dengan waka kurikulum budaya kerja kolaboratif di sekolah sangat terlihat ketika pelaksanaan akreditasi sekolah, di mana sekolah baru pertama kali melaksanakan proses akreditasi. Kebanyakan guru di sekolah belum pernah memiliki pengalaman sebelumnya mengenai akreditasi sekolah, sehingga proses ini menjadi momen di mana mereka sama-sama belajar dan memberikan dukungan satu sama lain untuk mencapai standar terbaik sekolah. Kerjasama antar guru, didukung oleh komunikasi *teamwork* yang efektif, menjadi kunci dalam mengatasi tantangan yang dihadapi selama proses akreditasi. Melalui kolaborasi ini, mereka dapat memperkuat kelemahan, memanfaatkan kekuatan masing-masing, dan mencapai tujuan bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Ravindran & Kamaravael (2016) bahwa penerapan TQM dalam konteks pendidikan tidak hanya mengenai pencapaian kualitas, tetapi juga mempengaruhi berbagai aspek proses pendidikan. Sekolah perlu mengadopsi konsep-konsep TQM seperti kerja tim, komunikasi efektif, dan kepercayaan saling mendukung untuk mencapai standar kualitas tertinggi. Prinsip-prinsip seperti etika, integritas, pendidikan, kerja tim, kepemimpinan, pengakuan, dan komunikasi menjadi landasan untuk memperkuat mutu pendidikan di lingkungan pendidikan. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Aziz, dkk (2018) yang menegaskan bahwa pentingnya keterlibatan semua anggota dalam organisasi sebagai faktor kunci untuk meningkatkan kualitas secara menyeluruh. Kerjasama tim yang didukung oleh pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan dan pengakuan diri menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas kerja institusi. Dengan demikian, kolaborasi yang harmonis dan peningkatan produktivitas menjadi landasan untuk mencapai standar kualitas tertinggi dalam pendidikan.

Selain itu, budaya kerja kolaboratif dan komunikasi *teamwork* yang efektif dapat dilihat ketika proses penyusunan program kerja di setiap bidang di sekolah. Misalnya, guru-guru yang terlibat dalam manajemen sekolah, seperti Tim Tata Usaha (TU), Tim Kurikulum, Tim Kesiswaan, dan Tim Sarana Prasarana (Sarpras), menunjukkan kerjasama yang solid. Dalam konteks ini, setiap anggota

dapat memberikan kontribusinya dengan menyampaikan ide-ide inovatif untuk masing-masing bidang kerja. Semua anggota tim memiliki hak untuk berpendapat dan kolaboratif dalam mencapai tujuan dari program kerja yang telah disusun oleh sekolah. Setelah program kerja tersebut disusun dengan masing-masing tim, sekolah juga melakukan proses sosialisasi kepada guru untuk diberikan masukan-masukan. Melalui proses ini, seluruh *stakeholder* sekolah, termasuk guru dan tim manajemen, terlibat aktif dalam penyusunan program kerja bidang dan program kerja sekolah secara keseluruhan. Hal ini memastikan bahwa program-program yang disusun mencerminkan kebutuhan dan harapan seluruh anggota sekolah, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif.

Hal ini sejalan dengan pandangan Meredith, dkk (2023), yang menyatakan bahwa budaya kolaboratif dianggap sebagai faktor penting dalam lingkungan kerja yang memiliki potensi untuk memengaruhi sikap kerja anggota organisasi. Dengan adanya budaya kolaboratif di sekolah, tim dapat dengan mudah menerima informasi, saran, dan dukungan sosial satu sama lain, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Hal ini karena informasi dan dukungan sosial dianggap sebagai aspek penting dalam lingkungan kerja yang membantu mencapai tujuan organisasi. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Liu, dkk (2021), yang menunjukkan bahwa budaya kolaboratif di sekolah dapat meningkatkan kepuasan kerja guru dan efikasi diri guru. Efek ini akan semakin meningkat jika para pemimpin sekolah berkomitmen untuk membangun budaya kolaboratif yang terstruktur di antara para guru. Dengan demikian, terlihat bahwa kolaborasi dan budaya kerja yang solid memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

3.2 Faktor-Faktor yang Menghambat Implementasi Budaya Kerja Kolaboratif dan Komunikasi *Teamwork* Efektif

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa dalam melaksanakan kerja tim, masih banyak ditemukan beberapa permasalahan dalam segi komunikasi. Misalnya, adanya miskomunikasi yang seringkali terjadi akibat ketidakjelasan atau ketidaksempurnaan dalam penyampaian pesan. Selain itu, perbedaan pendapat di antara anggota tim juga bisa menjadi hambatan dalam komunikasi efektif. Namun, penting untuk diingat bahwa permasalahan komunikasi seperti ini sebenarnya merupakan hal yang wajar dan bisa terjadi di lingkungan kerja mana pun. Terpenting adalah bagaimana tim mengelola perbedaan pendapat dan menyelesaikan miskomunikasi tersebut secara konstruktif untuk mencapai tujuan bersama. Dengan adanya kesadaran akan pentingnya komunikasi yang efektif dan upaya bersama untuk memperbaiki dan memperkuat hubungan antar anggota tim, permasalahan tersebut dapat diatasi dan menjadi pembelajaran bagi kemajuan tim ke depannya.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut Martono, dkk (2020) mengungkapkan bahwa dapat dilakukan melalui pendekatan kolaboratif di mana resolusi konflik dicapai melalui pendekatan yang mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat. Pendekatan kolaboratif ini menekankan pentingnya kolaborasi, sinkronisasi dalam perbedaan, keterbukaan, keterlibatan orang lain dalam penyelesaian masalah, dan integrasi dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, berdasarkan pendekatan kolaboratif ini, peran dan tugas pemimpin harus beradaptasi dan mengembangkan kompatibilitas dengan lingkungan organisasi, sehingga mendorong terciptanya komunikasi yang efektif dan penyelesaian masalah yang optimal dalam tim.

Beberapa faktor yang mungkin seringkali menghambat komunikasi *teamwork* yang efektif adalah kurangnya waktu yang cukup untuk berkomunikasi secara menyeluruh, karena sekolah berbasis pondok pesantren. Sehingga proses kerja guru harus dipisahkan antara laki-laki dan perempuan, namun tetap diharapkan dapat menjadi satu kesatuan yang utuh dalam satu lembaga. Selain itu, juga ada pembatasan interaksi yang terkadang menyulitkan koordinasi di antara tim, seperti halnya tim kurikulum yang terdiri dari guru laki-laki dan perempuan, sehingga seringkali terjadi miskomunikasi.

Untuk mengatasi hal tersebut sekolah perlu membuat strategi dengan adanya rapat rutin tim manajemen yang dilakukan satu minggu sekali sebagai langkah untuk memfasilitasi koordinasi dan komunikasi yang lebih efektif. Dalam rapat ini, masing-masing bidang dapat menyampaikan kemajuan kerja dan kendala yang dihadapi, sehingga memungkinkan untuk tindak lanjut yang tepat serta perencanaan kegiatan yang terstruktur untuk minggu selanjutnya. Dalam konteks ini, peran

kepala sekolah sangatlah penting sebagai pemimpin yang memberikan arahan, menerima masukan dari tim, dan mendorong inovasi-inovasi untuk mengatasi tantangan yang ada. Hal ini sejalan dengan pandangan Kholili & Fajaruddin (2020) yang menyarankan bahwa evaluasi terhadap peningkatan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui rapat koordinasi dan evaluasi mingguan. Dengan melakukan evaluasi secara rutin, sekolah dapat mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan dalam hal kompetensi dan kinerja guru. Selain itu, dalam rapat tersebut, budaya memberikan masukan dan saran dari semua pihak dapat diperkuat, sehingga memungkinkan untuk adanya kolaborasi yang lebih efektif dalam tim. Dengan demikian, komunikasi *teamwork* efektif dapat berjalan dengan lebih baik, membantu sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

3.3 Strategi Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Budaya Kerja Kolaboratif dan Komunikasi *Teamwork* Efektif

Strategi yang dilakukan oleh sekolah untuk mempertahankan citra sekolah yang baik di mata masyarakat adalah dengan melakukan peningkatan mutu pendidikan yang dimulai dari perbaikan internal, khususnya dalam hal kualitas SDM. Dalam hal ini, sekolah menerapkan beberapa strategi untuk menjaga kualitas guru, yakni dengan menerapkan budaya kerja kolaboratif, di mana antar tim saling membantu satu sama lain dan saling memotivasi untuk peningkatan kompetensi yang dimiliki oleh guru. Selain itu, sekolah juga melakukan penilaian kinerja guru untuk memonitoring kemajuan kinerja guru. Penilaian ini membantu dalam mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru. Selain itu, juga ditunjang dengan adanya komunikasi *teamwork* yang efektif, yang memungkinkan informasi dan ide-ide untuk dipertukarkan dengan lancar antara anggota tim. Dengan demikian, melalui penerapan budaya kerja kolaboratif dan komunikasi *teamwork* yang efektif, sekolah dapat meningkatkan kualitas SDM dan mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan yang diharapkan.

Garcia-Martinez, dkk (2021) menegaskan bahwa dukungan kolaboratif antar guru memiliki peran sentral dalam kesuksesan sebuah lembaga. Faktor-faktor seperti komunikasi, keterbukaan, dan partisipasi diakui sebagai kunci penting dalam menciptakan iklim kepercayaan di antara anggota staf. Hubungan profesional yang didasarkan pada kepercayaan tidak hanya memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan visi bersama untuk sekolah, tetapi juga memperkuat kerja tim dan meningkatkan efektivitas seluruh lembaga pendidikan. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Syukur & Fauzan (2021) bahwa guru merupakan kunci keberhasilan suatu lembaga pendidikan, baik buruknya perilaku atau tata cara mengajar guru akan sangat mempengaruhi citra lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi guru perlu dilakukan untuk peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu, diperlukan adanya budaya kolaboratif dan *teamwork* yang efektif di antara guru, sehingga saling memotivasi dan mendukung satu sama lain dalam proses pengembangan kompetensi.

Selain itu, sekolah juga memperhatikan hubungan komunikasi dengan pihak eksternal, seperti para wali santri. Meskipun sekolah berbasis pondok pesantren, namun sekolah tetap menyampaikan perkembangan siswa kepada wali santri secara teratur. Biasanya dilakukan melalui grup WA wali santri, selain itu juga terkadang ada pertemuan dengan wali santri yang dilakukan setiap satu bulan sekali ketika agenda kunjungan. Dalam hal ini sekolah memfasilitasi wali santri untuk bertemu dengan wali kelas, dan wali kelas menyampaikan perkembangan anaknya. Hal yang disampaikan meliputi jumlah poin pelanggaran siswa, prestasi siswa dalam pembelajaran, serta evaluasi sikap dan perilaku siswa di sekolah. Selain itu, sekolah juga melibatkan komite dalam kegiatan apapun. Langkah ini menunjukkan komitmen sekolah untuk melibatkan seluruh pemangku kepentingan, termasuk komite sekolah, dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan secara menyeluruh. Dengan demikian, implementasi optimalisasi sumber daya manusia dalam *Total Quality Management* tidak hanya memperkuat kerja tim internal, tetapi juga membangun kerja sama yang erat dengan pihak eksternal, termasuk komite sekolah, yang semuanya berkontribusi pada pembangunan budaya kerja kolaboratif yang efektif, untuk mencapai kualitas pendidikan yang diinginkan.

Delgado-Galindo, dkk (2024) menyoroti pentingnya hubungan antara sekolah dan orang tua sebagai elemen krusial dalam sistem pendidikan. Sekolah yang efektif cenderung memiliki hubungan yang erat antara orang tua dan guru, sementara yang kurang efektif seringkali mengalami ketidakcocokan dalam interaksi tersebut. Partisipasi orang tua yang aktif di sekolah memainkan

peran penting dalam meningkatkan kualitas sistem pendidikan secara menyeluruh. Upaya sekolah dalam menyediakan saluran dan sumber daya yang memfasilitasi partisipasi orang tua juga turut menentukan keberhasilan tersebut. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Supardi, dkk (2023) yang mengungkapkan bahwa pentingnya keterlibatan masyarakat dan pemangku kepentingan dalam pengelolaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Kolaborasi antara sekolah dan berbagai pihak, termasuk komite sekolah, menjadi kunci dalam merencanakan beragam kegiatan yang mencakup aspek akademik, non-akademik, dan sosial kemasyarakatan. Peran komite sekolah sebagai mitra penting dalam memberikan masukan, dukungan, dan pengawasan membantu menjembatani hubungan antara sekolah dan para wali murid. Dengan kerjasama yang baik dan kemitraan yang terjalin, sekolah dapat menjalankan berbagai program kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan serta mencapai visi dan misi sekolah, sekaligus memastikan kepuasan orang tua peserta didik terpenuhi.

4. Kesimpulan

Optimalisasi sumber daya manusia dalam *Total Quality Management (TQM)* adalah faktor utama dalam membangun budaya kerja kolaboratif. Hal ini tercapai melalui komunikasi *teamwork* yang efektif di dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah menunjukkan komitmen yang kuat dalam mengembangkan budaya kerja kolaboratif dan komunikasi *teamwork* yang efektif. Hal ini tercermin dari: (1) adanya kerjasama antar guru dalam kegiatan sekolah dan proses evaluasi yang dilakukan secara rutin guna untuk mengevaluasi kemajuan serta kendala yang dihadapi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, serta sekolah melibatkan seluruh *stakeholder* sekolah dalam melakukan penyusunan program kerja sekolah, sehingga terbentuk proses interaksi yang memfasilitasi pengembangan budaya kolaboratif dan *teamwork* yang efektif; (2) faktor-faktor yang menghambat implementasi budaya kerja kolaboratif dan komunikasi *teamwork* yang efektif adalah adanya miskomunikasi akibat ketidakjelasan pesan, perbedaan pendapat di antara anggota tim, dan kurangnya waktu yang cukup untuk berkomunikasi secara menyeluruh, karena sekolah berbasis pondok pesantren sehingga ada pembatasan interaksi antara guru laki-laki dan perempuan; serta (3) strategi sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan dimulai dari perbaikan internal, khususnya dalam hal kualitas SDM dan sekolah juga memperhatikan hubungan komunikasi dengan para wali santri dan komite sekolah.

Dengan demikian, implementasi optimalisasi sumber daya manusia dalam *Total Quality Management* tidak hanya memperkuat kerja tim secara internal, tetapi juga membangun kerja sama yang erat dengan pihak eksternal, termasuk komite sekolah, yang semuanya berkontribusi pada pembangunan budaya kerja kolaboratif yang efektif, untuk mencapai kualitas pendidikan yang diinginkan.

Referensi

- Alghamdi, F. 2018. Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 186-200. (Online), : <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p186>, diakses 05 Mei 2024.
- Asnawan, A. 2021. Enhancement Integrated Quality Management in Islamic Education Institutions. *Bulletin of Science Education*, 1(1), 45-66. (Online), <https://attractivejournal.com/index.php/bse/article/view/108/88>, diakses 19 April 2024.
- Aziz, S., Mahmood, M., & Bano, S. 2018. Total Quality Management: A Frame Work For Higher Education Institution. *Journal of Research in Social Sciences*, 6(1), 124-141. (Online), https://www.researchgate.net/profile/Munazza-Mahmood/publication/374977010_Total_Quality_Management_A_Frame_Work_for_Higher_Education_Institution/links/653a17165d51a8012b6f888c/Total-Quality-Management-A-Frame-Work-for-Higher-Education-Institution.pdf, diakses 21 April 2024.
- Burhanudin, M.A., Sumaryanto, T., & Subagyo, S. 2018. Implementation of Integrated Quality Management in Improving The Quality of Education At Madrasah Aliyah Raudlatul Ulum. *Educational Management*, 7(1), 1-10. (Online), <https://journal.unnes.ac.id/sju/eduman/article/view/21116/10380>, diakses 19 April 2024).
- Delgado-Galindo, P., Torres-Gordillo, J.J., & Rodríguez-Santero, J. 2024. Parent-School-Community Relationship: A Comparative Study of Highly Effective Schools and Schools With Low Effectiveness in Andalusia. *London Review of Education*, 22(1). (Online), <https://journals.uclpress.co.uk/lre/article/pubid/LRE-22-5/>, diakses 21 April 2024.
- Ejionueme, L.K., & Oyoyo, A.O. 2015. Application of Total Quality Management (TQM) in Secondary School Administration in Umuahia Education Zone. *Journal of Education and Practice*, 6(27), 102-111. (Online), <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1077380.pdf>, diakses 19 April 2024.

- Farisi, A. F., Syarifuddin, E., & Zuhri, S. 2023. Collaborative Leadership in Islamic Education: Communication is The Key to Successful TQM Practices. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 9(01), 85-96. (Online), <https://ftk.uinbanten.ac.id/journals/index.php/tarbawi/article/view/7970/4342>, diakses 19 April 2024.
- García-Martínez, I., Montenegro-Rueda, M., Molina-Fernández, E., & Fernández-Batanero, J.M. 2021. Mapping Teacher Collaboration for School Success. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(4), 631-649. (Online), <https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1925700>, diakses 20 April 2024
- Glaveli, N., Vouzas, F., & Roumeliotou, M. 2022. The Soft Side of TQM and Teachers Job Satisfaction: an Empirical Investigation in Primary and Secondary Education. *The TQM Journal*, 34(5), 922-938. (Online), <https://www.emerald.com/insight/1754-2731.htm>, diakses 21 April 2024.
- Kholili, A.N., & Fajaruddin, S. 2020. Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Muhammadiyah di Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 53-69. (Online), <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/31630/14061>, diakses 21 April 2024.
- Liu, Y., Bellibaş, M.Ş., & Gümüş, S. 2021. The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-Efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453. (Online), DOI: 10.1177/1741143220910438, diakses 20 April 2024.
- Martono, S., Khoiruddin, M., Wijayanto, A., Ridloah, S., Wulansari, N.A., & Udin, U.D.I.N. 2020. Increasing Teamwork, Organizational Commitment and Effectiveness Through The Implementation of Collaborative Resolution. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 427-437. (Online), doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.427, diakses 21 April 2024.
- Meredith, C., Moolenaar, N., Struyve, C., Vandecandelaere, M., Gielen, S., & Kyndt, E. 2023. The Importance of A Collaborative Culture For Teachers' Job Satisfaction and Affective Commitment. *European Journal of Psychology of Education*, 38(1), 43-62. (Online), <https://link.springer.com/article/10.1007/s10212-022-00598-w>, diakses 20 April 2024.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications.
- Ravindran, N., & Kamaravel, R.K. 2016. Total Quality Management in Education: Prospects, Issues and Challenges. *Shanlax International Journal of Education*, 4(2), 58-65. (Online), https://shanlax.com/wp-content/uploads/SIJ_Education_V4_N2_011.pdf, diakses 21 April 2024.
- Supardi, S., Qurtubi, A., & Fatoni, H., 2023. Kemitraan Sekolah dan Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP IT Raudhatul Jannah Cilegon. *Journal on Education*, 5(4), 11196-11203. (Online), <https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/2053/1699>, diakses 21 April 2024.
- Suriansyah, A., 2017. Implementation of The Total Quality Management Model to Support Quality of Work Cultures at Primary School Teacher Education Programs in Lambung Mangkurat University Indonesia. *Aust. J. Basic Appl. Sci*, 11(9), 179-186. (Online), <https://www.academia.edu/download/55800842/179-186.pdf>, diakses 05 Mei 2024.
- Syukkur, A., & Fauzan, F. 2021. Improving The Quality of Education Through The Principal's Strategy to Develop Teacher Competence. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 563-574. (Online), <https://e-journal.uac.ac.id/index.php/NAZHRUNA/article/view/402/743>, diakses 21 April 2024.
- Qasrawi, B.T., Almahamid, S.M., & Qasrawi, S.T. 2017. The Impact of TQM Practices and KM Processes on Organisational Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 1034-1055. (Online), www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm, diakses 21 April 2024.