JURNAL KEPEMIMPINAN & PENGURUSAN SEKOLAH
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp
Email : jkps.stkippessel@gmail.com

p-ISSN : 2502-6445 ; e-ISSN : 2502-6437
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 3961-3979
© Author
Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

IMPLEMENTASI TQM DALAM PENGELOLAAN PROGRAM SISTER SCHOOL PADA STUDI KASUS DI LABSCHOOL UNESA

Salsa Bil Allzahra[1], Kaniati Amalia[2], Mohammad Syahidul Haq[3], Aditya Chandra Setiawan[4]
[1,2,3,4] Universitas Negeri Surabaya

Email: salsa.23194@mhs.unesa.ac.id

Check for updates OPEN ACCESS CC BY SA

DOI: https://doi.org/10.34125/jkps.v11i5.3629

Sections Info

Article history:
Submitted: 15 Oktober 2026
Final Revised: 20 Oktober 2026
Accepted: 25 Oktober 2026
Published: 30 Oktober 2026

Keywords:
Total Quality Management
PDCA
Sister School Program
Quality Management
Continuous Improvement

ABSTRAK

Objective: *The Sister School Program is a form of international partnership development that requires quality management to ensure that its implementation is not merely oriented toward the continuity of activities but also generates meaningful impacts and supports continuous improvement within the school. This study aims to analyze the implementation of Total Quality Management (TQM) in the management of the Sister School Program at Labschool UNESA through the Plan–Do–Check–Act (PDCA) cycle. This study employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving relevant stakeholders in the program management. The findings indicate that the PDCA cycle has served as a framework for managing the Sister School Program. The Plan stage involves establishing objectives and targets, selecting partners, planning activities, allocating resources and budgets, and developing a program guidebook, although challenges remain in terms of insufficiently mature planning and limited preparation time. The Do stage is implemented through role distribution, hierarchical coordination, communication with international partners, and resource support. The Check stage is conducted through monitoring, PIC reports, documentation, evaluation, and feedback from stakeholders.*

ABSTRAK

Objektif:*Program Sister School merupakan salah satu bentuk pengembangan kemitraan internasional yang memerlukan pengelolaan mutu agar pelaksanaannya tidak hanya berorientasi pada keberlangsungan kegiatan, tetapi juga memberikan dampak dan perbaikan berkelanjutan bagi sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Total Quality Management (TQM) dalam pengelolaan Program Sister School di Labschool UNESA melalui siklus Plan–Do–Check–Act (PDCA). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan pihak-pihak terkait dalam pengelolaan program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan PDCA telah menjadi kerangka dalam pengelolaan Program Sister School. Tahap Plan dilakukan melalui penetapan tujuan dan target, pemilihan mitra, perencanaan kegiatan, sumber daya, anggaran, serta penyusunan guidebook, meskipun masih terdapat kendala berupa perencanaan yang belum selalu matang dan waktu persiapan yang terbatas. Tahap Do diwujudkan melalui pembagian peran, koordinasi berjenjang, komunikasi dengan mitra internasional, serta dukungan sumber daya dalam pelaksanaan kegiatan.*

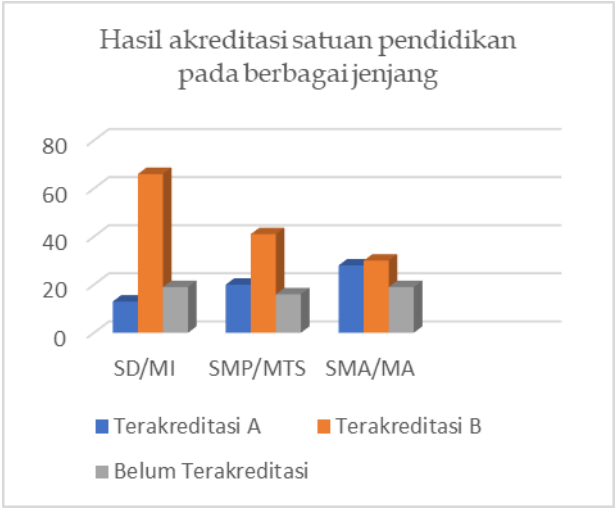
Kata kunci: *Total Quality Management, PDCA, Sister School, manajemen mutu.*

PENDAHULUAN

SDGs menekankan pentingnya peningkatan kualitas proses pembelajaran, penguatan kompetensi abad ke-21, serta kolaborasi internasional dalam pendidikan sebagai upaya menjawab tantangan global. Dalam konteks ini, inovasi pembelajaran dan penerapan manajemen mutu menjadi sangat krusial untuk memastikan bahwa sistem pendidikan mampu beradaptasi dengan perubahan zaman dan menghasilkan lulusan yang kompeten secara global.

Mutu pendidikan merupakan isu strategis dalam pembangunan sumber daya manusia di tingkat global. Dalam era globalisasi dan revolusi industri 5.0, sistem pendidikan dituntut tidak hanya menghasilkan lulusan yang unggul secara akademik, tetapi juga adaptif, inovatif, dan mampu berkolaborasi lintas budaya.

Permasalahan mutu pendidikan di Indonesia masih menjadi isu krusial yang tercermin dari hasil akreditasi satuan pendidikan pada berbagai jenjang. Data menunjukkan bahwa kualitas sekolah belum merata dan masih didominasi oleh kategori menengah. Pada jenjang SD/MI, hanya sekitar 13,82% sekolah yang terakreditasi A, sementara mayoritas berada pada akreditasi B sebesar 66,69% dan sisanya berada pada akreditasi C serta belum terakreditasi. Pada jenjang SMP/MTs, akreditasi A mencapai 20,11%, sedangkan akreditasi B mendominasi sebesar 41% dan masih terdapat 16,12% sekolah yang belum terakreditasi. Sementara itu, pada jenjang SMA/MA, meskipun akreditasi A meningkat menjadi 28,37%, proporsi sekolah dengan akreditasi B (30,1%) dan yang belum terakreditasi (19,71%) masih cukup tinggi. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa sebagian besar satuan pendidikan di Indonesia masih berada pada level mutu "cukup" dan belum mencapai kategori unggul, sehingga mengindikasikan adanya kesenjangan kualitas pendidikan yang memerlukan upaya peningkatan secara berkelanjutan (Kemendikbudristek, 2024).



Gambar 1. Grafik hasil akreditasi satuan pendidikan pada berbagai jenjang (Sumber: BAN-S/M, 2020)

Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan menjadi fokus utama berbagai negara melalui pendekatan manajemen yang komprehensif . Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah Total Quality Management (TQM), Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajemen yang menempatkan mutu sebagai tanggung jawab seluruh unsur organisasi dan bukan hanya menjadi tugas bagian tertentu. Dalam konteks pendidikan, TQM memandang mutu sebagai suatu proses yang harus dikelola secara menyeluruh mulai dari penetapan tujuan, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan

layanan, pengukuran kinerja, hingga perbaikan secara berkelanjutan. Sallis (2014) menjelaskan bahwa TQM dalam pendidikan merupakan filosofi dan pendekatan manajemen yang dapat digunakan untuk mengelola perubahan serta meningkatkan kualitas organisasi pendidikan melalui kepemimpinan, kerja tim, pengukuran, strategi, dan evaluasi diri. Sejalan dengan pandangan tersebut, Oakland, Oakland, dan Turner (2021) menempatkan TQM sebagai pendekatan yang bersifat menyeluruh terhadap peningkatan kinerja organisasi dengan menekankan keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan, pengelolaan proses, pengukuran kinerja, serta perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, TQM tidak semata-mata berorientasi pada pencapaian hasil akhir, tetapi juga memperhatikan bagaimana suatu program direncanakan, dilaksanakan, dikendalikan, dievaluasi, dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan serta bukti yang diperoleh selama proses berlangsung. Perspektif tersebut menjadikan TQM relevan digunakan sebagai landasan untuk mengkaji pengelolaan program pendidikan yang melibatkan banyak aktor, sumber daya, proses kerja, serta tuntutan terhadap keberlanjutan mutu.

Sejalan dengan perkembangan tersebut, sekolah laboratorium (labschool) hadir sebagai model inovatif dalam pengembangan mutu pendidikan. Labschool pada awalnya dikembangkan sebagai laboratorium pendidikan yang berfungsi sebagai tempat praktik, penelitian, dan pengembangan inovasi pembelajaran oleh perguruan tinggi. Dalam perkembangannya, banyak labschool yang bertransformasi menjadi sekolah rintisan bertaraf internasional dengan mengintegrasikan kurikulum nasional dan internasional serta menjalin kerja sama global (Darling-Hammond et al., 2019).

Dalam konteks Sekolah Laboratorium Universitas Negeri Surabaya (Labschool UNESA), pendekatan TQM menjadi relevan karena karakteristik kelembagaan Labschool UNESA tidak hanya berorientasi pada penyelenggaraan pembelajaran, tetapi juga pada pengembangan inovasi, penguatan kemitraan, serta penciptaan tata kelola pendidikan yang adaptif terhadap perkembangan lingkungan pendidikan global. Berdasarkan website labschool UNESA, Labschool UNESA memiliki visi untuk menjadi sekolah yang tangguh, adaptif, inovatif, dan berwawasan global, yang kemudian dijabarkan melalui misi peningkatan mutu pendidikan, penguatan mutu secara sinergis dan berkelanjutan, pengembangan kemitraan strategis berbasis global, serta penguatan tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Karakteristik tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengelola setiap program strategis sekolah secara sistematis agar pelaksanaannya tidak berhenti pada penyelenggaraan kegiatan, tetapi dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan kelembagaan. Dalam perspektif TQM, program sekolah perlu dipandang sebagai suatu proses yang memiliki tujuan, standar, sumber daya, pihak yang bertanggung jawab, mekanisme pelaksanaan, indikator keberhasilan, serta proses evaluasi dan perbaikan. Oleh karena itu, TQM dalam penelitian ini ditempatkan sebagai perspektif untuk memahami bagaimana prinsip mutu diterapkan dalam pengelolaan program Sister School di lingkungan Labschool UNESA.

Program Sister School pada dasarnya merupakan bentuk kemitraan pendidikan yang memungkinkan sekolah membangun hubungan kelembagaan dengan sekolah atau institusi pendidikan lain, termasuk mitra internasional, melalui berbagai bentuk pertukaran dan kolaborasi. Literatur mengenai Sister School menunjukkan bahwa program semacam ini dapat menjadi sarana untuk membangun komunikasi, pertukaran pengalaman, pemahaman lintas budaya, serta pengembangan kerja sama antar sistem pendidikan. Qian et al. (2025), misalnya, menunjukkan bahwa Sister School Scheme dapat berfungsi sebagai instrumen strategis untuk mendorong pertukaran dan kolaborasi lintas sistem pendidikan, meskipun penelitian mengenai pengelolaan dan kebijakan kemitraan sekolah lintas sistem masih

relatif terbatas. Dalam konteks Labschool UNESA, program Sister School memiliki relevansi yang kuat dengan orientasi global lembaga karena program tersebut telah dikembangkan melalui kerja sama dengan berbagai mitra internasional. Kegiatan sister school ini dilaksanakan dengan berbagai mitra baik di Malaysia dan Thailand serta adanya bentuk kegiatan yang tidak hanya berupa kunjungan, tetapi juga melibatkan interaksi akademik dan pengenalan teknologi seperti artificial intelligence dan robotik. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa Sister School memiliki posisi strategis sebagai salah satu bentuk penguatan jejaring internasional Labschool UNESA. Dengan demikian, keberadaan program ini penting tidak hanya dilihat dari banyaknya kegiatan atau jumlah mitra yang terlibat, tetapi juga dari bagaimana program tersebut dikelola agar memiliki tujuan yang jelas, proses yang terarah, hasil yang dapat dievaluasi, serta keberlanjutan yang dapat mendukung pencapaian visi dan misi sekolah.

Pengelolaan program Sister School dalam perspektif TQM dapat dipahami sebagai suatu rangkaian proses manajerial yang berlangsung secara sistematis dan berkelanjutan. Pengelolaan tersebut tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan kerja sama, tetapi dimulai sejak perencanaan tujuan program, pemetaan kebutuhan dan mitra, penentuan bentuk kegiatan, pembagian tugas dan tanggung jawab, penyediaan sumber daya, hingga mekanisme pemantauan dan evaluasi, akan tetapi masih terdapat permasalahan yang kini kerap dihadapi oleh labschool UNESA, diantaranya 1) Pengelolaan Program Sister School memerlukan perencanaan yang sistematis dan terarah, 2)Pelaksanaan Program Sister School melibatkan berbagai pihak dan membutuhkan koordinasi yang efektif, 3)Pengelolaan Program Sister School membutuhkan mekanisme pengendalian dan pemantauan yang berkelanjutan, 4)Penerapan prinsip Total Quality Management (TQM) dalam pengelolaan Program Sister School perlu dikaji secara empiris. Oleh karena itu penulisan artikel ini bertujuan untuk 1)Untuk Mengetahui perencanaan (Plan) program Sister School berbasis TQM di Labschool Unesa, 2)Untuk Mengetahui pelaksanaan (Do) pengelolaan program Sister School di Labschool Unesa, 3)Untuk Mengetahui evaluasi dan pengendalian mutu (Check) program Sister School di Labschool Unesa, 4)Untuk Mengetahui perbaikan berkelanjutan (Action) dalam pengelolaan program Sister School di Labschool Unesa Untuk memahami proses tersebut secara lebih operasional, penelitian ini menggunakan siklus Plan–Do–Check–Act (PDCA) sebagai kerangka proses peningkatan mutu.

Edward Deming:2015 menjelaskan bahwa PDCA dapat diterapkan pada keseluruhan sistem manajemen maupun pada proses individual, yang terdiri atas Plan untuk menetapkan tujuan, proses, sumber daya, serta risiko dan peluang; Do untuk melaksanakan apa yang telah direncanakan; Check untuk memantau, mengukur, menganalisis, dan mengevaluasi proses serta hasil; dan Act untuk melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Dalam konteks pengelolaan Sister School, tahap Plan dapat mencakup perumusan tujuan dan sasaran program, pemilihan serta penjajakan mitra, penyusunan rencana kegiatan, penentuan sumber daya, jadwal, pembagian peran, dan indikator keberhasilan. Tahap Do berkaitan dengan pelaksanaan kerja sama sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, termasuk koordinasi antar pihak, pelaksanaan kegiatan akademik maupun nonakademik, komunikasi dengan sekolah mitra, serta pengelolaan sumber daya. Tahap Check mencakup monitoring, evaluasi, pengumpulan umpan balik, penilaian ketercapaian tujuan, serta identifikasi kendala selama program berlangsung. Selanjutnya, tahap Act diarahkan pada penyusunan tindak lanjut, perbaikan program, pengembangan strategi kerja sama, serta pengambilan keputusan untuk memastikan keberlanjutan dan peningkatan kualitas program pada periode berikutnya. Dengan demikian, PDCA tidak

diposisikan sekadar sebagai tahapan administratif, melainkan sebagai siklus pengelolaan yang memungkinkan program Sister School terus diperbaiki berdasarkan hasil evaluasi dan kebutuhan para pemangku kepentingan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penempatan pengelolaan program Sister School sebagai objek utama analisis melalui perspektif Total Quality Management, bukan semata-mata melihat Sister School dari sisi manfaat pertukaran budaya, pengalaman internasional, atau dampaknya terhadap peserta didik. Penelitian terdahulu mengenai Sister School telah membahas berbagai aspek, seperti implementasi program, peningkatan wawasan global siswa, dampak kerja sama pendidikan, penjaminan mutu pembelajaran, serta pengembangan kompetensi guru. Dengan pendekatan tersebut, penelitian diharapkan dapat menghasilkan gambaran empiris mengenai praktik pengelolaan Sister School di Labschool UNESA sekaligus memberikan pemahaman mengenai bagaimana siklus perbaikan berkelanjutan dapat diterapkan dalam pengelolaan program kolaborasi pendidikan internasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Creswell dan Creswell (2018), penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dikaitkan oleh individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial atau kemanusiaan. Secara lebih spesifik, Yin (2018) mendefinisikan studi kasus sebagai penelitian empiris yang menginvestigasi fenomena kontemporer secara mendalam dan dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak terlihat dengan jelas.

Peneliti memilih pendekatan studi kasus karena fokus penelitian ini adalah untuk memahami secara mendalam bagaimana implementasi Total Quality Management (TQM) dalam pengelolaan program sister school pada konteks spesifik di Labschool Unesa. Fenomena pengelolaan mutu ini bersifat kompleks, dinamis, dan tidak dapat diukur secara kuantitatif, melainkan membutuhkan eksplorasi komprehensif terhadap proses, interaksi, prinsip-prinsip mutu, serta pengalaman para pelaku pendidikan yang terlibat.

Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis atau melakukan generalisasi secara luas, melainkan untuk menggali makna, memahami mekanisme kontrol dan peningkatan mutu (continuous improvement), serta menginterpretasikan dinamika penerapan TQM dalam program sister school (Moleong, 2017; Yin, 2018). Oleh karena itu, pendekatan studi kasus dianggap paling tepat untuk menghasilkan gambaran yang utuh, kontekstual, dan mendalam mengenai batas-batas sistemik pengelolaan TQM di Labschool Unesa, sehingga temuan yang dihasilkan memiliki substansi teoretis dan praktis yang relevan. Penelitian ini dilaksanakan di Labschool Universitas Negeri Surabaya khususnya di daerah lidah wetan yang merupakan institusi pendidikan berbasis inovasi dan memiliki program kerja sama internasional melalui aktivitas sister school. Waktu penelitian direncanakan berlangsung selama beberapa bulan yang mencakup tahap persiapan, pelaksanaan, hingga penyusunan laporan penelitian

Menurut Sugiyono (2019), dalam penelitian kualitatif, pemilihan subjek penelitian dilakukan secara purposive, yaitu berdasarkan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Subjek dipilih karena dianggap paling mengetahui, memahami, dan terlibat langsung dalam fenomena yang diteliti, sehingga mampu memberikan data yang akurat dan mendalam. Adapun sumber data penelitian yang telah ditemukan yaitu data primer dan data sekunder.

Data Primer Dalam penelitian ini diperoleh langsung dari lapangan melalui

wawancara mendalam dengan informan kunci seperti pengelola BPSL, kepala sekolah, wakil kepala/koordinator program sister school, guru yang terlibat dalam inovasi pembelajaran, serta siswa sebagai penerima manfaat utama program kolaborasi internasional di Labschool UNESA. Selain itu, data primer juga dikumpulkan melalui observasi partisipatif pasif terhadap kegiatan sister school, interaksi pembelajaran berbasis global, dan dokumentasi langsung seperti foto/video kegiatan untuk menangkap dinamika nyata, sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen resmi sekolah seperti laporan program sister school, arsip kegiatan kolaborasi internasional, dokumen kurikulum terintegrasi global, serta kebijakan mutu pendidikan Labschool UNESA. Data ini dilengkapi dengan literatur pendukung berupa jurnal, buku, dan publikasi terkait TQM, serta kegiatan sister school dari sumber terpercaya seperti OECD (2020) dan UNESCO (2021), untuk memperkaya analisis dan triangulasi temuan primer.

Berdasarkan hal tersebut, subjek dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pelaksanaan aktivitas sister school di Labschool Universitas Negeri Surabaya. Adapun subjek penelitian meliputi:

1. Kepala sekolah, sebagai penentu kebijakan dan pengambil keputusan dalam pelaksanaan program sister school serta pengembangan mutu pendidikan di sekolah.
2. Wakil kepala sekolah atau koordinator program internasional, yang berperan dalam perencanaan dan pelaksanaan kerja sama sister school.
3. Guru, sebagai pelaksana kegiatan pembelajaran yang terlibat dalam inovasi pembelajaran berkelanjutan berbasis kolaborasi internasional.
4. Peserta didik (siswa), sebagai subjek utama yang merasakan langsung dampak dari aktivitas sister school dan inovasi pembelajaran.
5. Pihak lain yang relevan, seperti staf administrasi atau mitra kerja sama internasional, yang dapat memberikan informasi pendukung terkait pelaksanaan program.

Pemilihan subjek penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data yang komprehensif dari berbagai sudut pandang, sehingga mampu menggambarkan secara utuh bagaimana optimalisasi aktivitas sister school dalam membangun kolaborasi internasional untuk penguatan mutu pendidikan di Labschool Unesa.

Teknik pengumpulan data merupakan teknik strategis dalam penelitian untuk memperoleh data yang relevan, akurat, dan sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data dilakukan secara alamiah (natural setting) dengan peneliti sebagai variabel utama (human instrument). Menurut Sugiyono (2019), variabel pengumpulan data dalam penelitian kualitatif umumnya meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, peneliti pengumpulan data yang digunakan peneliti sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara dengan Kepala sekolah SMP Labschool UNESA dilakukan secara mendalam (in-depth interview) dengan informan yang telah ditentukan, seperti kepala sekolah, guru, koordinator program sister school, dan peserta didik. Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi secara komprehensif mengenai pelaksanaan aktivitas sister school, kolaborasi internasional, serta inovasi pembelajaran berkelanjutan. Jenis wawancara yang digunakan semi-terstruktur, di mana peneliti menyiapkan pedoman wawancara namun tetap memberikan ruang fleksibilitas dalam penggalian data.

b. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara disusun berdasarkan indikator variable penelitian, yaitu aktivitas sister school, mutu pendidikan dan TQM. Pedoman ini berisi daftar pertanyaan terbuka yang memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara mendalam.

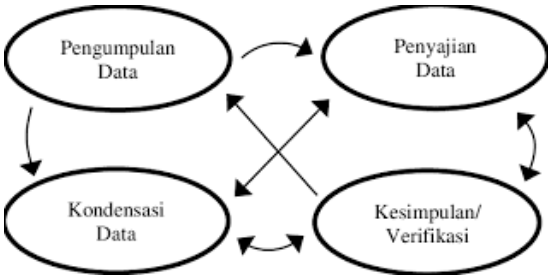
c. Observasi

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung proses pelaksanaan aktivitas sister school dan kegiatan pembelajaran yang berlangsung di Labschool Unesa. Observasi ini bertujuan untuk memperoleh data faktual mengenai interaksi, aktivitas, serta implementasi sister school dalam konteks nyata. Jenis observasi yang digunakan adalah observasi partisipatif pasif, di mana peneliti hadir di lokasi penelitian tanpa terlibat langsung dalam kegiatan

d. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dalam penelitian Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Penguatan Mutu Pendidikan melalui Program Sister School di Sekolah Laboratorium UNESA dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen resmi dan arsip sekolah yang relevan guna memperoleh data yang bersifat objektif dan historis. Dokumen yang dianalisis meliputi kebijakan program sister school, kurikulum dan perangkat ajar. laporan kegiatan pembelajaran, dokumen evaluasi mutu, serta bukti kerja sama internasional

e. Teknik Analisis Data



Gambar 2. Model Analisis Data Miles, Huberman, dan Saldaña (2014)

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman. Model ini banyak digunakan dalam penelitian kualitatif karena mampu menganalisis data secara sistematis, mendalam, dan berkesinambungan. Menurut Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus-menerus hingga data mencapai titik jenuh (data saturation).

Model analisis data Miles dan Huberman terdiri dari Empat tahapan utama, yaitu kondensasi data, penyajian data, Pengumpulan data dan penarikan kesimpulan/verifikasi, yang dilakukan secara siklus dan saling berkaitan.

f. Teknik Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk memastikan kredibilitas, akurasi, dan keabsahan ilmiah dari temuan yang diperoleh. Penelitian ini menerapkan empat kriteria keabsahan data menurut Lincoln dan Guba (1985):

1. Kredibilitas (Credibility)
   Mengukur tingkat kepercayaan terhadap hasil penelitian melalui dua teknik:

- **Triangulasi:** Membandingkan data dari berbagai sumber (kepala sekolah, guru, dan siswa) serta teknik (wawancara, observasi, dan dokumentasi) di Labschool UNESA.
- ***Member Check*:** Mengonfirmasi ulang data dan hasil wawancara kepada informan untuk menjamin akurasi informasi.

2. Keteralihan (Transferability)
   Menunjukkan sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan pada konteks lain yang serupa. Kriteria ini dipenuhi dengan menyajikan deskripsi mendalam dan sistematis mengenai konteks, lokasi, subjek, serta proses program *sister school* di Labschool UNESA.

3. Kebergantungan (Dependability)
   Menjamin konsistensi proses dan data penelitian dari tahap perencanaan hingga penarikan kesimpulan melalui bimbingan berkala dengan dosen pembimbing, Dr. Kaniati Amalia, M.Pd., serta penyusunan audit trail (dokumen rekam jejak) yang terstruktur.
4. Kepastian (Confirmability)
   Memastikan objektivitas agar temuan murni bersumber dari data lapangan tanpa bias peneliti. Hal ini dilakukan dengan mengarsipkan seluruh bukti penelitian (transkrip, catatan lapangan, dan dokumentasi) serta melakukan triangulasi dan diskusi kritis.

Dengan menerapkan keempat kriteria uji keabsahan data tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan data yang valid, reliabel, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Hal ini penting untuk memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar mencerminkan kondisi nyata di sekolah Labschool UNESA terkait optimalisasi aktivitas *sister school* dalam membangun kolaborasi internasional untuk penguatan mutu pendidikan berbasis inovasi pembelajaran berkelanjutan .

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Perencanaan Mutu Program Sister School (Plan)

Perencanaan mutu Program Sister School di Labschool UNESA diawali dengan penetapan tujuan dan target mutu yang diselaraskan dengan visi dan misi sekolah. Berdasarkan hasil wawancara, tujuan program dirumuskan dengan menetapkan hasil akhir yang spesifik dan terukur serta menggunakan metode SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound). Penetapan target mutu juga dilakukan dengan terlebih dahulu mengidentifikasi regulasi dan standar yang menjadi acuan sekolah, termasuk Standar Nasional Pendidikan (SNP). Selain itu, sekolah mempertimbangkan kualitas hubungan internasional serta tingkat kepuasan siswa, guru, dan wali murid. Dalam menentukan target tersebut, aspek kompetensi global, implementasi program, keberlanjutan, serta dampak program terhadap sekolah turut menjadi pertimbangan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sejak tahap perencanaan, sekolah telah mengarahkan program pada

hasil yang dapat diidentifikasi dan diukur, sejalan dengan prinsip perencanaan mutu yang menekankan kejelasan tujuan dan keterukuran hasil (Sallis, 2014).

Penetapan indikator keberhasilan dalam perencanaan Program Sister School juga berkaitan dengan rencana untuk menghasilkan dampak yang dapat dirasakan oleh sekolah. Berdasarkan hasil wawancara, sekolah mempertimbangkan keberadaan proyek bersama antara sekolah dalam negeri dan luar negeri serta kesepakatan kerja sama melalui MoU apabila kedua pihak telah menyetujui bentuk kerja sama yang direncanakan. Dengan demikian, target program tidak hanya diarahkan pada terlaksananya kegiatan, tetapi juga pada terbentuknya hubungan kerja sama dan kegiatan bersama yang memberikan manfaat bagi sekolah. Pada tahap perencanaan, sekolah juga telah mempertimbangkan kualitas hubungan internasional dan keberlanjutan kerja sama sebagai bagian dari target yang ingin dicapai. Hal ini sesuai dengan pandangan manajemen mutu bahwa penetapan tujuan perlu diarahkan pada pencapaian hasil yang relevan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi, bukan sekadar pada terlaksananya suatu aktivitas (Hoy & Miskel, 2013).

Mekanisme pemilihan mitra internasional dilakukan melalui pihak BPSL yang memiliki fungsi dalam hubungan humas dan kerja sama serta melibatkan penjaminan mutu Labschool UNESA. Berdasarkan hasil wawancara, pihak tersebut menjadi penghubung sekolah dengan sekolah luar negeri yang akan menjadi mitra. Kriteria utama yang disebutkan dalam pemilihan mitra adalah sekolah yang memiliki basis internasional. Setelah proses penjajakan dilakukan dan terdapat kesepakatan dari kedua belah pihak, kerja sama ditetapkan melalui MoU sebagai tanda kesepakatan formal antara Labschool UNESA dengan pihak mitra. Dengan demikian, pemilihan mitra dalam perencanaan program tidak dilakukan secara individual oleh sekolah, tetapi melibatkan unsur kelembagaan yang memiliki tanggung jawab terhadap hubungan kerja sama dan penjaminan mutu. Pola tersebut menunjukkan pentingnya kesesuaian antara tujuan organisasi dengan pihak yang dilibatkan dalam suatu kerja sama pendidikan (Sallis, 2014).

Perencanaan kegiatan Program Sister School dilakukan secara bertahap dengan melibatkan beberapa pihak di lingkungan sekolah. Hasil wawancara menunjukkan bahwa penyusunan rencana awal dilakukan melalui pertemuan bersama menggunakan Zoom sebagai langkah awal perencanaan. Selanjutnya, terdapat surat pemberitahuan legal dari BPSL kepada kepala sekolah yang berkaitan dengan persetujuan wali siswa dan pendaftaran siswa. Bentuk dan jadwal kegiatan kemudian disesuaikan dengan universitas atau sekolah yang menjadi tujuan program. Temuan ini memperlihatkan bahwa perencanaan program tidak hanya berkaitan dengan penentuan aktivitas, tetapi juga mencakup koordinasi awal, aspek legalitas, persetujuan wali siswa, serta penyesuaian kegiatan dengan kondisi mitra yang dituju. Dalam konteks manajemen pendidikan, perencanaan yang melibatkan berbagai unsur organisasi diperlukan agar tujuan, kegiatan, dan sumber daya dapat diarahkan secara terkoordinasi (Bush, 2019).

Pada aspek alokasi sumber daya dan anggaran, hasil wawancara menunjukkan adanya pembagian pembiayaan antara sekolah dan peserta program. Anggaran sekolah digunakan untuk mendukung kebutuhan guru pendamping, sedangkan biaya kegiatan siswa dibayarkan secara perorangan oleh siswa. Oleh karena itu, sekolah menyiapkan surat pemberitahuan dan persetujuan sejak awal sebagai bagian dari perencanaan pembiayaan. Kebutuhan yang dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran meliputi pembuatan sertifikat serta kebutuhan sebelum dan sesudah program, khususnya untuk menerapkan materi yang diperoleh dari sekolah luar negeri. Sementara itu, sumber daya manusia yang diprioritaskan adalah guru yang aktif dan mampu berbahasa Inggris, sedangkan sumber daya lainnya disesuaikan dengan kebutuhan sekolah dalam melaksanakan program.

Temuan ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya Program Sister School mencakup aspek finansial, sumber daya manusia, serta kebutuhan pendukung program secara terpadu. Pengelolaan sumber daya yang disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan program merupakan bagian penting dalam memastikan rencana organisasi dapat diterjemahkan ke dalam pelaksanaan secara efektif (Robbins & Coulter, 2018).

Selain sumber daya dan anggaran, perencanaan mutu Program Sister School juga didukung oleh penyusunan pedoman pelaksanaan. Berdasarkan hasil wawancara, sekolah belum memiliki SOP khusus yang secara keseluruhan mengatur pelaksanaan Program Sister School, tetapi Labschool UNESA telah menyusun guidebook atau pedoman untuk setiap aktivitas ketika siswa akan mengikuti program. Pedoman tersebut mencakup tata cara pelaksanaan mulai dari keberangkatan hingga kepulangan. Siswa diarahkan untuk membaca guidebook agar pelaksanaan kegiatan berjalan dengan lancar, sedangkan PIC kegiatan bertugas memandu pelaksanaan dan memberikan laporan. Sekolah juga meminta feedback dari siswa dan PIC sebagai salah satu cara untuk memperoleh informasi mengenai pelaksanaan program. Dengan demikian, pada tahap Plan, pedoman kegiatan telah menjadi instrumen yang digunakan untuk memberikan arah pelaksanaan sekaligus menjadi acuan bagi pihak-pihak yang terlibat. Hal tersebut sejalan dengan prinsip sistem manajemen mutu yang menekankan pentingnya perencanaan proses, kejelasan tanggung jawab, serta dokumentasi sebagai bagian dari pengendalian mutu organisasi (ISO, 2015).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan mutu Program Sister School di Labschool UNESA mencakup penetapan tujuan dan target berbasis SMART, identifikasi indikator yang berkaitan dengan kompetensi global, hubungan internasional, kepuasan, implementasi, dan keberlanjutan, pemilihan mitra berdasarkan basis internasional, penyusunan rencana kegiatan melalui koordinasi antarpihak, serta perencanaan anggaran dan sumber daya. Perencanaan tersebut juga telah didukung oleh guidebook sebagai pedoman aktivitas program. Namun, berdasarkan keterangan informan, masih terdapat kondisi bahwa perencanaan terkadang kurang matang dan timeline pelaksanaan dapat menjadi terlalu mepet. Temuan tersebut menjadi bagian penting dalam menggambarkan kondisi empiris tahap Plan, karena menunjukkan bahwa meskipun komponen perencanaan telah tersedia, proses penyempurnaannya masih diperlukan agar pelaksanaan Program Sister School dapat berjalan lebih terstruktur.

Pelaksanaan Pengelolaan Program Sister School (Do)

Pelaksanaan pengelolaan Program *Sister School* di Labschool UNESA dilakukan melalui pembagian peran dan tanggung jawab berdasarkan pemangku kepentingan yang terlibat dalam program. Berdasarkan hasil wawancara, pihak yang terlibat dalam pelaksanaan antara lain BPSL, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator *Sister School*, serta siswa sebagai peserta program. Pembagian tugas disesuaikan dengan fungsi masing-masing pihak, dengan BPSL dan kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan program, sementara koordinasi dilakukan secara berjenjang mulai dari direktur, BPSL, hingga siswa. Pola tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan program tidak hanya menjadi tanggung jawab koordinator *Sister School*, tetapi dilaksanakan melalui keterlibatan beberapa unsur organisasi. Pembagian peran yang jelas merupakan bagian penting dalam pengelolaan organisasi pendidikan karena memungkinkan setiap pihak memahami tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan program (Bush, 2020). Hal ini juga sejalan dengan prinsip manajemen mutu yang menempatkan kerja sama tim dan keterlibatan seluruh anggota organisasi sebagai bagian penting dalam pelaksanaan peningkatan mutu (Sallis, 2014).

Koordinasi lintas mitra dalam pelaksanaan Program *Sister School* dilakukan melalui komunikasi antara Labschool UNESA dengan sekolah atau institusi mitra di luar negeri. Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi awal dilakukan oleh pihak humas melalui surat elektronik kepada sekolah yang dituju. Apabila terdapat kesepakatan dari kedua pihak, komunikasi kemudian dilanjutkan melalui pertemuan secara virtual untuk membahas kegiatan yang akan dilaksanakan. Media yang digunakan dalam koordinasi terutama berupa media daring, sedangkan kesamaan pemahaman mengenai program didukung oleh karakteristik mitra yang juga merupakan sekolah berbasis kelas internasional. Dalam pelaksanaan kegiatan, program diarahkan pada interaksi dan kegiatan bersama dengan pihak mitra. Namun, berdasarkan data wawancara yang diperoleh, belum terdapat keterangan empiris yang secara khusus menjelaskan bentuk pelaksanaan aktivitas AI dan robotik, sehingga aspek tersebut belum dapat dijelaskan sebagai temuan penelitian secara spesifik. Temuan yang tersedia lebih menunjukkan bahwa pelaksanaan program didukung oleh kebutuhan sumber daya teknologi dan komunikasi internasional, termasuk penggunaan media daring dalam koordinasi serta kesiapan guru yang mampu berbahasa Inggris. Koordinasi dan kerja sama lintas pihak tersebut penting dalam pengelolaan program pendidikan karena pelaksanaan kegiatan melibatkan lebih dari satu organisasi dan memerlukan kesamaan pemahaman antarpihak (Bush, 2020).

Dalam penerapan pedoman pada pengelolaan lapangan, Labschool UNESA menggunakan *guidebook* sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan *Sister School*. Berdasarkan hasil wawancara, sekolah belum memiliki SOP khusus yang secara keseluruhan mengatur Program *Sister School*, tetapi telah menyusun *guidebook* untuk setiap aktivitas yang akan dilaksanakan oleh siswa. Pedoman tersebut mencakup tata cara kegiatan sejak keberangkatan hingga kepulangan dan digunakan oleh siswa sebagai acuan agar pelaksanaan program berjalan dengan lancar. Pada saat kegiatan berlangsung, PIC memiliki peran dalam memandu aktivitas sekaligus memberikan laporan kepada pihak sekolah, sedangkan sekolah memperoleh *feedback* dari siswa dan PIC sebagai bagian dari pengendalian pelaksanaan. Pelaksanaan program juga didukung oleh kesiapan sumber daya manusia, sarana, prasarana, dan sumber daya teknologi, seperti komputer, televisi, serta guru yang memiliki kemampuan berbahasa Inggris. Dengan demikian, pelaksanaan *Sister School* dilakukan melalui kombinasi antara pembagian tanggung jawab, koordinasi dengan mitra, penggunaan pedoman kegiatan, dan dukungan sumber daya yang tersedia. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan mutu tidak hanya bergantung pada tersedianya rencana, tetapi juga pada kemampuan organisasi menerjemahkan rencana tersebut ke dalam prosedur dan aktivitas operasional yang terarah (Sallis, 2014).

Evaluasi dan Pengendalian Mutu Program Sister School (Check)

Evaluasi dan pengendalian mutu Program *Sister School* di Labschool UNESA dilakukan melalui mekanisme monitoring selama program berlangsung dan evaluasi setelah kegiatan selesai. Berdasarkan hasil wawancara, PIC yang bertugas memiliki kewajiban untuk memberikan laporan mengenai kegiatan yang sedang berjalan, sedangkan kepala sekolah melakukan pemantauan untuk memastikan seluruh rangkaian program berjalan dengan lancar. Pihak yang bertanggung jawab dalam monitoring meliputi BPSL dan kepala sekolah. Monitoring dilakukan ketika program sedang berlangsung, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi setelah program selesai. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa pengendalian program dilakukan secara berkelanjutan, tidak hanya setelah seluruh kegiatan berakhir. Monitoring secara langsung selama proses pelaksanaan memungkinkan organisasi memperoleh informasi mengenai kondisi aktual program dan melakukan pengawasan

terhadap kesesuaian pelaksanaan dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam manajemen mutu, proses *check* memang diarahkan untuk memantau dan mengevaluasi proses serta hasil guna mengetahui kesesuaian antara pelaksanaan dengan tujuan yang telah direncanakan (ISO, 2015).

Pengukuran pencapaian target mutu Program *Sister School* dilakukan dengan melihat dampak program, *feedback*, serta laporan dari PIC. Berdasarkan hasil wawancara, keberhasilan program tidak hanya dilihat dari terlaksananya kegiatan, tetapi juga melalui keterkaitan antara *input, proses, output,* dan *impact* yang dihasilkan bagi Labschool UNESA. Setelah kegiatan dilaksanakan, sekolah melakukan evaluasi untuk mengetahui apakah target mutu yang telah ditetapkan dapat tercapai. Proses evaluasi dilakukan melalui perundingan bersama untuk mengidentifikasi kekurangan dan aspek yang perlu ditingkatkan. Pihak yang dilibatkan meliputi humas BPSL, kepala sekolah, dan PIC program, sedangkan bahan evaluasi berasal dari laporan program, dokumentasi kegiatan, serta keterbukaan PIC dalam menyampaikan informasi selama program berlangsung. Dengan demikian, evaluasi Program *Sister School* menggunakan data pelaksanaan dan hasil kegiatan sebagai dasar untuk menilai pencapaian program. Pendekatan tersebut sejalan dengan konsep manajemen mutu yang menempatkan evaluasi berbasis data sebagai bagian penting dalam mengetahui efektivitas suatu proses dan menentukan kebutuhan perbaikan (Sallis, 2014).

Pengumpulan dan pemanfaatan umpan balik juga menjadi bagian dari mekanisme evaluasi Program *Sister School*. Berdasarkan hasil wawancara, sekolah memperoleh masukan melalui survei kepuasan mitra, pertemuan resmi evaluasi antara para pemangku kepentingan, serta grup komunikasi secara daring. Umpan balik tersebut kemudian digunakan sebagai bahan evaluasi dan diskusi bersama untuk mengetahui aspek program yang telah berjalan maupun yang masih membutuhkan perbaikan. Sekolah juga merespons masukan dari pihak mitra secara terbuka. Selain itu, pada proses pengembangan program, sekolah meminta *feedback* kepada siswa dan wali murid untuk mengetahui dampak kegiatan dan menilai apakah program memberikan manfaat yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Dengan adanya berbagai sumber umpan balik tersebut, proses evaluasi tidak hanya didasarkan pada perspektif pengelola, tetapi juga mempertimbangkan pengalaman pihak-pihak yang terlibat dan menerima dampak program. Keterlibatan pemangku kepentingan dalam evaluasi merupakan salah satu unsur penting dalam pengelolaan mutu karena memberikan informasi yang lebih beragam mengenai kualitas layanan dan hasil program (Hoy & Miskel, 2013).

Dalam proses evaluasi, ditemukan pula beberapa kendala yang berkaitan dengan pengelolaan pelaksanaan program. Berdasarkan hasil wawancara, informan menyampaikan bahwa perencanaan terkadang masih kurang matang dan *timeline* pelaksanaan dapat menjadi terlalu mepet. Kondisi tersebut menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam pengendalian mutu karena ketepatan perencanaan dan waktu pelaksanaan berpengaruh terhadap kesiapan pihak-pihak yang terlibat. Sementara itu, dalam konteks program internasional, aspek bahasa, perbedaan budaya, dan kebutuhan logistik dapat menjadi aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan lapangan, terutama karena program melibatkan interaksi dengan sekolah atau institusi dari negara lain. Namun, berdasarkan data wawancara yang tersedia, informan tidak secara spesifik menyebut bahasa, budaya, dan logistik sebagai kendala yang telah terjadi sehingga ketiga aspek tersebut lebih tepat ditempatkan sebagai aspek yang perlu diidentifikasi dalam evaluasi, bukan sebagai temuan kendala yang sudah terbukti terjadi. Temuan empiris yang secara jelas muncul adalah persoalan kematangan perencanaan dan keterbatasan waktu dalam *timeline* pelaksanaan.

Hasil evaluasi selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan terhadap Program *Sister School*. Berdasarkan wawancara, sekolah menindaklanjuti hasil evaluasi dengan meningkatkan mutu program pada pelaksanaan berikutnya. Tanggung jawab tindak lanjut dipandang sebagai tanggung jawab bersama, sehingga seluruh pihak yang terlibat diharapkan turut berkontribusi dalam perbaikan program. Sekolah juga melakukan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi, menambah mitra, menerapkan hasil yang diperoleh dari kegiatan di lingkungan sekolah, serta mempertahankan komunikasi dengan mitra melalui media sosial dan pertukaran informasi. Dalam konteks tersebut, evaluasi tidak berhenti pada proses penilaian, tetapi digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki pengelolaan program berikutnya. Pola ini menunjukkan adanya hubungan antara tahap *Check* dan tahap *Act*, yaitu hasil monitoring dan evaluasi digunakan sebagai informasi untuk menentukan tindakan perbaikan dan pengembangan program secara berkelanjutan.

Tindak Lanjut dan Perbaikan Berkelanjutan (Act)

Tindak lanjut Program *Sister School* di Labschool UNESA dilakukan dengan menjadikan hasil evaluasi sebagai dasar untuk meningkatkan mutu pelaksanaan program pada periode berikutnya. Berdasarkan hasil wawancara, setelah program selesai pihak sekolah melakukan evaluasi untuk mengetahui kekurangan dan aspek yang masih perlu ditingkatkan. Hasil evaluasi tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan meningkatkan mutu program selanjutnya, dengan tanggung jawab perbaikan dilakukan secara bersama oleh pihak-pihak yang terlibat. Informan juga menyampaikan bahwa perbaikan dilakukan berdasarkan hasil evaluasi dan pengalaman pelaksanaan sebelumnya, sehingga proses pengelolaan program tidak berhenti pada tahap evaluasi, tetapi dilanjutkan dengan tindakan korektif. Temuan ini menunjukkan adanya pola perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan Program *Sister School*, yang merupakan salah satu prinsip utama *Total Quality Management* (TQM), yaitu menjadikan evaluasi dan informasi hasil pelaksanaan sebagai dasar untuk melakukan peningkatan mutu secara terus-menerus (Sallis, 2014).

Rekomendasi perbaikan yang muncul dari proses evaluasi terutama diarahkan pada peningkatan kualitas perencanaan dan pelaksanaan program. Hasil wawancara menunjukkan bahwa salah satu kendala yang ditemukan adalah perencanaan yang terkadang kurang matang serta *timeline* kegiatan yang relatif mepet. Oleh karena itu, perbaikan yang diperlukan diarahkan pada penyusunan perencanaan yang lebih matang agar setiap tahapan kegiatan dapat dipersiapkan dengan waktu yang memadai. Selain itu, sekolah juga melakukan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi dan berupaya memberikan pelaksanaan yang lebih baik pada kegiatan berikutnya. Dalam perspektif TQM, kondisi tersebut menunjukkan bahwa permasalahan yang ditemukan dalam proses tidak hanya dipandang sebagai hambatan, tetapi digunakan sebagai informasi untuk memperbaiki sistem kerja. Pendekatan perbaikan berkelanjutan menekankan bahwa peningkatan mutu dilakukan melalui identifikasi masalah, tindakan perbaikan, dan evaluasi kembali terhadap hasil perbaikan tersebut (Sallis, 2014).

Penyempurnaan sistem pengelolaan Program *Sister School* juga diarahkan pada penguatan dan perluasan kemitraan internasional. Berdasarkan hasil wawancara, sekolah berupaya menambah mitra, menerapkan hasil yang diperoleh dari kegiatan di sekolah, serta menjaga komunikasi dengan mitra melalui media sosial dan pertukaran informasi. Keberlanjutan kerja sama juga diperkuat melalui MoU agar hubungan antara Labschool UNESA dan mitra dapat berlangsung dari tahun ke tahun. Strategi tersebut menunjukkan bahwa tindak lanjut program tidak hanya berorientasi pada penyelesaian kegiatan yang telah dilaksanakan, tetapi juga diarahkan pada keberlanjutan hubungan kelembagaan dan

pemanfaatan hasil program di lingkungan sekolah. Dalam kerangka TQM, keberlanjutan mutu membutuhkan keterlibatan seluruh pihak, hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan, serta komitmen organisasi untuk terus meningkatkan kualitas layanan berdasarkan pengalaman dan hasil evaluasi (Sallis, 2014).

Ke depan, penguatan mutu TQM dalam pengelolaan *Sister School* di Labschool UNESA dapat diarahkan pada pembentukan sistem pengelolaan yang semakin terstruktur dan berkelanjutan. Berdasarkan temuan penelitian, beberapa dasar pengembangan tersebut telah terlihat melalui evaluasi bersama, penggunaan *feedback* siswa dan wali murid, pemeliharaan komunikasi dengan mitra, penerapan hasil kerja sama di sekolah, serta upaya memperbanyak mitra dari berbagai negara. Informan juga menekankan pentingnya guru untuk tetap aktif dalam *speaking English*, menjaga mitra agar tetap bersedia bekerja sama, serta memperluas jaringan mitra internasional sehingga identitas Labschool sebagai sekolah internasional dapat semakin diperkuat. Apabila proses tersebut dikembangkan secara konsisten, maka prinsip TQM dapat diterapkan bukan hanya pada keberhasilan satu kegiatan *Sister School*, tetapi menjadi bagian dari sistem pengelolaan mutu sekolah yang berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan, peningkatan berkelanjutan, keterlibatan seluruh anggota organisasi, dan keberlanjutan kemitraan (Sallis, 2014).

Dengan demikian, tahap *Act* dalam pengelolaan Program *Sister School* di Labschool UNESA menunjukkan bahwa hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan dan pengembangan program secara berkelanjutan. Perbaikan tidak hanya diarahkan pada aspek teknis pelaksanaan, tetapi juga mencakup peningkatan kualitas perencanaan, penerapan hasil kerja sama di sekolah, penguatan kompetensi guru, pemeliharaan hubungan dengan mitra, dan perluasan jaringan kerja sama internasional. Dalam perspektif TQM, keberlanjutan mutu tersebut menjadi penting karena kualitas tidak dipahami sebagai kondisi yang dicapai sekali, melainkan sebagai proses yang terus dikembangkan melalui siklus perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan, dan tindakan perbaikan. Oleh karena itu, keberlanjutan Program *Sister School* di Labschool UNESA dapat menjadi salah satu bagian dari upaya membangun budaya mutu sekolah yang menempatkan evaluasi, keterlibatan pemangku kepentingan, dan perbaikan berkelanjutan sebagai bagian dari pengelolaan program pendidikan (Sallis, 2014).

PEMBAHASAN

Integrasi Prinsip Plan dalam Penguatan Fondasi Mutu Sister School

Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip *Plan* dalam pengelolaan Program *Sister School* di Labschool UNESA telah diwujudkan melalui penetapan tujuan yang spesifik dan terukur, identifikasi target mutu, pemilihan mitra internasional, penyusunan rencana kegiatan, serta perencanaan sumber daya dan anggaran. Penggunaan metode SMART dalam merumuskan tujuan menunjukkan bahwa perencanaan tidak hanya diarahkan pada terlaksananya kegiatan pertukaran atau kunjungan internasional, tetapi pada pencapaian hasil yang dapat diidentifikasi dan dievaluasi. Hal tersebut penting karena dalam perspektif Deming, kualitas tidak dapat dibangun hanya melalui pemeriksaan pada akhir proses, tetapi harus dirancang sejak awal melalui proses perencanaan yang sistematis dan berorientasi pada perbaikan proses. Deming (1986) menekankan bahwa organisasi perlu membangun kualitas ke dalam proses kerja, sedangkan Sallis (2014) menjelaskan bahwa TQM dalam pendidikan menempatkan perencanaan mutu sebagai fondasi untuk memastikan tujuan organisasi diterjemahkan ke dalam proses yang terarah dan berorientasi pada kebutuhan pemangku kepentingan. Dalam konteks Labschool UNESA, keterkaitan target dengan kompetensi global, kepuasan siswa, guru, dan wali murid menunjukkan bahwa mutu *Sister*

School dipahami secara lebih luas daripada sekadar jumlah kegiatan atau mitra yang dimiliki. Artinya, kekuatan tahap *Plan* terletak pada upaya menghubungkan tujuan internasionalisasi sekolah dengan kebutuhan dan manfaat yang diharapkan oleh pihak-pihak yang terlibat.

Pemilihan mitra internasional, penyusunan sumber daya, penganggaran, serta penyediaan *guidebook* sebagai pedoman aktivitas semakin memperkuat bahwa tahap *Plan* berfungsi sebagai fondasi bagi keberlangsungan mutu program. Mekanisme pemilihan mitra melalui BPSL (Badan Pengelola Sekolah Laboratorium UNESA) dan unsur humas/kerja sama, dengan mempertimbangkan sekolah berbasis internasional serta penguatan kerja sama melalui MoU, menunjukkan bahwa kemitraan dirancang berdasarkan kesesuaian dengan arah program, bukan hanya hubungan kerja sama jangka pendek.



King Mongkut's University of Technology North Bangkok
KMUTNB University of Creative Invention to Innovation

College of Industrial Technology
King Mongkut's University of Technology North Bangkok, THAILAND

November 21, 2025

Subject: Invitation for UNESA delegation to visit KMUTNB

Dear President of Universitas Negeri Surabaya (UNESA), Indonesia,

The College of Industrial Technology, King Mongkut's University of Technology North Bangkok (KMUTNB), Thailand, is pleased to invite 14 delegates from UNESA to visit and participate in training activities at our college from 23 November to 2 December 2025.

Our universities have maintained an active partnership under an MOU for the past 4 years, with ongoing student exchange activities. We believe this visit will further strengthen our collaboration and support academic and professional development between our institutions.

Faithfully Yours,

Assoc. Prof. Dr. Rattanakorn Phadungthin

Associate Dean for International and Special Affairs
College of Industrial Technology
King Mongkut's University of Technology North Bangkok

Enclosure: List of the fourteen delegates

1518 Pracharat 1 Road,Wongsawang, Bangsue, Bangkok, Thailand 10800

Gambar 3. MOU Kerjasama kegiatan sister school Labschool UNESA

Demikian pula, penentuan guru pendamping yang aktif dan memiliki kemampuan berbahasa Inggris menunjukkan adanya penyesuaian sumber daya manusia dengan karakteristik program internasional. Namun, temuan mengenai perencanaan yang terkadang kurang matang dan *timeline* yang relatif mepet menunjukkan bahwa fondasi perencanaan masih memiliki ruang untuk diperkuat. Dalam kerangka Deming, kondisi tersebut menunjukkan pentingnya konsistensi proses perencanaan dan penggunaan data dari pengalaman sebelumnya untuk mencegah permasalahan berulang (Deming, 1986). Sallis (2014) juga menempatkan perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan seluruh anggota organisasi sebagai bagian penting dari TQM. Dengan demikian, penguatan prinsip *Plan* di Labschool UNESA ke depan dapat diarahkan pada perencanaan yang lebih terintegrasi antara target mutu, kriteria mitra, kesiapan sumber daya, jadwal, anggaran, serta kebutuhan siswa dan pemangku kepentingan. Perencanaan semacam ini akan membuat Program *Sister School* tidak hanya menjadi aktivitas internasionalisasi sekolah, tetapi berkembang sebagai sistem pengelolaan mutu yang memiliki arah, standar, sumber daya, dan dasar evaluasi yang jelas.

Dinamika Eksekusi (*Do*) dan Budaya Kerja Berbasis Standar Mutu

Pelaksanaan Program *Sister School* di Labschool UNESA menunjukkan bahwa tahap *Do* tidak hanya merupakan proses menjalankan rencana, tetapi juga menjadi ruang untuk menerjemahkan standar mutu ke dalam praktik kerja nyata. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa pelaksanaan program melibatkan BPSL, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator *Sister School*, PIC, guru pendamping, dan siswa dengan pembagian tugas yang disesuaikan dengan peran masing-masing. Koordinasi dilakukan secara berjenjang, sedangkan komunikasi dengan mitra internasional dilakukan melalui humas dan media daring serta dilanjutkan dengan pertemuan virtual ketika terdapat kesepakatan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelaksanaan sangat bergantung pada kemampuan organisasi membangun koordinasi lintas peran dan menjaga kesamaan pemahaman antaraktor. Dalam pemikiran Deming (1986), kualitas tidak semata-mata dihasilkan oleh individu, melainkan oleh sistem dan proses kerja yang memungkinkan setiap bagian organisasi menjalankan perannya secara konsisten. Hal ini sejalan dengan Sallis (2014) yang menempatkan keterlibatan seluruh anggota organisasi, kerja sama tim, dan orientasi pada proses sebagai unsur penting dalam penerapan TQM. Dengan demikian, dinamika *Do* pada Program *Sister School* memperlihatkan bahwa budaya mutu mulai dibangun melalui praktik kolaboratif, komunikasi, dan pembagian tanggung jawab, bukan hanya melalui instruksi formal dari pimpinan.



Gambar 4 Pelaksanaan sister School di Khon Kaen Thailand
(sumber: Website Labschool UNESA)

Budaya kerja berbasis standar mutu juga terlihat melalui penggunaan *guidebook* sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan, meskipun berdasarkan hasil penelitian Labschool UNESA belum memiliki SOP khusus yang secara keseluruhan mengatur Program *Sister School*. *Guidebook* digunakan untuk memberikan arahan kepada siswa sejak keberangkatan hingga kepulangan, sementara PIC bertugas memandu kegiatan dan menyampaikan laporan. Pelaksanaan juga didukung oleh kesiapan sumber daya manusia, khususnya guru yang aktif dan mampu berbahasa Inggris, serta sarana teknologi seperti komputer dan televisi yang mendukung kegiatan internasional. Temuan ini dapat dipahami melalui prinsip TQM bahwa standar mutu perlu diterjemahkan ke dalam prosedur kerja yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pihak, sehingga kualitas tidak bergantung semata-mata pada kemampuan individu (Sallis, 2014). Namun, adanya *guidebook* tanpa SOP yang lebih komprehensif sekaligus menunjukkan adanya ruang penguatan sistem. Dalam perspektif Deming (1986), konsistensi mutu akan lebih mudah dicapai ketika proses kerja dibangun secara sistematis dan terus disempurnakan berdasarkan pengalaman pelaksanaan. Oleh karena itu, pengembangan *Sister School* di Labschool UNESA ke depan dapat diarahkan pada standardisasi proses yang lebih terintegrasi, tanpa menghilangkan fleksibilitas yang diperlukan ketika berhadapan dengan karakteristik sekolah dan mitra internasional yang berbeda. Dengan demikian, budaya kerja berbasis mutu tidak hanya ditunjukkan melalui kepatuhan terhadap pedoman, tetapi berkembang menjadi kebiasaan kolektif untuk bekerja secara terkoordinasi, mendokumentasikan proses, menggunakan umpan balik, dan memperbaiki pelaksanaan secara berkelanjutan.

Efektivitas *Check* sebagai Pengendalian Sistemik dan Pembelajaran Organisasi

Tahap *Check* dalam pengelolaan Program Sister School di Labschool UNESA menunjukkan bahwa pengendalian mutu tidak hanya dilakukan untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana, tetapi juga untuk memperoleh informasi mengenai kualitas pelaksanaan program. Berdasarkan hasil penelitian, pengawasan dilakukan selama program melalui laporan PIC dan keterlibatan kepala sekolah, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi setelah program melalui laporan kegiatan, dokumentasi, umpan balik peserta, serta masukan dari mitra. Mekanisme tersebut menunjukkan adanya upaya menghubungkan pelaksanaan program dengan informasi aktual sebagai dasar pengambilan keputusan.

Efektivitas *Check* juga terlihat dari adanya penggunaan umpan balik sebagai bahan refleksi bersama. Evaluasi melibatkan Humas BPSL, kepala sekolah, PIC, serta pihak terkait untuk mengidentifikasi kekurangan dan menentukan bagian yang perlu diperbaiki. Masukan dari mitra diperoleh melalui survei kepuasan, pertemuan evaluasi, dan komunikasi kelompok, sehingga evaluasi tidak berhenti pada penilaian internal, tetapi turut mempertimbangkan pengalaman pihak yang terlibat dalam program.

Dalam perspektif TQM, kondisi tersebut memperlihatkan bahwa *Check* mulai berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi karena hasil evaluasi digunakan untuk mengenali kelemahan dan memperbaiki pelaksanaan berikutnya. Temuan mengenai perencanaan yang terkadang belum matang dan waktu pelaksanaan yang terlalu sempit menjadi contoh bahwa data evaluasi dapat mengungkap persoalan sistem, bukan sekadar kesalahan individu. Dengan demikian, efektivitas *Check* terletak pada kemampuannya mengubah hasil pemantauan dan umpan balik menjadi pengetahuan organisasi yang dapat digunakan untuk memperkuat pengelolaan Program Sister School secara berkelanjutan (Deming, 1986; Sallis, 2014).

Transformasi *Act* untuk Keberlanjutan Kemitraan Internasional (*Continuous Improvement*)

Tahap Act pada Program Sister School di Labschool UNESA menunjukkan bahwa hasil evaluasi tidak berhenti sebagai catatan administratif, tetapi digunakan sebagai dasar untuk melakukan penyesuaian pada pelaksanaan program berikutnya. Ketika ditemukan bahwa perencanaan terkadang belum matang dan waktu pelaksanaan cukup terbatas, sekolah melakukan evaluasi dan perubahan sebagai upaya memperbaiki kelemahan tersebut. Pola ini menunjukkan penerapan prinsip continuous improvement, yaitu menjadikan temuan pada satu siklus sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas pada siklus selanjutnya.

Keberlanjutan Act juga diarahkan pada pemeliharaan hubungan dengan mitra internasional. Labschool UNESA mempertahankan komunikasi melalui media sosial dan pertukaran informasi, sementara MoU digunakan sebagai landasan untuk menjaga kerja sama dari tahun ke tahun. Selain mempertahankan mitra yang telah ada, sekolah juga berupaya memperluas jejaring kemitraan internasional agar pengalaman dan manfaat program dapat berkembang secara berkelanjutan.

Dalam perspektif TQM, kondisi tersebut memperlihatkan bahwa Act berfungsi sebagai penghubung antara evaluasi dan keberlanjutan mutu. Perbaikan tidak hanya diarahkan pada penyelesaian kekurangan teknis dalam satu kegiatan, tetapi juga pada penguatan sistem dan hubungan kemitraan yang menjadi fondasi program. Dengan demikian, keberlanjutan Program Sister School bergantung pada kemampuan sekolah untuk mempertahankan komunikasi, memperbaiki kelemahan berdasarkan evaluasi, menjaga

komitmen kemitraan, serta mengembangkan jejaring internasional secara bertahap (Deming, 1986; Sallis, 2014).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan Program Sister School di Labschool UNESA telah menerapkan prinsip Total Quality Management melalui siklus Plan–Do–Check–Act (PDCA) secara berkesinambungan. Pada tahap *Plan*, program dirancang melalui penetapan tujuan dan target yang terukur, pemilihan mitra internasional, perencanaan kegiatan, sumber daya, anggaran, serta penggunaan *guidebook*, meskipun masih ditemukan perencanaan yang terkadang kurang matang dan *timeline* yang relatif mepet. Tahap *Do* diwujudkan melalui pembagian peran, koordinasi lintas pihak dan mitra, komunikasi, serta dukungan sumber daya dalam pelaksanaan program.

Selanjutnya, tahap *Check* dilakukan melalui monitoring, laporan PIC, evaluasi, dokumentasi, dan umpan balik dari berbagai pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi ketercapaian maupun kekurangan program. Hasil evaluasi kemudian ditindaklanjuti pada tahap *Act* melalui penyempurnaan perencanaan dan pelaksanaan, penerapan hasil kerja sama di sekolah, penguatan kompetensi guru, pemeliharaan hubungan, serta perluasan kemitraan internasional.

Dengan demikian, penerapan PDCA menunjukkan bahwa pengelolaan Sister School tidak hanya berorientasi pada keberhasilan kegiatan, tetapi mulai berkembang sebagai sistem manajemen mutu yang menekankan keterlibatan pemangku kepentingan, evaluasi berbasis informasi, perbaikan berkelanjutan, dan keberlanjutan kemitraan internasional.

REFERENSI

Alauddin, N., & Yamada, S. (2022). TQM model based on Deming prize for schools. *International Journal of Quality and Service Sciences, 14*(4), 635–651. https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2021-0131

Andary, F., Wahab, & Prabowo, S. L. (2025). The implementation of Total Quality Management (TQM) to improve learning quality in schools. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management, 7*(4). https://doi.org/10.52627/managere.v7i4.1136

Andreoli, P. M., & Klar, H. W. (2021). Becoming the drivers of change: Continuous improvement in a rural research-practice partnership. *Journal of Educational Administration, 59*(2), 162–176. https://doi.org/10.1108/JEA-04-2020-0078

Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.

Busahdiar, Karimah, U., & Tamin, S. (2023). Total Quality Management (TQM) and basic education: Its application to Islamic education in Muhammadiyah elementary schools. *Jurnal Pendidikan Agama Islam, 20*(2), 215–232. https://doi.org/10.14421/jpai.v20i2.8015

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Dasuki, A. S., Puspitosari, D., & Ahmad, M. R. (2024). Implementing Total Quality Management through the Plan-Do-Check-Act cycle to enhance educational quality. *International Journal of Management, Innovation, and Education*.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Hoy, W. K., Miskel, C. G., & Tarter, C. J. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.

Kaiseroglou, N., & Sfakianaki, E. (2020). A review of total quality management applications in schools. *International Journal of Management in Education, 14*(2), 121–134. https://doi.org/10.1504/IJMIE.2020.10026012

Kartini, E. (2022). Aplikasi Total Quality Management dalam dunia pendidikan. *Cendekia: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran, 3*(1), 129–140. https://doi.org/10.65708/cendekia.v3i1.100

Khasanah, U., Riyanto, Y., & Setyowati, S. (2023). Total Quality Management (TQM) in education: School quality management for quality educational services at senior high schools. *SAR Journal, 6*(3), 211–216. https://doi.org/10.18421/SAR63-10

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.

Munir, M. (2018). Keberadaan Total Quality Management dalam lembaga pendidikan: Antara prinsip implementasi dan pilar TQM dalam pendidikan. *Realita: Jurnal Penelitian dan Kebudayaan Islam, 16*(1). https://doi.org/10.30762/realita.v16i1.702

Oakland, J. S., Oakland, R. J., & Turner, M. A. (2021). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (5th ed.). Routledge.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Lessons for education from COVID-19: A policy maker's handbook for more resilient systems*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/0a530888-en

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.

Sallis, E. (2014). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge.

UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

This article is licensed under: