

MANAJEMEN MUTU LAYANAN PEMBELAJARAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PEMBELAJARAN: STUDI LITERATUR BERBASIS SIKLUS PDCA

Azkavin Akmallifadin¹, Acep Nurlaeli², Ilham Fahmi³
^{1,2,3}Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Agama Islam,
Universitas Singaperbangsa Karawang
2210631120066@student.unsika.ac.id, acep.nurlaeli@fai.unsika.ac.id,
ilham.fahmi@fai.unsika.ac.id

ABSTRACT

This article synthesizes evidence on learning service quality management as a strategy for improving instructional quality in secondary and vocational schools. A structured literature review was conducted using 15 verified academic and institutional sources concerning Total Quality Management, the Plan-Do-Check-Act cycle, data-informed decision-making, instructional leadership, academic supervision, teacher professional development, feedback, and continuous school improvement. The sources were selected through explicit relevance and credibility criteria and analyzed thematically according to planning, implementation, evaluation, follow-up, enabling conditions, and implementation risks. The synthesis shows that quality improvement becomes effective when learning goals, curriculum, teacher assignments, facilities, and assessment plans are aligned at the planning stage; student-centered instruction, formative assessment, technology, and vocational relevance are maintained during implementation; supervision and multiple data sources are used during evaluation; and findings are converted into corrective actions, professional learning, and revised programs. The major enabling conditions are instructional leadership, teacher competence, collaborative quality culture, adequate infrastructure, and usable data. The main risks are administrative compliance without instructional change, fragmented data, unequal teacher capacity, limited facilities, and technology adoption without pedagogical purpose. An integrated PDCA framework is proposed for an anonymized Vocational School X.

Keywords: *quality management, learning services, instructional quality, PDCA, vocational school*

ABSTRAK

Artikel ini menyintesis bukti mengenai manajemen mutu layanan pembelajaran sebagai strategi peningkatan kualitas pembelajaran pada sekolah menengah dan pendidikan vokasi. Studi literatur terstruktur dilakukan terhadap 15 sumber akademik dan kelembagaan yang valid mengenai Total Quality Management, siklus Plan-Do-Check-Act, pengambilan keputusan berbasis data, kepemimpinan pembelajaran, supervisi akademik, pengembangan profesional guru, umpan balik, dan perbaikan sekolah berkelanjutan. Sumber dipilih melalui kriteria relevansi dan kredibilitas, kemudian dianalisis secara tematik berdasarkan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, tindak lanjut, faktor pendukung, dan risiko implementasi. Sintesis menunjukkan bahwa peningkatan mutu efektif apabila tujuan pembelajaran, kurikulum, pembagian tugas guru, sarana, dan asesmen

diselaraskan pada tahap perencanaan; pembelajaran berpusat pada peserta didik, asesmen formatif, teknologi, dan relevansi vokasional dijaga pada tahap pelaksanaan; supervisi serta berbagai data digunakan pada tahap evaluasi; dan hasil evaluasi diterjemahkan menjadi tindakan korektif, pengembangan profesional, serta revisi program. Faktor pendukung utama meliputi kepemimpinan pembelajaran, kompetensi guru, budaya mutu kolaboratif, kecukupan sarana, dan data yang dapat digunakan. Risiko utama mencakup kepatuhan administratif tanpa perubahan pembelajaran, data terfragmentasi, kesenjangan kemampuan guru, keterbatasan fasilitas, dan penggunaan teknologi tanpa tujuan pedagogis. Artikel ini menawarkan kerangka PDCA terintegrasi untuk Sekolah Menengah Kejuruan X.

Kata Kunci: manajemen mutu, layanan pembelajaran, kualitas pembelajaran, PDCA, sekolah kejuruan

A. Pendahuluan

Kualitas pembelajaran merupakan hasil interaksi antara desain kurikulum, kompetensi guru, kepemimpinan sekolah, asesmen, dukungan sarana, dan pengalaman belajar peserta didik. Peningkatan mutu tidak dapat dicapai hanya dengan menambah dokumen perencanaan atau melakukan evaluasi pada akhir program. Sekolah memerlukan sistem yang menghubungkan perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan hasil, dan tindakan perbaikan secara konsisten. Kerangka tersebut sejalan dengan konsep manajemen mutu yang menempatkan perbaikan berkelanjutan sebagai proses organisasi, bukan kegiatan insidental (Deming, 1986; Sallis, 2014).

Bahan awal penelitian menempatkan Total Quality Management (TQM), siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA), dan Sistem Penjaminan Mutu Internal sebagai landasan untuk mengelola layanan pembelajaran. Komponen yang ditekankan meliputi perencanaan pembelajaran, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, supervisi akademik, pemanfaatan hasil asesmen, dan tindak lanjut perbaikan. Pada pendidikan kejuruan, komponen tersebut perlu dikaitkan dengan kompetensi vokasional, pembelajaran praktik, kebutuhan dunia kerja, dan perkembangan teknologi.

Sekolah sering memiliki data asesmen, catatan supervisi, perangkat ajar, dan laporan program,

tetapi data tersebut belum selalu terhubung dengan keputusan perbaikan pembelajaran. Datnow dan Hubbard (2016) menunjukkan bahwa penggunaan data dipengaruhi oleh kapasitas guru, keyakinan profesional, kepemimpinan, waktu kolaborasi, serta kemudahan sistem informasi. Schildkamp (2019) menegaskan bahwa keputusan berbasis data bukan sekadar membaca skor, melainkan proses merumuskan masalah, menggabungkan beberapa sumber bukti, menentukan tindakan, dan mengevaluasi dampaknya.

Kepemimpinan sekolah menjadi faktor penting dalam menjaga hubungan antara kebijakan mutu dan praktik pembelajaran. Robinson, Lloyd, dan Rowe (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang terlibat dalam pembelajaran dan pengembangan guru mempunyai hubungan kuat dengan hasil peserta didik. Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) juga menempatkan penetapan arah, pengembangan kapasitas, perbaikan organisasi, dan pengelolaan program pembelajaran sebagai praktik utama kepemimpinan sekolah yang berhasil.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan studi literatur terstruktur. Kajian literatur diperlakukan sebagai metode penelitian karena pencarian, seleksi, evaluasi, dan sintesis sumber dilakukan melalui prosedur yang dapat dijelaskan secara eksplisit (Snyder, 2019). Prinsip transparansi pelaporan diadaptasi dari PRISMA 2020, khususnya pada penetapan pertanyaan, kriteria inklusi, proses seleksi, dan penyajian hasil, meskipun artikel ini tidak melakukan meta-analisis (Page et al., 2021).

Pertanyaan kajian meliputi: bagaimana tahapan PDCA diterapkan dalam manajemen mutu layanan pembelajaran; faktor apa yang mendukung dan menghambat penerapannya; serta bagaimana kerangka tersebut dapat digunakan pada konteks sekolah menengah kejuruan. Penelusuran dilakukan terhadap sumber berbahasa Indonesia dan Inggris dengan kata kunci *quality management in education, learning service quality, PDCA in schools, continuous school improvement, data-informed decision-making, instructional leadership, academic supervision, teacher*

professional development, feedback, dan vocational education quality.

Kriteria inklusi meliputi buku akademik, artikel jurnal, sintesis penelitian, dan laporan institusi bereputasi yang mempunyai identitas bibliografis jelas; membahas mutu pembelajaran, perbaikan sekolah, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan guru, asesmen, atau penggunaan data; serta memberikan teori, bukti empiris, atau rekomendasi yang dapat diterapkan pada satuan pendidikan. Sumber promosi, artikel tanpa proses editorial yang jelas, duplikasi, dan bahan yang tidak berhubungan langsung dengan kualitas pembelajaran dikeluarkan. Lima belas sumber inti dipilih untuk sintesis.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Manajemen Mutu sebagai Sistem Perbaikan Berkelanjutan

Deming (1986) memandang mutu sebagai hasil sistem kerja yang harus diperbaiki secara terus-menerus. Dalam pendidikan, TQM mengarahkan seluruh fungsi sekolah untuk memenuhi kebutuhan belajar peserta didik melalui kepemimpinan, keterlibatan warga sekolah,

pengukuran, pencegahan masalah, dan peningkatan berkelanjutan (Sallis, 2014). Konsekuensinya, mutu pembelajaran bukan hanya tanggung jawab guru di kelas. Kepala sekolah, pengelola kurikulum, tim penjaminan mutu, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan mitra dunia kerja berkontribusi terhadap desain dan kualitas layanan.

PDCA menyediakan struktur operasional bagi prinsip tersebut. Plan mengubah kebutuhan dan masalah menjadi tujuan, indikator, program, sumber daya, serta rencana asesmen. Do menerapkan rencana sambil mendokumentasikan proses. Check membandingkan pelaksanaan dan hasil dengan target melalui data yang relevan. Act menetapkan perbaikan, standardisasi praktik yang berhasil, atau pengujian ulang strategi yang belum efektif. Siklus berikutnya dimulai dari pembelajaran yang diperoleh pada siklus sebelumnya sehingga perubahan tidak berhenti pada laporan evaluasi.

2. Tahap Plan: Perencanaan Berbasis Kebutuhan dan Data

Tahap perencanaan dimulai dengan diagnosis kondisi belajar.

Sekolah perlu menggabungkan data capaian peserta didik, hasil asesmen formatif dan sumatif, kehadiran, keterlibatan, catatan supervisi, kebutuhan guru, kondisi sarana, serta masukan peserta didik dan mitra. Data digunakan untuk membedakan masalah yang berasal dari desain kurikulum, strategi mengajar, prasyarat belajar, fasilitas, manajemen waktu, atau dukungan individual. Keputusan yang hanya menggunakan satu skor berisiko menghasilkan tindakan yang tidak sesuai dengan penyebab masalah.

Datnow dan Hubbard (2016) menemukan bahwa kapasitas menggunakan data tidak hanya terdiri atas kemampuan teknis membaca angka. Guru memerlukan pengetahuan pedagogis, keyakinan bahwa data berguna, kesempatan berdiskusi, dukungan pimpinan, serta akses terhadap data yang tepat waktu. Schildkamp (2019) menambahkan bahwa proses penggunaan data harus menghasilkan tindakan instruksional dan kembali dievaluasi. Oleh karena itu, Sekolah Menengah Kejuruan X perlu menetapkan forum analisis data, pembagian peran, jadwal tinjauan,

serta pertanyaan yang jelas sebelum mengumpulkan data tambahan.

Perencanaan mutu juga mencakup penyelarasan tujuan pembelajaran, perangkat ajar, metode, asesmen, beban praktik, kompetensi guru, dan sumber daya. Pada sekolah kejuruan, target tidak cukup berupa penguasaan pengetahuan. Perencanaan perlu memasukkan keterampilan praktik, keselamatan kerja, standar kompetensi, karakter profesional, penggunaan teknologi, dan kebutuhan mitra industri. Kesenjangan fasilitas harus dipetakan bersama alternatif pemenuhan melalui penjadwalan, simulasi, kerja sama, atau prioritas investasi.

3. Tahap Do: Pelaksanaan Pembelajaran yang Konsisten dan Adaptif

Tahap Do menuntut konsistensi terhadap tujuan, bukan kekakuan terhadap satu metode. Guru menerapkan pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik materi dan peserta didik, mengintegrasikan teori dengan praktik, memberikan kesempatan latihan, serta menggunakan asesmen formatif untuk

menyesuaikan pembelajaran. Pada pendidikan vokasi, autentisitas tugas penting karena kompetensi berkembang melalui penerapan pengetahuan pada situasi kerja, penggunaan alat, pemecahan masalah, kolaborasi, dan tanggung jawab profesional.

Kualitas pelaksanaan sangat dipengaruhi kompetensi guru. Darling-Hammond, Hyler, dan Gardner (2017) menyimpulkan bahwa pengembangan profesional yang efektif berfokus pada konten, melibatkan pembelajaran aktif, mendukung kolaborasi, menggunakan model praktik, menyediakan coaching dan umpan balik, serta berlangsung cukup lama. Pelatihan satu kali tanpa tindak lanjut biasanya tidak cukup untuk mengubah praktik. Karena itu, rencana mutu perlu diterjemahkan menjadi komunitas belajar, observasi sejawat, pendampingan, pengembangan perangkat, dan refleksi terhadap karya peserta didik.

Pemanfaatan teknologi harus dinilai berdasarkan fungsi pedagogis. Teknologi dapat memperluas akses sumber, simulasi, umpan balik, dokumentasi portofolio, dan kolaborasi, tetapi tidak otomatis

meningkatkan kualitas. UNESCO (2023) mengingatkan bahwa keputusan teknologi perlu mempertimbangkan relevansi, pemerataan akses, kapasitas guru, keamanan data, biaya total, dan bukti dampak. Oleh karena itu, Sekolah Menengah Kejuruan X perlu memulai dari masalah pembelajaran, bukan dari ketersediaan aplikasi.

4. Tahap Check: Supervisi, Asesmen, dan Umpan Balik

Tahap Check memeriksa mutu proses dan hasil dengan menggunakan berbagai bukti. Supervisi akademik perlu mengamati keselarasan tujuan, aktivitas, asesmen, interaksi, diferensiasi, penggunaan waktu, dan keterlibatan peserta didik. Temuan supervisi seharusnya menghasilkan dialog profesional dan dukungan perbaikan, bukan hanya nilai kepatuhan. Kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran dan pengembangan guru memiliki pengaruh lebih kuat terhadap hasil peserta didik dibandingkan kepemimpinan yang hanya berorientasi administratif (Robinson et al., 2008).

Asesmen formatif mempunyai fungsi penting karena memberikan informasi selama proses belajar. Hattie dan Timperley (2007) menjelaskan bahwa umpan balik efektif menjawab tiga pertanyaan: tujuan yang hendak dicapai, posisi kinerja saat ini, dan langkah perbaikan berikutnya. Umpan balik paling berguna apabila spesifik terhadap tugas dan proses, diberikan pada waktu yang dapat digunakan, serta mendorong peserta didik memperbaiki strategi. Sekolah perlu memeriksa bukan hanya frekuensi asesmen, tetapi kualitas informasi dan tindak lanjutnya.

Evaluasi mutu memerlukan triangulasi. Data nilai perlu dibaca bersama hasil pekerjaan, observasi, kehadiran, survei pengalaman belajar, catatan guru, dan kondisi sarana. Variasi antar kelas atau kompetensi keahlian perlu dianalisis secara hati-hati karena dapat dipengaruhi perbedaan karakteristik peserta didik, jenis tugas, fasilitas, atau praktik penilaian. Penggunaan data yang tidak mempertimbangkan konteks dapat mendorong penyederhanaan masalah dan perilaku mengejar indikator.

5. Tahap Act: Tindak Lanjut dan Pembelajaran Organisasi

Tahap Act menentukan apakah evaluasi menghasilkan perubahan nyata. Hasil pemeriksaan perlu diklasifikasikan menjadi praktik yang dipertahankan, masalah yang membutuhkan koreksi cepat, masalah yang membutuhkan pengembangan kapasitas, dan masalah sistem yang memerlukan kebijakan atau sumber daya. Tindak lanjut dapat berupa revisi perangkat ajar, penguatan prasyarat belajar, coaching guru, pengadaan atau redistribusi sarana, perubahan jadwal praktik, penyempurnaan asesmen, atau uji coba strategi baru.

Perbaikan sebaiknya diuji dalam skala yang dapat diamati sebelum diterapkan secara luas. Bryk et al. (2015) menyarankan pengujian perubahan melalui siklus kecil, pengukuran yang dekat dengan proses, dan pembelajaran dari variasi. Pendekatan ini mengurangi risiko program besar yang mahal tetapi tidak sesuai kebutuhan. Keberhasilan juga perlu distandardisasi melalui panduan, contoh praktik, forum berbagi, dan pengembangan

kapasitas agar tidak bergantung pada individu tertentu.

Tahap Act juga memerlukan akuntabilitas. Setiap tindakan perlu mempunyai penanggung jawab, waktu, sumber daya, indikator, dan jadwal pemeriksaan ulang. Tanpa struktur tersebut, rekomendasi mudah berubah menjadi daftar saran yang tidak dilaksanakan. Siklus PDCA berikutnya dimulai dengan meninjau dampak tindakan, sehingga sekolah membangun memori organisasi dan tidak mengulang masalah yang sama.

6. Faktor Pendukung dan Risiko Implementasi

Sintesis mengidentifikasi lima faktor pendukung. Pertama, kepemimpinan pembelajaran yang menetapkan prioritas dan terlibat dalam pengembangan guru. Kedua, kompetensi guru untuk merancang, melaksanakan, menilai, dan merefleksikan pembelajaran. Ketiga, budaya mutu yang memungkinkan masalah dibahas tanpa menyalahkan individu. Keempat, sarana dan teknologi yang sesuai dengan tujuan pembelajaran. Kelima, data yang relevan, tepat waktu, dan dapat digunakan. Faktor-faktor tersebut

saling bergantung; data yang baik tidak menghasilkan perubahan tanpa kapasitas, sementara pelatihan tidak efektif apabila sistem kerja menghambat penerapan.

Risiko pertama adalah administratifisme, yaitu PDCA dijalankan sebagai pemenuhan formulir tanpa perubahan pada pengalaman belajar. Risiko kedua adalah fragmentasi, ketika kurikulum, supervisi, asesmen, pengembangan guru, dan pengadaan fasilitas dikelola terpisah. Risiko ketiga adalah ketergantungan pada skor, sehingga aspek karakter, proses berpikir, keterampilan praktik, keselamatan, dan kolaborasi terabaikan. Risiko keempat adalah kesenjangan implementasi antar guru atau program keahlian. Risiko kelima adalah adopsi teknologi tanpa dukungan pedagogis.

7. Kerangka Implementasi untuk Sekolah Menengah Kejuruan X

Kerangka implementasi terdiri atas empat keputusan inti. Pada Plan, sekolah menetapkan masalah prioritas berdasarkan beberapa sumber data, menyelaraskan target kompetensi akademik dan vokasional, membagi peran, dan menentukan

ukuran keberhasilan. Pada Do, guru menerapkan pembelajaran autentik dan berpusat pada peserta didik, menggunakan asesmen formatif, serta mendokumentasikan kendala. Pada Check, tim melakukan supervisi, analisis hasil, dan dialog reflektif. Pada Act, sekolah menetapkan koreksi, pengembangan kapasitas, dukungan sarana, dan pengujian ulang.

Pelaksanaan perlu dilakukan secara bertahap. Satu siklus dapat difokuskan pada masalah yang dapat dikendalikan, misalnya kualitas umpan balik, konsistensi asesmen praktik, keterlibatan peserta didik, atau penggunaan hasil supervisi. Sekolah menghindari terlalu banyak indikator dalam satu waktu. Hasil siklus kemudian digunakan untuk memperluas praktik yang berhasil atau merancang eksperimen perbaikan berikutnya.

D. Kesimpulan

Manajemen mutu layanan pembelajaran meningkatkan kualitas pembelajaran apabila dijalankan sebagai sistem perbaikan berkelanjutan, bukan sebagai pemenuhan administratif. Tahap Plan memerlukan diagnosis kebutuhan,

penggunaan beberapa sumber data, penyelarasan tujuan, sumber daya, dan asesmen. Tahap Do memerlukan pembelajaran yang relevan, berpusat pada peserta didik, didukung pengembangan profesional, kolaborasi, dan teknologi yang mempunyai tujuan pedagogis. Tahap Check memerlukan supervisi akademik, asesmen formatif, umpan balik, serta triangulasi data proses dan hasil. Tahap Act mengubah temuan menjadi tindakan korektif, pengembangan kapasitas, perbaikan sistem, dan pengujian ulang. Faktor pendukung utama meliputi kepemimpinan pembelajaran, kompetensi guru, budaya mutu, kecukupan sarana, kolaborasi, serta data yang dapat digunakan. Risiko utama adalah administratifisme, fragmentasi program, ketergantungan pada skor, kesenjangan implementasi, dan teknologi tanpa dukungan pedagogis. Sekolah Menengah Kejuruan X dapat menggunakan kerangka PDCA secara bertahap dengan memilih masalah pembelajaran yang spesifik, menetapkan indikator yang bermakna, mendokumentasikan proses, dan memeriksa dampak setiap tindakan. Penelitian lanjutan perlu menguji

kerangka tersebut melalui data lapangan dengan menjaga kerahasiaan institusi dan responden.

112.

<https://doi.org/10.3102/003465430298487>

DAFTAR PUSTAKA

Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Press.

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.

Datnow, A., & Hubbard, L. (2016). Teacher capacity for and beliefs about data-driven decision making: A literature review of international research. *Journal of Educational Change*, 17(1), 7-28. <https://doi.org/10.1007/s10833-015-9264-2>

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

OECD. (2023). *PISA 2022 results (Volume I): The state of learning and equity in education*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration*

- Quarterly, 44(5), 635-674.
<https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Sallis, E. (2014). Total quality management in education (3rd ed.). Routledge.
- Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational Research*, 61(3), 257-273.
<https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1625716>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258.
<https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8>
- UNESCO. (2023). Global education monitoring report 2023: Technology in education: A tool on whose terms? UNESCO.
- World Bank. (2018). World development report 2018: Learning to realize education's promise. World Bank.
<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1096-1>