

***Optimizing Integrated Quality Management Through Strengthening Employee Engagement: A Strategic Analysis At SMA Negeri 7 Balikpapan***

**Optimalisasi Manajemen Mutu Terpadu Melalui Penguatan Keterlibatan Karyawan:  
Analisis Strategik Di SMA Negeri 7 Balikpapan**

**Tri Wahyuni<sup>1</sup>, Sulfi Ardiansyah<sup>2</sup>, Azainil<sup>3</sup>, Laili Komariyah<sup>4</sup>**

Manajemen Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Mulawarman<sup>1,2,3,4</sup>

Email: triwahyuni691@guru.sma.belajar.id<sup>2</sup>, sulfiardiansyah32@guru.smp.belajar.id<sup>3</sup>,  
azainil@fkip.unmul.ac.id<sup>3</sup>, laili.komariyah@fkip.unmul.ac.id<sup>4</sup>

\*Corresponding Author

---

Received : 12 Maret 2026, Revised : 20 April 2026, Accepted : 10 Mei 2026

---

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the implementation of Integrated Quality Management (IQM) by focusing on the variable of employee engagement at SMA Negeri 7 Balikpapan. <sup>1</sup> The involvement of teachers and educational staff as employees is a key pillar in ensuring the sustainability of quality in secondary education institutions. <sup>2</sup> Using a qualitative approach with a case study design, this study explores the dimensions of vigor, dedication, and absorption in relation to the school's quality policy. <sup>3</sup> Data were collected through observation, in-depth interviews, analysis of organizational documents, and an internal survey of employee engagement. <sup>4</sup> The results of the study indicate that SMA Negeri 7 Balikpapan integrates IQM principles through a "REGALIS" work culture, customer focus (students/parents) and data-based or fact-based management. <sup>6</sup> Analysis of the survey data shows a very high level of employee engagement, especially during moments of educational interaction with students. <sup>5</sup> Participatory management patterns through coordination meetings and optimization of the Teacher Learning Community have proven effective in aligning individual tasks with the school's strategic goals. <sup>3</sup> Although repetitive administrative burdens are a challenge, the implementation of information technology automation along with the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle has proven effective in improving efficiency and significantly reduce administrative process time.<sup>8</sup> The study recommends strengthening digital facilities and infrastructure to maintain the stability of personnel's mental energy in providing excellent educational services.<sup>9</sup>*

**Keywords:** Total Quality Management, Employee Engagement, Strategic Analysis, SMA Negeri 7 Balikpapan.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dengan memfokuskan pada variabel keterlibatan karyawan (*employee engagement*) di SMA Negeri 7 Balikpapan.<sup>1</sup> Keterlibatan guru dan tenaga kependidikan sebagai karyawan merupakan pilar utama dalam memastikan keberlanjutan mutu di lembaga pendidikan menengah.<sup>2</sup> Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, penelitian ini mengeksplorasi dimensi semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) dalam hubungannya dengan kebijakan mutu sekolah.<sup>3</sup> Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, analisis dokumen organisasi, serta survei internal keterlibatan karyawan.<sup>4</sup> Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMA Negeri 7 Balikpapan mengintegrasikan prinsip MMT melalui budaya kerja "REGALIS", fokus pelanggan (siswa/orang tua) dan manajemen berbasis data atau fakta.<sup>6</sup> Analisis data survei menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan yang sangat tinggi, terutama pada saat interaksi edukatif dengan siswa.<sup>5</sup> Pola manajemen partisipatif melalui rapat koordinasi dan optimalisasi Komunitas Belajar Guru terbukti efektif dalam menyelaraskan tugas individu dengan tujuan strategis sekolah.<sup>3</sup> Meskipun beban administratif yang berulang menjadi tantangan, penerapan otomatisasi teknologi informasi bersama dengan siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) terbukti efektif dalam meningkatkan efisiensi dan mengurangi waktu proses administratif secara signifikan.<sup>8</sup> Penelitian

merekomendasikan penguatan sarana dan prasarana digital guna menjaga stabilitas energi mental personel dalam memberikan layanan pendidikan prima.<sup>9</sup>

**Kata Kunci:** Manajemen Mutu Terpadu, Keterlibatan Karyawan, Analisis Strategik, SMA Negeri 7 Balikpapan.

## 1. Pendahuluan

Institusi pendidikan menengah saat ini dituntut untuk memiliki daya saing tinggi melalui pengelolaan yang profesional.<sup>1</sup> Manajemen Mutu Terpadu (MMT) hadir sebagai filosofi manajemen yang menempatkan kualitas sebagai prioritas utama melalui keterlibatan seluruh anggota organisasi.<sup>1</sup> SMA Negeri 7 Balikpapan, sebagai lembaga pendidikan negeri di Kalimantan Timur, berkomitmen untuk menyelenggarakan pendidikan yang relevan melalui visi mewujudkan warga sekolah yang berakhlak mulia, cerdas, berwawasan global dan berbudaya lingkungan.<sup>4</sup> Keberhasilan visi ini sangat bergantung pada bagaimana sumber daya manusia (SDM) di dalamnya dikelola dan dilibatkan secara aktif dalam setiap proses mutu.<sup>10</sup>

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) adalah kondisi di mana individu merasa terikat secara intelektual dan emosional dengan pekerjaannya.<sup>11</sup> Keterlibatan mereka menjadi krusial karena sekolah menjual jasa pendidikan, di mana kualitas layanan ditentukan oleh perilaku dan semangat kerja para personelnnya.<sup>2</sup> SMA Negeri 7 Balikpapan telah menerapkan sistem belajar sehari penuh (*full day school*), yang menuntut energi dan loyalitas besar dari karyawan.<sup>7</sup>

Analisis kesenjangan (*gap analysis*) dalam penelitian ini menunjukkan adanya diskrepansi antara target standar mutu nasional yang tinggi dengan realitas beban kerja harian yang berpotensi memicu kejenuhan.<sup>11</sup> Kesenjangan ini jika tidak dijabatani melalui mekanisme keterlibatan yang efektif, dapat menghambat pencapaian prestasi sekolah.<sup>3</sup> Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan implementasi MMT di SMA Negeri 7 Balikpapan serta menganalisis peran keterlibatan karyawan dalam mendukung ketercapaian mutu pendidikan melalui kacamata analisis strategik.<sup>12</sup>

## 2. Tinjauan Pustaka

### Manajemen Mutu Terpadu (MMT)

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Management* (TQM) merupakan sebuah sistem manajemen komprehensif yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha inti dan berorientasi sepenuhnya pada kepuasan pelanggan melalui keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi.<sup>1</sup> Filosofi ini bertujuan untuk memaksimalkan daya saing institusi melalui perbaikan terus-menerus pada setiap aspek, mulai dari produk, jasa, hingga sumber daya manusia dan lingkungan kerjanya.<sup>1</sup> Dalam kerangka ini, kualitas bukan hanya diukur dari hasil akhir, melainkan dijamin melalui komitmen kolektif setiap individu dalam organisasi untuk terus meningkatkan nilai layanan secara berkelanjutan.<sup>1</sup>

Edward Sallis memberikan perspektif praktis dalam ranah pendidikan, mendefinisikan MMT sebagai seperangkat alat sistematis bagi institusi pendidikan untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan, baik internal maupun eksternal.<sup>1</sup> Melalui pendekatan ini, sekolah diubah menjadi sebuah tim solid yang digerakkan oleh "kultur mutu" untuk mencapai satu tujuan utama, yakni kepuasan seluruh pemangku kepentingan.<sup>1</sup> Implementasi strategi Sallis di sekolah didasarkan pada tiga prinsip fundamental: fokus yang tajam terhadap kebutuhan pelanggan, perbaikan proses pembelajaran secara sistemik, serta komitmen total dari seluruh personel sekolah tanpa terkecuali.<sup>1</sup>

### Optimalisasi Manajemen Mutu Terpadu

Optimalisasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan sebuah proses sistematis untuk mencapai tingkat kinerja organisasi yang unggul dengan mendayagunakan seluruh aset

yang tersedia secara maksimal, termasuk sumber daya manusia, kemajuan teknologi, dan alokasi anggaran, tanpa sedikit pun mengompromikan standar kualitas yang telah ditetapkan.<sup>13</sup> Dalam ekosistem pendidikan, esensi dari optimalisasi ini terletak pada kemampuan sekolah untuk mengelola masukan (*input*) menjadi hasil (*output*) yang berdaya saing tinggi, di mana efektivitas penggunaan sumber daya menjadi indikator utama keberhasilan manajemen dalam mempertahankan keberlanjutan mutu layanan pendidikan.<sup>13</sup>

Dalam praktiknya di sekolah, upaya optimalisasi tersebut diwujudkan melalui integrasi sistem penjaminan mutu internal yang dipadukan secara harmonis dengan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) guna menjamin adanya perbaikan berkesinambungan baik pada dimensi operasional maupun akademik.<sup>8</sup> Sekolah yang berhasil mencapai titik optimal adalah sekolah yang secara konsisten mampu menghasilkan luaran maksimal, yang direfleksikan melalui prestasi akademik dan karakter siswa yang unggul, melalui mekanisme kerja yang efisien dan responsif terhadap dinamika perubahan kebutuhan pemangku kepentingan.<sup>1</sup>

### Pengertian Karyawan

Eksistensi karyawan dalam organisasi didefinisikan sebagai subjek penggerak sistem yang mengalokasikan kapasitas pribadinya untuk tujuan lembaga. Secara rinci, berikut pendapat beberapa ahli tentang karyawan.

- **Hasibuan (2007):** Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu lembaga untuk memperoleh balas jasa sesuai perjanjian.<sup>15</sup>
- **A.W. Widjaja:** Karyawan adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik pemerintah maupun swasta, yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi tujuan organisasi.<sup>16</sup>
- **Handoko (1985):** Karyawan dipandang melalui kariernya, yakni individu yang memegang jabatan selama kehidupan kerjanya, memberikan kesinambungan bagi kemajuan institusi.<sup>17</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan merupakan aset insani yang mengalokasikan kapasitas fisik maupun intelektualnya dalam sistem kerja organisasi untuk mencapai target strategis, di mana kesinambungan karier mereka menjadi fondasi bagi stabilitas dan kemajuan lembaga secara jangka panjang.<sup>15</sup>

### Karyawan dalam Lembaga Pendidikan

Berdasarkan **Undang Undang No. 20 Tahun 2003**, kategori karyawan sekolah untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan adalah sebagai berikut.<sup>18</sup>:

- **Pendidik (Guru):** Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.
- **Tenaga Kependidikan:** Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan<sup>14</sup> Rinciannya meliputi:
  - **Pimpinan:** Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah (Kurikulum, Kesiswaan, Sarana Prasarana, Humas).<sup>7</sup>
  - **Tenaga Administrasi Sekolah (TAS):** Urusan kepegawaian, keuangan, persuratan, dan kesiswaan.<sup>14</sup>
  - **Tenaga Teknis:** Pustakawan, Laboran, dan Teknisi IT.<sup>14</sup>
  - **Petugas Layanan Khusus:** Penjaga sekolah, petugas kebersihan dan pengemudi,<sup>14</sup>

### Keterlibatan Karyawan dan Relevansinya di Sekolah

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) atau keterikatan kerja didefinisikan sebagai suatu konstruk psikologi positif yang mencerminkan kualitas hubungan mendalam antara individu dengan pekerjaannya.<sup>11</sup> Kondisi ini merupakan keadaan pikiran yang memuaskan dan berkaitan dengan pekerjaan, yang secara operasional ditandai oleh tiga

dimensi utama yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*).<sup>11</sup> Maksud dari keterlibatan ini bukan sekadar kehadiran fisik atau kepatuhan administratif, melainkan sebuah komitmen intelektual dan emosional di mana karyawan secara aktif mencari makna dalam tugas mereka dan merasa bangga atas kontribusi yang diberikan kepada institusi.<sup>5</sup>

Dalam konteks sekolah sebagai lembaga pendidikan, keterlibatan karyawan bertindak sebagai "mesin" vital dalam sistem manajemen yang menggerakkan seluruh fungsi operasional.<sup>3</sup> Pendidik dan tenaga kependidikan yang terlibat secara psikologis berperan sebagai lokomotif yang mengeksekusi rencana strategis sekolah guna menghasilkan luaran akademik yang luar biasa.<sup>3</sup> Relevansi keterlibatan ini sangat penting karena sekolah merupakan organisasi berbasis jasa, di mana produktivitas dan kepuasan pemangku kepentingan (*stakeholders*) sangat bergantung pada perilaku proaktif serta inisiatif tinggi dari personalnya dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.<sup>10</sup>

### **Analisis Strategik dalam Optimalisasi MMT melalui Penguatan Keterlibatan**

Analisis strategik adalah proses pengambilan keputusan mendasar yang didasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal.<sup>3</sup> Dalam konteks optimalisasi MMT, analisis strategik memosisikan karyawan bukan sekadar sebagai pelaksana tugas, melainkan sebagai *co-strategist* yang turut membentuk arah keberhasilan institusi.<sup>3</sup> Strategi ini memastikan bahwa energi psikologis karyawan diarahkan secara sistematis melalui tiga dimensi UWES:

- a. **Vigor (Semangat):** Vigor ditandai dengan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk berusaha sungguh-sungguh, serta kegigihan dalam menghadapi kesulitan.<sup>11</sup> Dalam perspektif operasional di SMA Negeri 7 Balikpapan, dimensi ini mewakili "mesin" energi yang membuat karyawan mampu bertahan dalam sistem full day school tanpa penurunan kualitas layanan.<sup>2</sup> Vigor memungkinkan personel sekolah untuk tidak mudah mengalami kelelahan psikologis dan tetap memiliki keinginan kuat untuk berkontribusi secara fisik maupun pikiran.<sup>11</sup> Keberhasilan dimensi ini sangat didukung oleh lingkungan kerja yang aman dan budaya kerja kolaboratif yang menstimulasi semangat kerja setiap individu.<sup>5</sup>
- b. **Dedication (Dedikasi):** Dedikasi merupakan perasaan bermakna, antusias, inspiratif, bangga, dan merasa tertantang oleh pekerjaan yang dilakukan sebagai pendidik maupun tenaga kependidikan.<sup>11</sup> Karyawan sekolah yang memiliki dedikasi tinggi memandang profesi mereka sebagai sebuah amanah mulia yang harus diselesaikan dengan integritas tinggi demi kemajuan bangsa.<sup>5</sup> Rasa bangga ini diperkuat ketika mereka menyaksikan keberhasilan siswa dalam menorehkan prestasi akademik maupun non-akademik di tingkat nasional.<sup>5</sup> Dedikasi bertindak sebagai komitmen emosional yang menyatukan visi pribadi karyawan dengan visi strategis lembaga dalam mencapai standar mutu yang dicanangkan.<sup>10</sup>
- c. **Absorption (Penghayatan):** Penghayatan atau absorpsi merupakan kondisi di mana karyawan merasa konsentrasi penuh dan bahagia saat bekerja, sehingga waktu terasa berlalu sangat cepat.<sup>11</sup> Kondisi ini terjadi ketika guru merasa "asyik" dalam menyusun perencanaan pembelajaran yang inovatif atau ketika staf administrasi sangat fokus menyelesaikan tugas teknis guna mengejar tenggat waktu.<sup>5</sup> Penghayatan tugas membuat personel sekolah sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan karena mereka meresapi makna substantif di balik setiap tanggung jawabnya.<sup>11</sup> Lingkungan yang tenang dan bebas dari gangguan birokrasi yang berlebihan menjadi prasyarat utama agar karyawan dapat mencapai tingkat absorpsi yang optimal.<sup>5</sup>

Keterlibatan yang kuat bertindak sebagai mekanisme penghubung (*linking mechanism*) yang memastikan inisiatif mutu teknis diterjemahkan menjadi keunggulan kinerja organisasi yang berkelanjutan.<sup>12</sup>

### **3. Metodologi**

Penelitian ini menerapkan desain kualitatif dengan jenis studi kasus deskriptif yang dilaksanakan secara mendalam di SMA Negeri 7 Balikpapan.<sup>3</sup> Pemilihan desain studi kasus

didasarkan pada kebutuhan peneliti untuk memahami dinamika perilaku karyawan dan kompleksitas implementasi Manajemen Mutu Terpadu dalam konteks sekolah.<sup>3</sup> Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap realitas harian secara holistik, mencakup interaksi sosial dan komitmen psikologis personel yang tidak mudah diukur melalui angka statistik semata.<sup>3</sup>

Subyek penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, melibatkan informan yang dianggap memiliki pengetahuan mendalam tentang manajemen mutu sekolah.<sup>2</sup> Informan kunci terdiri dari kepala sekolah, dewan guru, staf urusan tata usaha, serta pengurus komite sekolah.<sup>4</sup> Data primer dihimpun melalui teknik wawancara mendalam yang tidak terstruktur serta observasi.<sup>3</sup> Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap naskah Program Kerja Sekolah, profil SDM, dan kegiatan Komite SMAN 7. yang diketahui oleh wakil kepala sekolah bidang Humas.

Prosedur analisis data mengikuti model interaktif dari Miles dan Huberman<sup>23</sup> yang terdiri dari tiga alur kegiatan secara bersamaan: reduksi data, penyajian data (*display data*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.<sup>23</sup> Dalam tahap verifikasi, peneliti melakukan triangulasi sumber dan triangulasi teknik untuk memastikan keabsahan data yang ditemukan di lapangan.<sup>23</sup> Seluruh data diolah secara tematik untuk mengidentifikasi pola-pola keterlibatan karyawan dalam kerangka optimalisasi mutu pendidikan menengah atas.<sup>3</sup>

**4. Hasil dan Pembahasan**

**Profil Sekolah dan Karyawan SMA Negeri 7 Balikpapan**

SMA Negeri 7 Balikpapan merupakan satuan pendidikan menengah atas negeri yang berlokasi di Kota Balikpapan, Kalimantan Timur.<sup>7</sup> Sekolah ini mengusung visi strategis "REGALIS" (Religius, Cerdas, Berprestasi, Berwawasan Global dan Berbudaya Lingkungan Sehat).<sup>4</sup> Secara institusional, SMAN 7 Balikpapan berkomitmen mewujudkan warga sekolah yang unggul intelektual dan berbudaya lingkungan sehat, yang terbukti melalui penghargaan Adiwiyata Mandiri.<sup>24</sup>

Kepala SMA Negeri 7 Balikpapan sudah berkualifikasi S2 dan telah bersertifikat pendidik. Semua guru 100% telah berkualifikasi minimal S1, sekitar 13% yang memenuhi kualifikasi S2, namun saat ini ada 4 guru yang sedang menempuh pendidikan S2 jarak jauh. Untuk Standar kompetensi hampir 100% PNS, P3K dan GTT telah bersertifikasi. Berikut jumlah tenaga pendidik di SMA Negeri 7 Balikpapan Tahun pelajaran 2025/2026 yang disajikan pada Tabel berikut.

**Tabel 1. Data Tenaga Pendidik**

Jenis Kepegawaian	Jenis Kelamin		Kualifikasi Pendidikan		Tersertifikat	
	L	P	S1	S2	Sudah	Belum
ASN	13	12	19	6	25	0
P3K	6	18	23	1	20	4
GTT	0	4	4	0	0	4
Jumlah	19	34	46	7	45	8

Untuk tenaga kependidikan di SMA Negeri 7 Balikpapan masih sangat kurang jumlahnya. Pegawai tendik yang ASN hanya 2 orang, tidak ada 50% dari keseluruhan tenaga kependidikan yang ada. Walaupun jumlahnya tidak banyak namun untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan, selalu mengikutsertakan tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan demi peningkatan kualitas tenaga kependidikan di tingkat kota, propinsi maupun secara daring. Berikut jumlah tenaga kependidikan di SMA Balikpapan tahun pelajaran 2025/2026 yang disajikan dalam Tabel berikut

**Tabel 2. Jumlah Tenaga Kependidikan SMA Negeri 7 Balikpapan**

Jenis Kepegawaian	Jenis Kelamin		Kualifikasi Pendidikan				
	L	P	SD	SMP	SMA	D3	S1
ASN	2	0	0	1	1	-	0
PPPK	1	3	0	0	4	-	0

PTT	0	0	0	0	0	-	0
Jumlah	3	3	0	1	5	-	0

### Implementasi Prinsip MMT di SMA Negeri 7 Balikpapan

Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di SMA Negeri 7 Balikpapan dipandang sebagai perjalanan dinamis menuju kesempurnaan layanan pendidikan, bukan sekadar pemenuhan standar administratif semata.<sup>1</sup> Sekolah ini secara konsisten mengadopsi filosofi perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang mengintegrasikan seluruh elemen organisasi untuk senantiasa merespons perkembangan zaman.<sup>2</sup> Strategi ini selaras dengan visi "REGALIS", di mana setiap unit kerja diarahkan untuk melakukan evaluasi mandiri secara rutin guna memastikan proses operasional pendidikan berjalan secara efektif, efisien, dan berorientasi pada standar kualitas tinggi.<sup>6</sup>

Pilar utama dalam keberhasilan MMT di sekolah ini adalah fokus yang tajam pada kepuasan pelanggan melalui sinergi dengan Komite Sekolah serta keterlibatan total seluruh warga sekolah.<sup>1</sup> SMAN 7 Balikpapan memposisikan Komite Sekolah sebagai mitra strategis dalam perumusan kebijakan dan program kerja, sehingga aspirasi orang tua serta siswa dapat diakomodasi dalam perencanaan sekolah.<sup>6</sup> Keterlibatan total termanifestasi dalam program unggulan seperti Gerakan Peduli dan Berbudaya Lingkungan, di mana seluruh lapisan personel mulai dari guru hingga petugas kebersihan memiliki tanggung jawab kolektif yang berhasil membuahkan penghargaan Adiwiyata.<sup>24</sup>

Selain itu, sekolah menerapkan sistem manajemen berbasis data riil sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional.<sup>13</sup> Setiap program kerja didasarkan pada analisis kebutuhan nyata yang diusulkan warga sekolah.<sup>6</sup> Dengan mengandalkan instrumen evaluasi yang terukur dan mekanisme umpan balik yang sistematis, SMA Negeri 7 Balikpapan mampu melakukan optimalisasi sumber daya manusia dan sarana prasarana secara tepat sasaran, sehingga kualitas pembelajaran dapat terus ditingkatkan berdasarkan fakta di lapangan.<sup>13</sup>

### Penjabaran Dimensi Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data respons karyawan di SMA Negeri 7 Balikpapan, dimensi keterlibatan dijabarkan sebagai berikut<sup>5</sup>:

#### 1. Dimensi Vigor (Semangat Kerja yang Tangguh)

Vigor di SMAN 7 tercermin dari ketahanan mental personel yang sangat tinggi, dengan mayoritas responden yang merasa sangat sering merasa memiliki perasaan energik saat bekerja.<sup>5</sup> Semangat ini paling kuat dirasakan pada saat mengajar di kelas dan bertemu dengan siswa/i.<sup>5</sup> Karyawan merasa bahwa faktor utama penggerak energi adalah semangat dari siswa serta adanya tanggung jawab dan keikhlasan dalam mencerdaskan anak didik.<sup>5</sup> Dukungan sosial dari rekan kerja dan lingkungan kantor yang kolaboratif menjadi mesin penggerak guru untuk tetap bersemangat.<sup>5</sup>

#### 2. Dimensi Dedikasi (Kebermaknaan dan Kebanggaan)

Dedikasi karyawan dipicu oleh perasaan bangga dan antusias terhadap profesinya. Guru merasa sangat bangga ketika melihat Siswa/i yang diberikan ilmu berhasil dengan kerja kerasnya atau saat mampu membantu siswa menemukan solusi atas permasalahan akademik dan sosial.<sup>5</sup> Karyawan memandang pekerjaan mereka sebagai sebuah amanah mulia.<sup>5</sup> Kebanggaan organisasi ini juga diperkuat secara kolektif melalui prestasi nasional sekolah, seperti keberhasilan 40 peserta didik lolos SNBP 2025.<sup>24</sup>

#### 3. Dimensi Absorpsi (Penghayatan dan Fokus)

Karyawan menunjukkan tingkat penghayatan dan fokus atau konsentrasi yang tinggi pada saat menjalankan tugasnya.<sup>5</sup> Guru seringkali merasa larut dan asyik saat menyusun perencanaan pembelajaran yang kreatif guna mencari ide dan sumber yang tepat.<sup>5</sup>

Sementara itu, tenaga administrasi sekolah merasa sangat fokus saat menyelesaikan tugas administratif mendekati tenggat waktu.<sup>5</sup> Faktor yang sangat mendukung penghayatan ini adalah adanya lingkungan sosial yang nyaman serta suasana kerja yang tenang.<sup>5</sup>

### **Analisis Strategik Keterlibatan dalam Manajemen**

Pimpinan SMA Negeri 7 Balikpapan menerapkan pola manajemen partisipatif dengan memanfaatkan rapat koordinasi mingguan sebagai wadah strategis menyerap aspirasi seluruh staf.<sup>3</sup> Dalam perspektif Manajemen Mutu Terpadu (MMT), keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pemecahan masalah merupakan unsur fundamental mendorong transparansi komunikasi.<sup>1</sup> Melalui forum ini, manajemen menyelaraskan tugas operasional individu dengan tujuan strategis organisasi, sehingga setiap pendidik memiliki pemahaman kontribusinya terhadap visi sekolah.<sup>3</sup> Seluruh karyawan dilibatkan dalam penyusunan Rencana Kerja Kepala Sekolah dan juga diajak untuk mengetahui semua Program dan kebijakan yang diberlakukan di sekolah, serta diajak untuk ikut berpartisipasi aktif melaksanakan program dan kebijakan tersebut.

Partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan terbukti memperkaya wawasan pimpinan sebelum menetapkan kebijakan mutu teknis.<sup>3</sup> Dampak psikologis pelibatan ini adalah meningkatnya rasa memiliki (*sense of belonging*) dan tanggung jawab personel terhadap keberhasilan kebijakan.<sup>12</sup> Keterlibatan yang kuat berfungsi sebagai mekanisme penghubung (*linking mechanism*) yang memastikan bahwa inisiatif manajemen mutu benar-benar diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja nyata.<sup>10</sup>

Selain rapat formal, sekolah mengoptimalkan Komunitas Belajar (Kombel) guru sebagai wadah kolaboratif menjaga keberlanjutan profesionalisme pendidik.<sup>8</sup> Kombel menjadi instrumen strategis untuk melakukan *knowledge sharing* antar guru, yang sangat efektif dalam menjembatani kesenjangan kompetensi teknis maupun digital antar generasi.<sup>8</sup> Melalui kolaborasi tim yang solid ini, tercipta sinergi yang meningkatkan kepercayaan antar karyawan mendukung ketahanan organisasi menghadapi tantangan perubahan pendidikan.<sup>3</sup>

### **Hambatan dan Mitigasi**

Identifikasi tantangan operasional di SMA Negeri 7 Balikpapan menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi, khususnya beban administratif, menjadi hambatan psikologis pemicu kelelahan emosional.<sup>11</sup> Kondisi ini apabila tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan tingkat keterikatan kerja personel.<sup>11</sup> Tantangan ini semakin kompleks dengan adanya kebutuhan penyesuaian terus-menerus terhadap standar mutu nasional serta keterbatasan sumber daya waktu pelatihan.<sup>3</sup>

Sebagai strategi cara mengatasi yang berbasis teknologi, sekolah melakukan optimalisasi penggunaan teknologi informasi guna menyederhanakan tugas administratif.<sup>8</sup> Pengembangan sistem manajemen sekolah yang terintegrasi membantu mengotomatisasi proses pelaporan kesiswaan, sehingga pendidik memiliki ruang lebih luas untuk inovasi pedagogis.<sup>14</sup> Selain itu, digitalisasi pada aspek monitoring memungkinkan pimpinan memperoleh data kinerja akurat secara *real-time* pendukung pengambilan keputusan strategis.<sup>6</sup>

Penguatan sistem mutu juga dilakukan melalui penerapan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) untuk mengevaluasi efektivitas beban kerja secara berkala.<sup>8</sup> Melalui mekanisme pengawasan rutin dan pemberian umpan balik (*feedback*) yang konstruktif, manajemen dapat segera mengidentifikasi kendala teknis staf di lapangan.<sup>8</sup> Tindak lanjut nyata evaluasi ini mencakup penyesuaian pembagian tugas yang lebih adil, pemberian apresiasi dedikasi, serta pelatihan IT tambahan untuk menjaga energi mental positif seluruh personel.<sup>13</sup>

Pada tahap Plan (perencanaan), kepala sekolah bersama tim manajemen menemukan bahwa tingkat kehadiran guru dalam rapat rutin bulanan hanya sekitar 65% dan partisipasi dalam diskusi masih rendah. Selain itu, beberapa guru merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan program sekolah. Berdasarkan kondisi tersebut, sekolah merencanakan program "Forum Aspirasi Guru dan Tendik" yang dilaksanakan setiap bulan. Program ini

bertujuan untuk memberi ruang bagi seluruh karyawan menyampaikan ide, saran, dan masukan. Selain itu, sekolah juga merencanakan pemberian penghargaan “Guru Inspiratif Bulanan” untuk meningkatkan motivasi. Indikator keberhasilan ditetapkan, yaitu kehadiran rapat minimal 85%, meningkatnya jumlah guru yang aktif berbicara dalam forum, dan adanya usulan program dari guru.

Pada tahap Do (pelaksanaan), program mulai dijalankan. Setiap bulan diadakan forum aspirasi yang dikemas lebih santai, misalnya setelah kegiatan Jumat pagi. Dalam forum tersebut, guru diberikan kesempatan menyampaikan pendapat tanpa tekanan. Kepala sekolah juga mulai melibatkan beberapa guru dalam tim kecil untuk menyusun program sekolah, seperti kegiatan literasi dan Projek Dimensi Profil Lulusan. Selain itu, penghargaan “Guru Inspiratif Bulanan” diberikan secara terbuka, disertai apresiasi sederhana seperti piagam dan ucapan terima kasih. Kepala Sekolah juga memberikan apresiasi kepada guru yang telah berhasil mengantarkan siswa siswa SMAN 7 Balikpapan yang berprestasi. Komunikasi internal juga diperbaiki melalui grup WhatsApp resmi sekolah untuk memastikan semua informasi tersampaikan dengan baik.

Pada tahap Check (evaluasi), setelah tiga bulan pelaksanaan, sekolah melakukan evaluasi. Hasilnya menunjukkan bahwa kehadiran guru dalam rapat meningkat menjadi 88%, dan lebih banyak guru yang aktif menyampaikan pendapat. Dari forum aspirasi, muncul beberapa ide baru, seperti program pojok baca di setiap kelas dan kegiatan berbagi praktik baik antar guru. Namun, ditemukan juga kendala, seperti masih adanya beberapa guru yang pasif dan keterbatasan waktu dalam forum.

Pada tahap Act (tindak lanjut), sekolah melakukan perbaikan dengan membagi forum menjadi kelompok kecil agar semua guru memiliki kesempatan berbicara. Selain itu, sekolah menambahkan sistem rotasi moderator dari kalangan guru agar keterlibatan semakin meningkat. Program penghargaan juga dikembangkan tidak hanya untuk guru, tetapi juga tenaga kependidikan. Praktik baik dari program ini kemudian dijadikan sebagai budaya sekolah, dan siklus PDCA dilanjutkan kembali dengan perencanaan yang lebih matang.

## 5. Kesimpulan

### Kesimpulan

Optimalisasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) di SMA Negeri 7 Balikpapan secara fundamental digerakkan oleh kekuatan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi strategis.<sup>1</sup> Implementasi MMT telah bertransformasi dari sekadar kepatuhan administratif menjadi budaya organisasi hidup melalui prinsip perbaikan berkelanjutan dan manajemen berbasis data riil.<sup>6</sup> Hasil penelitian membuktikan bahwa penguatan dimensi semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*)—terutama pada interaksi guru-siswa serta penyelesaian tugas administratif yang bermakna—telah menciptakan ekosistem kerja produktif dengan keterlibatan yang sangat tinggi.<sup>5</sup> Melalui pola manajemen partisipatif dengan siklus POAC dan dukungan sinergis dari Komite Sekolah, SMA Negeri 7 Balikpapan berhasil menyelaraskan peran Pendidik dan Tenaga Kependidikan dengan visi "REGALIS" demi prestasi sekolah secara nyata.<sup>4</sup>

### Saran

Berdasarkan temuan penelitian, manajemen SMA Negeri 7 Balikpapan disarankan terus memperkuat infrastruktur atau sarana prasarana digital sekolah guna mengotomatisasi tugas-tugas administratif repetitif hambatan beban kerja mental.<sup>8</sup> Hal ini krusial agar energi psikologis karyawan dapat dialokasikan sepenuhnya pada inovasi pedagogis dan pendampingan emosional siswa.<sup>8</sup> Pengembangan program penghargaan (*rewards and recognition*) non-finansial perlu diperluas mencakup tenaga pendidik dan kependidikan demi menjaga stabilitas motivasi kerja seluruh lini.<sup>3</sup> Selain itu, Dinas Pendidikan diharapkan adanya dukungan kebijakan finansial pengadaan fasilitas IT, untuk menjaga keberlanjutan motivasi inovasi di SMA Negeri 7 Balikpapan.<sup>9</sup>

## Referensi

1. Sallis E. Total Quality Management in Education. London: Kogan Page Ltd; 2005.(<https://repository.uin-suska.ac.id/5701/3/BAB%20II.pdf>)
2. Hasibuan MSP. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara; 2007. [https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/985/5/118600019\\_file5.pdf](https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/985/5/118600019_file5.pdf)
3. Handoko TH. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE; 1985. [https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/1121/5/128600194%20\\_file%205.pdf](https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/1121/5/128600194%20_file%205.pdf)
4. Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta; 2003. <https://pusmendik.kemdikbud.go.id/pdf/file-154>
5. SMA Negeri 7 Balikpapan. Profil, Visi, dan Misi Sekolah [Internet]. Balikpapan; 2026. <https://sman7bpp.sch.id/RE>
6. SMA Negeri 7 Balikpapan. Program Kerja Tahunan Kepala Sekolah SMAN 7 Tahun Pelajaran 2021/2022 [Internet]. Balikpapan; 2022.(<https://sman7bpp.sch.id/wp-content/uploads/2022/03/PROGRAM-KERJA-SEKOLAH-SMAN-7-2021-2022-website-converted-1.pdf>)
7. Rahmawati SNA, Supriyanto A. Peran MSDM dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan melalui TQM. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*. 2020;5(1):1-9. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jdmp/article/view/7833>
8. Yusuf FA. Total Quality Management (TQM) and Quality of Higher Education: A Meta-Analysis Study. *International Journal of Instruction*. 2023;16(2):161-178. <https://e-iji.net/ats/index.php/pub/article/view/136>
9. Schaufeli WB, Bakker AB. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement. *Journal of Organizational Behavior*. 2004. <https://ejournal.atmajaya.ac.id/index.php/Manasa/article/download/182/363/1719>
10. SMA Negeri 7 Balikpapan. Survei Internal Keterlibatan Karyawan SMAN 7 Balikpapan (Data Jawaban). Balikpapan; 2026.
11. Nwanedo CB. Employee Engagement as a Mechanism Linking Total Quality Management to Organizational Performance. Post-Print hal-05483012, HAL. 2026. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-05483012.html>
12. Nurrohman. Optimalisasi manajemen sarana pendidikan. Skripsi. Pekanbaru: UIN Suska Riau; 2017. (<https://repository.uin-suska.ac.id/77834/2/SKRIPSI%20ZAINUL%20THOIBA%20ROHANI.pdf>)
13. Sukoco S, Iranto FW. Keterlibatan Karyawan dalam Pencapaian Tujuan Strategis. *LITERA: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*. 2025;2(4):578-585. <https://litera-academica.com/ojs/litera/article/download/200/161/849>
14. Wikipedia. SMA Negeri 7 Balikpapan [Internet]. 2024.([https://id.wikipedia.org/wiki/SMA\\_Negeri\\_7\\_Balikpapan](https://id.wikipedia.org/wiki/SMA_Negeri_7_Balikpapan))
15. Sustainable Management. Implementation of TQM and PDCA Cycle in Education. *JERKIN: Journal of Educational Research*. 2025. <https://jerk.in.org/index.php/jerk.in/article/download/1439/1069/7818>
16. Purnomo. 7 Sekolah di Balikpapan Raih Adiwiyata Mandiri. *Balpos News* [Internet]. 2022.(<https://www.balpos.com/pendidikan/1792993089/7-Sekolah-di-Balikpapan-Raih-Adiwiyata-Mandiri>)
17. Widjaja AW. Karir Karyawan. Universitas Medan Area; 1990. [https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/1121/5/128600194%20\\_file%205.pdf](https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/1121/5/128600194%20_file%205.pdf)
18. Maulido. Tantangan infrastruktur dan sumber daya pendidikan. *Journal of Education*. 2024. <https://journal.univgresik.ac.id/index.php/je/article/download/136/100/541>
19. Miles MB, Huberman AM. *Qualitative Data Analysis*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE; 1994.
20. Kemendikbudristek. *Buku Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah*. Jakarta; 2024.(<https://repositori.kemendikdasmen.go.id/11281/1/Buku%20Panduan%20Kerja%20>)

- OTenaga%20Administrasi%20Sekolah.pdf)
21. Pandey PK, et al. Impact Of Employee Engagement In Educational Institutes. *International Journal of Educational Studies*. 2025;11(12s).
  22. OSIS SMAN 7 Balikpapan. 40 Peserta Didik SMA Negeri 7 Balikpapan Lolos SNBP Tahun 2025 [Internet]. Balikpapan; 2025. <https://sman7bpp.sch.id/category/pengumuman/>