



Research Article

Peran Kepala Sekolah dalam Penerapan TQM di SMA Katolik Frateran Surabaya: Menggali Tindakan Konkret Kepala Sekolah dalam Menerapkan Prinsip-Prinsip TQM di SMA Katolik Frateran Surabaya

Herman Emanuel Nggano¹, Imron Arifin², Bambang Budi Wiyono³

1. Universitas Negeri Malang, Indonesia
E-mail: domisetosawi@gmail.com 
2. Universitas Negeri Malang, Indonesia
E-mail: imron.arifin.fip@um.ac.id
3. Universitas Negeri Malang, Indonesia
E-mail: bambang.budi.fip@um.ac.id



Copyright © 2025 by Authors, Published by AL-AFKAR: Journal For Islamic Studies. This is an open access article under the CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

Received : July 25, 2025
Accepted : September 12, 2025

Revised : August 27, 2025
Available online : October 30, 2025

How to Cite: Herman Emanuel Nggano, Imron Arifin and Bambang Budi Wiyono (2025) "The Principal's Role in Implementing TQM at Frateran Catholic High School, Surabaya: Exploring the Principal's Concrete Actions in Implementing TQM Principles at Frateran Catholic High School, Surabaya", *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 8(4), pp. 505–511. doi: 10.31943/afkarjournal.v8i4.1864.

The Principal's Role in Implementing TQM at Frateran Catholic High School, Surabaya: Exploring the Principal's Concrete Actions in Implementing TQM Principles at Frateran Catholic High School, Surabaya

Abstract. The implementation of Total Quality Management (TQM) in education aims to improve school quality as a whole. This article explores the role of the principal of Frateran Catholic High School in Surabaya in implementing TQM principles. The study used descriptive qualitative methods through interviews, observations, and document analysis. The results indicate that the principal plays a significant role in leading the quality vision, developing teacher competencies, managing resources, and conducting ongoing evaluations. These findings indicate that the implementation of TQM has a positive impact on educational quality, although there are challenges that must be overcome. This article also provides suggestions for strengthening TQM implementation.

Keywords: Principal, Frateran Catholic High School, TQM.

Abstrak. Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam dunia pendidikan bertujuan untuk meningkatkan mutu sekolah secara menyeluruh. Artikel ini menggali peran kepala sekolah SMA Katolik Frateran Surabaya dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip TQM. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam memimpin visi mutu, pengembangan kompetensi guru, pengelolaan sumber daya, serta evaluasi berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan TQM memberikan dampak positif terhadap mutu pendidikan, meskipun terdapat tantangan yang harus diatasi. Artikel ini juga memberikan saran untuk memperkuat implementasi TQM.

Kata Kunci : Kepala Sekolah, SMA Katolik Frateran, TQM.

PENDAHULUAN

Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu merupakan pendekatan manajemen yang menekankan pada peningkatan kualitas secara menyeluruh melalui melibatkan seluruh elemen organisasi. Dalam konteks pendidikan, penerapan TQM bertujuan untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan hasil pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan merupakan sebuah keharusan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga pendidikan.

TQM memiliki landasan teori yang kuat dari berbagai tokoh manajemen mutu, seperti W. Edwards Deming, Joseph Juran, dan Philip Crosby. Deming mengedepankan pentingnya perbaikan kualitas berkelanjutan melalui Plan-Do-Check-Act (PDCA), sedangkan Juran menekankan pada pengendalian mutu dan pentingnya keterlibatan manajemen puncak. Crosby menambahkan konsep zero defects, yang mengutamakan kualitas sempurna tanpa kesalahan dalam proses organisasi.

Dalam dunia pendidikan, TQM diterapkan untuk menciptakan budaya mutu yang mendalam di seluruh aspek sekolah. Hal ini melibatkan semua pemangku kepentingan, termasuk kepala sekolah, guru, siswa, staf, dan orang tua, dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Penerapan TQM diharapkan menghasilkan

sistem pendidikan yang lebih efektif, efisien, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Implementasi TQM di sekolah mencakup berbagai prinsip utama, seperti fokus pada pelanggan (siswa dan orang tua), keterlibatan semua pihak dalam pengambilan keputusan, perbaikan berkelanjutan, serta pengukuran kinerja. Fokus pada pelanggan berarti sekolah harus memahami kebutuhan dan harapan siswa serta orang tua, kemudian menyelaraskan program pendidikan untuk memenuhinya.

Keterlibatan semua pihak dalam penerapan TQM tidak hanya mencakup manajemen sekolah, tetapi juga melibatkan guru dalam perencanaan kurikulum dan siswa dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan bahwa setiap individu dalam sekolah memahami dan mendukung prinsip-prinsip TQM.

Selain itu, konsep perbaikan berkelanjutan atau continuous improvement menjadi inti dari TQM. Dalam konteks pendidikan, ini berarti bahwa proses pengajaran, kurikulum, dan manajemen sekolah harus terus dievaluasi dan diperbaiki berdasarkan data dan umpan balik. Hal ini memerlukan komitmen yang kuat dari semua pihak, terutama kepala sekolah, untuk menciptakan budaya evaluasi yang positif.

Pengukuran kinerja juga menjadi bagian penting dari penerapan TQM. Dalam dunia pendidikan, ini dilakukan melalui berbagai indikator, seperti prestasi siswa, kepuasan guru, efisiensi manajemen, dan kualitas fasilitas. Kepala sekolah harus mampu mengembangkan sistem penilaian yang komprehensif untuk memastikan bahwa mutu pendidikan terus meningkat.

Dengan landasan teori dan prinsip-prinsip tersebut, TQM menjadi pendekatan yang relevan dan efektif untuk diterapkan dalam konteks pendidikan. Di SMA Katolik Frateran Surabaya, penerapan TQM dipimpin oleh kepala sekolah yang memegang peran sentral dalam mendorong peningkatan mutu di semua aspek. Artikel ini akan menggali lebih jauh peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip TQM di sekolah tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui tiga metode utama: Wawancara Mendalam: Dilakukan dengan kepala sekolah, guru, dan staf untuk memahami strategi implementasi TQM. Observasi Langsung: Mengamati kegiatan sehari-hari di sekolah untuk melihat bagaimana prinsip TQM diterapkan. Analisis Dokumen: Menganalisis dokumen seperti rencana kerja sekolah, laporan evaluasi, dan materi pelatihan guru. Data dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola-pola tindakan kepala sekolah yang relevan dengan prinsip-prinsip TQM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepeimpinan Visioner. Kepala sekolah memimpin penyusunan visi dan misi sekolah yang berfokus pada mutu pendidikan. Visi ini disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah melalui rapat, workshop, dan komunikasi informal. Kepala sekolah memastikan visi dan misi tersebut dipahami oleh semua pihak, sehingga menjadi

pedoman dalam setiap aktivitas sekolah. Melalui kepemimpinan visioner, kepala sekolah juga mampu memberikan inspirasi kepada guru dan staf untuk mencapai standar mutu yang lebih tinggi. Selain itu, kepala sekolah secara aktif memantau pelaksanaan visi ini melalui dialog rutin dengan semua pemangku kepentingan. Kebijakan strategis diselaraskan dengan visi mutu untuk memastikan kesesuaian antara tujuan jangka panjang dan rencana jangka pendek. Kepala sekolah juga mengadakan pelatihan khusus untuk manajemen menengah guna memperkuat komitmen mereka terhadap visi sekolah.

Pengembangan Kompetensi Guru. Kepala sekolah mengadakan pelatihan rutin untuk meningkatkan kompetensi guru, termasuk pelatihan penggunaan teknologi pendidikan, inovasi pembelajaran, dan manajemen kelas. Setiap pelatihan dirancang berdasarkan kebutuhan spesifik guru yang teridentifikasi melalui evaluasi berkala. Kepala sekolah juga bekerja sama dengan lembaga pelatihan eksternal untuk memberikan pelatihan yang relevan dan mutakhir. Pelatihan ini mencakup penggunaan alat bantu digital yang membantu guru dalam menyampaikan materi secara lebih interaktif. Selain itu, kepala sekolah mendorong guru untuk mengikuti seminar atau konferensi pendidikan guna memperluas wawasan mereka. Program mentoring internal juga diperkenalkan, di mana guru senior membimbing guru junior untuk meningkatkan kompetensi mereka. Dengan pendekatan ini, kompetensi guru terus berkembang sehingga mendukung peningkatan kualitas pembelajaran.

Fokus pada Kebutuhan Siswa. Kepala sekolah mengutamakan kebutuhan siswa melalui survei kepuasan dan program bimbingan untuk mendukung perkembangan akademik dan non-akademik siswa. Survei dilakukan secara berkala untuk mengetahui harapan dan tantangan yang dihadapi siswa. Berdasarkan hasil survei, kepala sekolah merancang program bimbingan yang mencakup aspek akademik, emosional, dan sosial. Misalnya, siswa dengan kesulitan belajar diberikan dukungan tambahan melalui kelas remedial. Selain itu, kepala sekolah juga mendorong pengembangan keterampilan non-akademik melalui kegiatan ekstrakurikuler yang beragam. Program ini dirancang untuk membentuk siswa menjadi individu yang seimbang, baik secara intelektual maupun emosional. Kepala sekolah juga membangun hubungan yang erat dengan orang tua siswa untuk memastikan bahwa kebutuhan siswa terpenuhi secara holistik.

Manajemen Sumber Daya yang Efektif. Kepala sekolah mengelola sumber daya sekolah secara optimal, seperti peningkatan fasilitas laboratorium, perpustakaan, dan ruang kelas, serta pengadaan perangkat pembelajaran digital. Kepala sekolah memastikan bahwa alokasi anggaran didasarkan pada prioritas yang telah ditentukan bersama tim manajemen. Proses pengadaan dilakukan secara transparan untuk menghindari inefisiensi dan memastikan mutu tinggi dari sumber daya yang diperoleh. Kepala sekolah juga bekerja sama dengan pihak eksternal, seperti alumni dan mitra industri, untuk mendapatkan dukungan tambahan. Selain itu, evaluasi berkala terhadap kondisi fasilitas dilakukan untuk menentukan kebutuhan perbaikan atau pengembangan. Kepala sekolah juga melibatkan guru dalam menentukan kebutuhan sumber daya yang relevan dengan proses pembelajaran. Dengan manajemen yang terorganisir, fasilitas sekolah terus diperbarui untuk mendukung pembelajaran yang efektif.

Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan. Evaluasi rutin dilakukan untuk menilai efektivitas program sekolah. Hasil evaluasi digunakan untuk merancang langkah-langkah perbaikan yang diterapkan secara konsisten. Proses evaluasi melibatkan pengumpulan

data dari berbagai sumber, seperti hasil belajar siswa, umpan balik dari guru, dan survei kepuasan orang tua. Kepala sekolah membentuk tim evaluasi khusus untuk menganalisis data dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Hasil analisis ini kemudian dibahas dalam rapat evaluasi yang melibatkan semua pemangku kepentingan. Selain itu, kepala sekolah juga menggunakan pendekatan data-driven untuk merancang strategi pengembangan yang lebih terfokus. Proses perbaikan berkelanjutan ini didukung oleh komitmen kepala sekolah untuk mengintegrasikan hasil evaluasi ke dalam kebijakan dan praktik sehari-hari. Dengan pendekatan ini, mutu pendidikan di SMA Katolik Frateran Surabaya terus meningkat secara signifikan.

Penerapan Prinsip TQM di SMA Katolik Frateran Surabaya

Penerapan prinsip-prinsip TQM di SMA Katolik Frateran Surabaya memberikan dampak positif terhadap mutu pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah yang visioner menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan berkelanjutan meningkatkan kualitas pengajaran, sementara pengelolaan sumber daya yang efektif mendukung kegiatan pembelajaran.

Implementasi TQM di sekolah ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan prinsip TQM sangat bergantung pada komitmen kepala sekolah sebagai pemimpin. Kepemimpinan yang visioner memastikan seluruh warga sekolah memiliki arah yang jelas dalam mencapai tujuan mutu pendidikan. Kepala sekolah juga berperan sebagai fasilitator yang mengintegrasikan visi sekolah ke dalam program-program konkret.

Pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan berkelanjutan memperlihatkan dampak nyata pada kualitas pembelajaran. Guru yang terampil dan terus memperbarui kemampuan mereka dapat menciptakan pengalaman belajar yang lebih menarik dan relevan bagi siswa. Dengan pelatihan berbasis kebutuhan, kepala sekolah memastikan bahwa setiap guru memiliki alat dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan pendidikan modern.

Fokus kepala sekolah pada kebutuhan siswa mencerminkan prinsip TQM yang menempatkan pelanggan (siswa dan orang tua) sebagai prioritas utama. Dengan mendengar dan merespons kebutuhan siswa, sekolah dapat menciptakan program-program yang tidak hanya meningkatkan hasil belajar tetapi juga mendukung perkembangan emosional dan sosial siswa. Pendekatan holistik ini memungkinkan siswa berkembang secara maksimal di semua aspek kehidupan.

Manajemen sumber daya yang efektif juga menjadi kunci dalam mendukung keberhasilan penerapan TQM. Dengan mengalokasikan anggaran secara strategis dan transparan, kepala sekolah memastikan bahwa fasilitas dan sarana pembelajaran selalu dalam kondisi optimal. Kerja sama dengan mitra eksternal menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu memanfaatkan peluang untuk memperkuat sumber daya sekolah.

Evaluasi rutin yang dilakukan kepala sekolah menunjukkan pentingnya perbaikan berkelanjutan dalam TQM. Dengan mengumpulkan data dan menganalisisnya secara mendalam, sekolah dapat mengidentifikasi kelemahan dan merancang solusi yang tepat sasaran. Proses ini memastikan bahwa sekolah tidak hanya bereaksi terhadap masalah tetapi juga proaktif dalam mencegahnya.

Namun, penelitian ini juga menemukan tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan dari beberapa pihak. Beberapa guru atau staf mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan yang diinisiasi oleh kepala sekolah. Untuk mengatasi ini, kepala sekolah perlu mengadopsi pendekatan kolaboratif dan melibatkan semua pihak sejak awal proses perubahan.

Penerapan TQM di SMA Katolik Frateran Surabaya menunjukkan bahwa dengan komitmen yang kuat dari kepala sekolah dan kolaborasi yang baik antara semua pihak, tantangan dapat diatasi, dan mutu pendidikan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Kepala sekolah SMA Katolik Frateran Surabaya memainkan peran sentral dalam penerapan TQM. Melalui kepemimpinan visioner, pengembangan kompetensi guru, fokus pada kebutuhan siswa, pengelolaan sumber daya yang efektif, dan evaluasi berkelanjutan, kepala sekolah berhasil menciptakan peningkatan mutu pendidikan. Meskipun demikian, implementasi TQM masih menghadapi tantangan yang memerlukan perhatian lebih lanjut.

SARAN

Kepala sekolah perlu meningkatkan pelibatan guru, siswa, dan orang tua secara lebih intensif dalam proses Total Quality Management (TQM) untuk membangun komitmen bersama dalam mencapai tujuan mutu. Selain itu, Kepala sekolah disarankan untuk memperkuat sistem monitoring dan evaluasi agar pencapaian mutu dapat diukur secara lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdaziz, A., Jusoh, M. S., & Amlus, H. (2014). Construct Validity : A Rasch Measurement Model Approaches. *Journal of Applied Science and Agriculture*, 9(September), 7-12.
- Akbolat, M., Ogun, I., Yilmiz, A., & Akca, N. (2015). The effect of organizational justice perception on job satisfaction of health employees. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (Ijraob)*, 1(2), 360-372.
- Bambang Sumintono, W. W. (2014). *Aplikasi Model Rasch Untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*. Cimahi: Trim Komunikata.
- Bambang Sumintono, W. W. (2015). *Aplikasi Pemodelan Rasch pada Asesment Pendidikan*. Cimahi: Trim Komunikata.
- Barus, G., Sinaga, J. D., & Moron, Y. D. (2019). Testing the quality of film-based creative and innovative character education test with rasch model. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 7(2), 71-80.
- Ben, C. (2013). An Explanative Model for Job Satisfaction in Romanian Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 395-399. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.318>
- Bond, T. G., & Fox, C. M. (2007). *Applying the Rasch Model : Fundamental Measurement in the Human Sciences Second Edition* University of Toledo.

Herman Emanuel Nggano, Imron Arifin, Bambang Budi Wiyono

Peran Kepala Sekolah dalam Penerapan TQM di SMA Katolik Frateran Surabaya: Menggali Tindakan Konkret
Kepala Sekolah dalam Menerapkan Prinsip-Prinsip TQM di SMA Katolik Frateran Surabaya

New Jersey 07430: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Boone, W. J., & Staver, J. R. (2020). *Advances in Rasch Analyses in the Human Sciences*. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG.

Boone, W. J., Staver, J. R., & Yale, M. S. (2014). *Rasch Analysis in the Human Sciences*. London: Springer.