

Implementation Of School Management Using A Total Quality Management Approach At SMAN 3 Siak Hulu

Penerapan Manajemen Sekolah Dengan Pendekatan Total Quality Management Di SMAN 3 Siak Hulu

Yolanda Amirah Naufal¹, M.Jaya Adi Putri², Isjoni³

Program Pascasarjana, Administrasi Pendidikan, Universitas Riau^{1,2,3}

Email: ylnndaamirah@gmail.com¹, jaya.adiputra@lecturer.unri.ac.id², isjoni@lecturer.unri.ac.id³

*Corresponding Author

Received : 15 October 2025, Revised : 25 November 2025, Accepted : 5 Desember 2025

ABSTRACT

This study examines the implementation of School-Based Management (SBM) using a Total Quality Management (TQM) approach at SMAN 3 Siak Hulu as a strategic effort to improve educational quality. The research is grounded in the school's need for greater autonomy, systematic management, and a continuous improvement culture to address persistent challenges in instructional quality and stakeholder satisfaction. Integrating SBM and TQM is viewed as a relevant strategy to enhance participation, transparency, accountability, and long-term school effectiveness. Using a descriptive qualitative methodology, the study collected data through interviews, observations, and document analysis, supported by NVivo software to manage coding and thematic interpretation. Participants included the school principal, teachers, administrative staff, students, and the school committee. Findings indicate that the implementation of SBM with a TQM approach is present but not yet fully optimized. In terms of customer focus, the school has improved instructional services, though counseling, extracurricular management, and parental engagement remain limited. Stakeholder involvement is evident but inconsistent across staff and parents. Continuous improvement practices lack strong follow-up and are often procedural. The principal demonstrates commitment to quality, although leadership still needs stronger coordination and supervision. Additionally, data-based decision-making is weak, as many school policies rely on habitual practices rather than systematic data analysis. Supporting factors include leadership commitment, community support, and an emerging quality-oriented culture. Hindering factors involve uneven TQM understanding, resistance to change, insufficient managerial training, and limited use of data systems. The study concludes that SBM-TQM integration can significantly strengthen school governance when executed consistently through collaboration, systematic evaluation, and ongoing innovation.

Keywords: School-Based Management, Total Quality Management, Educational Quality, School Leadership, Continuous Improvement.

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan pendekatan Total Quality Management (TQM) di SMAN 3 Siak Hulu sebagai upaya peningkatan mutu layanan pendidikan. Latar belakang penelitian berangkat dari kebutuhan sekolah untuk mengelola sumber daya secara mandiri, responsif, dan berbasis mutu dalam menghadapi tantangan kualitas pembelajaran yang masih belum konsisten. Kombinasi MBS dan TQM dipandang sebagai strategi relevan untuk membangun budaya mutu yang berkelanjutan, partisipatif, dan berorientasi pada kepuasan peserta didik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan bantuan perangkat lunak NVivo untuk memastikan keterlacakkan data yang sistematis. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, dan komite sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan MBS dengan pendekatan TQM di SMAN 3 Siak Hulu telah berjalan, tetapi belum mencapai kategori optimal. Pada aspek fokus pelanggan, sekolah sudah berupaya meningkatkan layanan belajar, namun konseling, kegiatan ekstrakurikuler, dan respons terhadap masukan orang tua masih perlu

diperkuat. Pada keterlibatan semua pihak, kolaborasi internal cukup baik, tetapi partisipasi guru, staf, dan orang tua belum merata. Perbaikan berkelanjutan masih bersifat formalitas karena tindak lanjut evaluasi tidak selalu konsisten. Kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan komitmen terhadap mutu, meski koordinasi dan pembinaan masih memerlukan penguatan. Aspek pengambilan keputusan berbasis data juga belum optimal karena sebagian kebijakan masih berbasis kebiasaan, bukan hasil analisis data akademik yang komprehensif. Faktor pendukung meliputi komitmen pimpinan, dukungan masyarakat, dan budaya kerja yang mulai terbentuk; sedangkan faktor penghambat mencakup pemahaman TQM yang belum merata, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan pelatihan, dan manajemen data yang belum optimal. Penelitian ini menegaskan bahwa integrasi MBS-TQM dapat memperkuat tata kelola sekolah jika dijalankan secara konsisten melalui kolaborasi, evaluasi sistematis, dan inovasi berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Sekolah, Total Quality Management, Mutu Pendidikan, Kepemimpinan, Evaluasi Berkelanjutan.

1. Pendahuluan

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan kewenangan lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya dan proses pembelajaran secara mandiri. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sekolah (Khurniawan et al., 2020). Prinsip utama MBS adalah desentralisasi, partisipasi, akuntabilitas, dan otonomi yang memungkinkan sekolah berinovasi sesuai kebutuhan dan potensi lokal.

Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan manajemen yang berfokus pada perbaikan kualitas secara terus-menerus melalui keterlibatan semua anggota organisasi (Evans & Lindsay, 2014). Dalam konteks pendidikan, TQM menekankan pentingnya kepuasan peserta didik sebagai pelanggan utama, pengambilan keputusan berbasis data, serta pengembangan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan (Khalim & Tamam, 2023). Penerapan TQM di sekolah mencakup pengelolaan proses pembelajaran, administrasi, dan evaluasi yang holistik dan terintegrasi.

Upaya meningkatkan mutu pendidikan menuntut sekolah untuk tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan pemerintah, tetapi juga mampu mengelola dirinya secara profesional, inovatif, dan berorientasi pada hasil yang berkualitas. Berbagai program peningkatan mutu telah dilakukan oleh pemerintah maupun sekolah, namun pada kenyataannya masih banyak satuan pendidikan yang menghadapi kendala dalam menjaga dan mengembangkan kualitasnya secara konsisten. Permasalahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan proses pembelajaran, tetapi juga dengan sistem manajemen dan pelayanan terhadap peserta didik serta masyarakat.

Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan memerlukan pendekatan manajemen yang menyeluruh, sistematis, dan berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang relevan untuk menjawab tantangan tersebut adalah *Total Quality Management* (TQM), yang pada awalnya berkembang di dunia industri, namun kini banyak diterapkan di bidang pendidikan karena dinilai mampu membangun budaya mutu melalui keterlibatan seluruh komponen sekolah secara aktif dan berkesinambungan dalam mencapai kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal.

Permasalahan utama pendidikan saat ini adalah rendahnya mutu secara menyeluruh. Sejumlah satuan pendidikan masih menghadapi berbagai kendala dalam menjaga kualitas pembelajaran, manajemen sekolah, serta kepuasan peserta didik dan masyarakat. Kondisi ini menunjukkan perlunya suatu pendekatan manajemen yang tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses peningkatan mutu yang berkelanjutan. TQM menekankan keterlibatan semua unsur sekolah dalam meningkatkan mutu. Dalam konteks pendidikan, mutu tidak dapat dicapai hanya oleh kepala sekolah atau guru, tetapi harus melibatkan seluruh warga sekolah dan *stakeholder*. Pendekatan TQM menyediakan kerangka yang menekankan partisipasi kolektif, komunikasi terbuka, dan tanggung jawab bersama terhadap kualitas.

Prinsip-prinsip TQM seperti otonomi, kolaborasi, transparansi, dan akuntabilitas sejalan dengan kebijakan pendidikan nasional yang memberi ruang bagi sekolah untuk mengelola dirinya secara mandiri dan inovatif. TQM mendorong budaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Sekolah sering kali hanya fokus pada kegiatan rutin tahunan tanpa evaluasi mendalam. TQM menawarkan sistem yang memastikan setiap kelemahan diidentifikasi dan diperbaiki melalui monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut yang berkesinambungan. TQM menekankan pengambilan keputusan berbasis data dan fakta. Banyak keputusan sekolah masih berdasarkan asumsi atau kebiasaan. Dengan TQM, setiap keputusan harus didukung oleh data yang valid, sehingga kebijakan menjadi lebih objektif, tepat sasaran, dan terukur.

Integrasi MBS dan TQM menjadi strategi yang potensial untuk memperkuat manajemen sekolah karena keduanya menekankan pada peningkatan mutu melalui partisipasi aktif dan pengelolaan yang sistematis. MBS memberikan kerangka kerja desentralisasi dan pemberdayaan, sedangkan TQM menyediakan metodologi untuk memastikan setiap proses dalam manajemen sekolah berjalan efektif dan efisien (Alfaiz, 2025). Dengan kombinasi ini, sekolah dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai hasil pendidikan yang lebih berkualitas.

Namun, penerapan MBS dengan pendekatan TQM juga menghadapi berbagai tantangan, antara lain resistensi budaya organisasi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi manajerial, serta kebutuhan pelatihan dan pendampingan yang intensif. Oleh karena itu, penelitian yang mendalam diperlukan untuk memahami bagaimana prinsip-prinsip TQM dapat diinternalisasi dalam praktik MBS di sekolah menengah atas, khususnya di SMAN 3 Siak Hulu, agar dapat memberikan rekomendasi strategis yang efektif dan kontekstual.

Perkembangan dunia pendidikan saat ini menuntut setiap institusi, termasuk sekolah menengah atas, untuk terus meningkatkan kualitas layanan pendidikan melalui tata kelola yang efektif, efisien, dan partisipatif. Dalam upaya mencapai hal tersebut, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) hadir sebagai sebuah pendekatan desentralisasi pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dalam mengelola sumber daya, mengambil keputusan, serta merancang program sesuai kebutuhan dan potensi masing-masing sekolah. MBS mendorong keterlibatan seluruh warga sekolah kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga menciptakan iklim sekolah yang transparan, akuntabel, dan berkualitas (Loren, 2024).

Salah satu pendekatan yang dapat memperkuat penerapan MBS adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan pendekatan manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu secara menyeluruh dan berkelanjutan, yang melibatkan seluruh komponen organisasi. Dalam konteks pendidikan, TQM menekankan pentingnya fokus pada peserta didik sebagai prioritas utama, pengambilan keputusan berbasis data, peningkatan proses secara terus-menerus, serta kolaborasi antar semua pihak yang terlibat dalam proses pendidikan.

Penelitian oleh Pertiwi (2025) mengungkapkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM di lingkungan sekolah terbukti dapat meningkatkan efisiensi manajemen, kualitas pembelajaran, dan kepuasan *stakeholder* sekolah. Namun, di lapangan, penerapan TQM dalam manajemen sekolah masih menghadapi berbagai tantangan, seperti kurangnya pemahaman mendalam mengenai prinsip-prinsip TQM, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan pelatihan manajerial, serta rendahnya partisipasi aktif dari warga sekolah.

SMAN 3 Siak Hulu, sebagai salah satu sekolah menengah atas negeri yang berada di Kabupaten Kampar, Provinsi Riau, juga turut berupaya untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah yang terintegrasi dengan pendekatan *Total Quality Management*. Berdasarkan observasi awal, sekolah ini telah menunjukkan sejumlah inisiatif dalam meningkatkan mutu manajemen, antara lain melalui pelibatan warga sekolah dalam penyusunan program, peningkatan transparansi dalam pengambilan keputusan, dan upaya evaluasi program secara berkala. Namun demikian, penerapan TQM di SMAN 3 Siak Hulu masih

tergolong baru, dan efektivitasnya terhadap pengelolaan sekolah secara menyeluruh belum diketahui secara pasti.

Selain itu, belum terdapat evaluasi mendalam mengenai sejauh mana prinsip-prinsip TQM telah diinternalisasi dalam budaya organisasi sekolah, serta faktor-faktor apa saja yang mendukung atau menghambat pelaksanaannya. Pemahaman yang komprehensif terhadap aspek-aspek tersebut penting untuk merancang strategi manajerial yang lebih efektif dan berkelanjutan. Penerapan prinsip-prinsip TQM di dunia pendidikan bertujuan agar sekolah dapat memberikan pelayanan terbaik kepada peserta didik dan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*). Namun, dalam kenyataannya, penerapan TQM di sekolah, termasuk di SMAN 3 Siak Hulu, masih menghadapi berbagai kendala dan belum optimal di semua aspek.

Pertama, dari segi fokus pada pelanggan, SMAN 3 Siak Hulu belum sepenuhnya mampu memenuhi kebutuhan belajar siswa dan harapan orang tua. Kurikulum dan metode pembelajaran masih bersifat umum, layanan konseling belum maksimal, dan kegiatan ekstrakurikuler belum dikelola secara optimal, sehingga kepuasan siswa terhadap layanan sekolah masih perlu ditingkatkan. Kedua, dalam prinsip keterlibatan semua pihak, partisipasi warga sekolah dan masyarakat belum merata. Guru dan staf belum seluruhnya terlibat aktif dalam inovasi pembelajaran dan pengambilan keputusan, sementara keterlibatan orang tua serta komite sekolah masih sebatas kegiatan administratif.

Ketiga, prinsip perbaikan berkesinambungan belum berjalan optimal. Evaluasi program dan hasil pembelajaran sering bersifat formalitas tanpa tindak lanjut yang jelas, sehingga upaya peningkatan mutu belum berlangsung secara sistematis dan berkelanjutan. Keempat, dari aspek kepemimpinan manajerial, kepala sekolah telah menunjukkan komitmen terhadap mutu, namun koordinasi, komunikasi, dan pembinaan terhadap guru masih perlu diperkuat. Dukungan terhadap inovasi dari bawah juga belum sepenuhnya konsisten. Kelima, dalam hal *pengambilan keputusan berbasis data*, sekolah belum memanfaatkan data akademik dan non-akademik secara optimal. Keputusan manajerial masih sering didasarkan pada kebiasaan, bukan pada analisis data yang valid, sehingga kebijakan peningkatan mutu belum sepenuhnya tepat sasaran.

Berdasarkan hal ini, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "Penerapan Manajemen Sekolah Dengan Pendekatan Total Quality Management di SMAN 3 Siak Hulu".

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam proses penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dengan pendekatan Total Quality Management (TQM) di SMA Negeri 3 Siak Hulu, yang dipilih secara purposive karena telah menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, serta komite sekolah yang seluruhnya dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dalam praktik manajemen sekolah. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi yang mencakup berbagai aspek manajemen mutu sekolah. Proses analisis data mengikuti model Miles & Huberman yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan bantuan perangkat lunak NVivo untuk mempermudah proses pengkodean, pengorganisasian, serta visualisasi hubungan antar tema. Melalui pendekatan ini, penelitian mampu menyajikan gambaran komprehensif mengenai strategi, dinamika, dan efektivitas penerapan TQM di sekolah, sekaligus mengungkap faktor pendukung, tantangan, serta implikasi peningkatan mutu layanan pendidikan.

3. Literature Review

Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Fungsi manajemen bertujuan untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia, baik manusia, finansial, maupun material, sehingga hasil yang dicapai dapat optimal. Secara umum, manajemen memiliki empat fungsi utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Perencanaan melibatkan penentuan tujuan dan langkah-langkah strategis untuk mencapainya. Pengorganisasian berkaitan dengan penyusunan struktur dan alokasi sumber daya agar pelaksanaan rencana dapat berjalan lancar. Pengarahan menekankan kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi yang efektif, sementara pengendalian berfokus pada evaluasi kinerja dan koreksi bila terjadi penyimpangan (Indartono, 2016).

Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan suatu proses pengelolaan yang sistematis dalam mengatur seluruh komponen pendidikan agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam konteks pendidikan, manajemen tidak hanya sekadar mengatur sumber daya manusia, tetapi juga meliputi pengelolaan kurikulum, peserta didik, sarana prasarana, keuangan, hingga hubungan sekolah dengan masyarakat. Dengan adanya manajemen pendidikan yang baik, seluruh kegiatan di sekolah dapat terarah dan berjalan sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan (Sumual et al., 2024).

Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu pendekatan dalam pengelolaan pendidikan yang muncul sebagai upaya desentralisasi pendidikan di Indonesia. Selama bertahun-tahun, sistem pendidikan nasional cenderung bersifat sentralistik, di mana hampir semua keputusan penting berasal dari pemerintah pusat. Hal ini menyebabkan sekolah kurang leluasa dalam mengelola sumber dayanya, dan sering kali program pendidikan yang dijalankan tidak sesuai dengan kebutuhan spesifik peserta didik maupun kondisi lingkungan setempat. Untuk menjawab permasalahan tersebut, konsep MBS diperkenalkan dengan memberikan otonomi yang lebih luas kepada sekolah agar mampu mengelola dirinya secara mandiri dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Total Quality Management dalam Pendidikan

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Konsep ini lahir dari dunia industri, namun kemudian banyak diadopsi oleh dunia pendidikan karena relevan dalam upaya meningkatkan kualitas layanan. Dalam konteks sekolah, TQM dipahami sebagai strategi manajemen yang menekankan keterlibatan seluruh komponen sekolah yaitu kepala sekolah, guru, staf, siswa, hingga orang tua, dalam upaya mencapai mutu pendidikan yang lebih tinggi. Fokus utamanya adalah kepuasan pelanggan pendidikan, yaitu peserta didik dan masyarakat (Wismayanti et al., 2025).

3. Hasil dan Pembahasan

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan Total Quality Management (TQM) di SMAN 3 Siak Hulu

Fokus Pada Pelanggan

Prinsip pertama dalam *Total Quality Management* (TQM) adalah fokus pada pelanggan. Dalam konteks pendidikan, pelanggan utama adalah siswa, sementara pelanggan sekunder meliputi orang tua, masyarakat, serta pemangku kepentingan lain. Berdasarkan analisis data,

penerapan fokus pada pelanggan di SMAN 3 Siak Hulu sudah berjalan, namun beberapa aspek masih perlu diperkuat agar lebih sesuai dengan standar mutu TQM. Hasil analisis data menunjukkan bahwa orientasi layanan terhadap pelanggan dalam konteks sekolah yaitu siswa, orang tua, dan masyarakat sudah berjalan, namun belum maksimal.

Tabel 1. Matrix Coding Query Fokus pada Pelanggan

Subjek	Kebutuhan Siswa	Kepuasan Siswa/Orangtua	Tindak Lanjut Masukan
Kepala Sekolah	Survei kebutuhan belajar, <i>need</i>	Peningkatan fasilitas belajar, layanan cepat,	Revisi jadwal ekskul, tindak lanjut
Subjek	Kebutuhan Siswa <i>assessment, evaluasi guru</i>	Kepuasan Siswa/Orangtua komunikasi orang tua	Tindak Lanjut Masukan lanjut konseling
Guru	Survei kelas, laporan BK, analisis awal semester	Fasilitas kelas, wifi, layanan wali kelas	Penyesuaian metode, penyederhanaan tugas
Staf Administrasi	Catatan laporan wali kelas, BK, siswa langsung	Layanan legalisir cepat, akses WA	Revisi SOP layanan
Komite OSIS	Laporan dari orang tua, rapat komite	Transparansi, sarpras membaik	Revisi kebijakan terkait kebersihan & keamanan
OSIS	Aspirasi siswa per kelas, survei fasilitas	Perbaikan ruang kelas, ekskul lebih terjadwal	Revisi konsep kegiatan OSIS

Sumber : Data Olahan, 2025

Berdasarkan hasil *matrix coding query*, terlihat bahwa SMAN 3 Siak Hulu telah menerapkan prinsip fokus pada pelanggan dengan baik. Dari sisi kepala sekolah, kebutuhan siswa dipetakan melalui *need assessment* setiap awal semester, dilengkapi laporan wali kelas dan data BK. Hal ini sejalan dengan fokus TQM bahwa pelanggan utama sekolah adalah peserta didik dan orang tua.

Guru memperkuat hal tersebut dengan melakukan identifikasi kebutuhan siswa di kelas serta berkomunikasi langsung dengan BK. Staf administrasi turut mendukung melalui layanan cepat dan pencatatan kebutuhan administrasi siswa. Komite menilai sekolah responsif dan terbuka terhadap masukan orang tua. Sebaliknya, dari perspektif OSIS, kepuasan siswa meningkat terutama pada fasilitas dan kegiatan ekstrakurikuler. Dengan demikian, fokus pelanggan di SMAN 3 Siak Hulu telah berlangsung secara sistematis dan menjadi dasar perumusan kebijakan sekolah.



Gambar 1. Word Cloud Fokus Pada Pelanggan

Word cloud menunjukkan dominasi kata *siswa*, *orang tua*, *kebutuhan*, *layanan*, *komunikasi*, dan *kepuasan*. Hal ini mengindikasikan bahwa pusat perhatian utama sekolah dalam penerapan TQM adalah pemenuhan kebutuhan siswa sebagai pelanggan utama serta orang tua sebagai pelanggan sekunder. Munculnya kata *administrasi*, *informasi*, dan *fasilitas* menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan tidak hanya diukur dari aspek pembelajaran, tetapi juga dari kualitas layanan administrasi dan sarana prasarana. Interpretasi ini selaras dengan temuan wawancara bahwa kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh komunikasi wali kelas, kecepatan layanan administrasi, serta ketersediaan fasilitas belajar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip *fokus pada pelanggan* dalam kerangka *Total Quality Management (TQM)* sudah diterapkan di SMAN 3 Siak Hulu, meskipun belum

optimal. Sekolah memperhatikan kebutuhan dan kepuasan siswa sebagai pelanggan utama serta orang tua dan masyarakat sebagai pelanggan sekunder.

Kepala sekolah dan guru menjelaskan bahwa pemetaan kebutuhan siswa dilakukan melalui *need assessment*, laporan wali kelas, data BK, dan evaluasi rutin. Siswa mengakui bahwa sekolah responsif, tetapi keterbatasan sarana membuat pemenuhan kebutuhan belum merata, terutama pada mata pelajaran tertentu.

Komunikasi dengan orang tua dinilai baik melalui pertemuan rutin dan grup komunikasi, tetapi ada wali kelas yang kurang konsisten memberi informasi. Staf administrasi juga berupaya meningkatkan layanan, dan komite menilai transparansi meningkat, meski kualitas komunikasi antar kelas masih bervariasi.

Dalam teori TQM, fokus pada pelanggan menuntut identifikasi, pemenuhan, evaluasi kepuasan, dan tindak lanjut yang konsisten. Di SMAN 3 Siak Hulu, sebagian unsur ini sudah berjalan namun belum sistematis. Evaluasi kepuasan masih informal dan belum menggunakan instrumen standar seperti survei berkala, sehingga data kepuasan belum menjadi dasar utama pengambilan keputusan mutu.

Sekolah cukup responsif terhadap masukan melalui perbaikan fasilitas, revisi kegiatan, dan peningkatan layanan administrasi. Namun OSIS menyampaikan bahwa tindak lanjut tidak selalu merata, sehingga kualitas layanan antar kelas masih belum konsisten.

Kondisi ini sejalan dengan pandangan Deming dan Juran bahwa organisasi yang baru menerapkan TQM umumnya baru memenuhi kebutuhan dasar pelanggan dan belum memiliki sistem mutu yang sepenuhnya standarisasi. Sekolah berada pada fase “peduli pelanggan” dan belum mencapai fase “berorientasi penuh pada pelanggan”.

Temuan ini didukung penelitian Azizi et al. (2023) dan Pansurna et al. (2022) yang menjelaskan bahwa tanpa evaluasi kepuasan yang terstruktur, kualitas layanan cenderung tidak merata. Penelitian Suriansyah (2019) juga relevan, menunjukkan bahwa peningkatan fasilitas meningkatkan kepuasan, namun konsistensi layanan tetap menjadi tantangan di SMAN 3 Siak Hulu.

Secara keseluruhan, penerapan fokus pada pelanggan sudah masuk kategori “baik”, tetapi masih perlu diperkuat pada konsistensi komunikasi, standarisasi layanan, dan sistem evaluasi kepuasan yang lebih terstruktur. Sekolah sudah berkomitmen pada layanan ramah dan peningkatan fasilitas, namun memerlukan mekanisme yang lebih sistematis agar fokus pada pelanggan benar-benar menjadi bagian dari budaya mutu sekolah.

Perbaikan Berkesinambungan

Manajemen sekolah telah melakukan supervisi, rapat mutu, dan evaluasi kegiatan, namun hasil analisa data menunjukkan bahwa implementasi belum konsisten.

Tabel 2. Matrix Coding Query Perbaikan Berkesinambungan

Subjek	Evaluasi Program	Tindak Lanjut	Inovasi
Kepala Sekolah	Evaluasi mingguan, Revisi semester	Perbaikan SOP	Dashboard presensi digital
Guru	MGMP bulanan, supervisi	Perbaikan RPP, media digital	PjBL, Google Classroom
Staf	Rekap bulanan, laporan	Perbaikan SOP	Aplikasi arsip data,
Administrasi	semester	layanan	presensi digital
Komite	Evaluasi program besar	Rekomendasi perbaikan	Digitalisasi layanan
OSIS	Evaluasi tiap kegiatan	Perbaikan program	Kegiatan siswa lebih variatif

Sumber: Data Olahan Lampiran Halaman 116, 2025

Data menunjukkan bahwa SMAN 3 Siak Hulu menjalankan siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act) secara berkelanjutan. Kepala sekolah mengagendakan evaluasi rutin setiap minggu dan

akhir semester, diikuti revisi SOP dan program. Guru juga melakukan refleksi pembelajaran dan mengembangkan pembelajaran berbasis proyek. Di bidang administrasi, evaluasi dilaporkan secara sistematis dan menghasilkan inovasi berupa digitalisasi arsip serta presensi. Komite mengamati adanya perbaikan signifikan dari tahun ke tahun, sementara OSIS selalu merevisi kegiatan setelah evaluasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya *continuous improvement* sudah menjadi bagian dari sistem kerja sekolah.



Gambar 2. Word Cloud Perbaikan Berkesinambungan

Word cloud memperlihatkan dominasi kata *evaluasi*, *perbaikan*, *supervisi*, *refleksi*, *inovasi*, dan *tindak lanjut*. Ini menunjukkan bahwa budaya perbaikan berkelanjutan di sekolah sangat terkait dengan aktivitas evaluasi pembelajaran dan supervisi akademik. Kehadiran kata *monitoring* dan *pengembangan* memperkuat bahwa perbaikan mutu tidak berhenti pada evaluasi, tetapi diarahkan pada peningkatan berkelanjutan. Namun, berdasarkan data sebelumnya, meskipun evaluasi sering dilakukan, tindak lanjutnya belum selalu berjalan optimal.

Berdasarkan dokumen Rencana Kerja Tahunan Sekolah (RKTS) SMAN 3 Siak Hulu secara eksplisit memuat kegiatan:

- a. Evaluasi capaian program sekolah
 - b. Pembinaan guru bersama pengawas
 - c. Supervisi akademik berkala
 - d. Evaluasi perangkat pembelajaran (modul ajar, asesmen)

Indikator penelitian menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan siklus *PDCA* (*Plan–Do–Check–Act*) sebagai inti dari *Total Quality Management* (*TQM*). Dalam *RKTS*, tercantum rencana penguatan layanan belajar dan peningkatan sarana-prasarana, sejalan dengan hasil wawancara bahwa manajemen mutu harus menekankan perbaikan berkelanjutan melalui monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut.

Hasil penelitian menggambarkan bahwa perbaikan berkelanjutan di SMAN 3 Siak Hulu sudah dilakukan di berbagai aspek, meskipun konsistensinya masih perlu diperkuat. Kepala sekolah menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan secara rutin melalui rapat mingguan, bulanan, dan evaluasi akhir semester. Guru menyatakan bahwa refleksi pembelajaran dilakukan melalui rapat MGMP internal, diskusi informal, dan supervisi akademik. Staf administrasi menambahkan bahwa layanan administratif dievaluasi setiap bulan dengan rekap data, laporan kegiatan, dan revisi SOP. Komite sekolah menegaskan adanya kemajuan terutama pada transparansi, sarpras, dan ketertiban program. OSIS juga membuat laporan evaluasi setelah setiap kegiatan, meskipun tindak lanjut belum seragam.

Temuan menunjukkan bahwa perbaikan berkelanjutan mulai berkembang, tetapi masih bersifat berbasis kegiatan dan responsif, bukan berdasarkan analisis sistematis terhadap data mutu jangka panjang. Guru dan staf mengakui bahwa perbaikan sering dilakukan setelah muncul masalah atau masukan lapangan. Kondisi ini mencerminkan bahwa sekolah sudah berada pada tahap perbaikan, namun belum sepenuhnya mencapai tahap *quality control* sebagaimana standar TQM.

Menurut teori TQM, perbaikan berkelanjutan adalah prinsip inti yang menuntut peningkatan mutu tanpa henti pada proses, layanan, dan hasil belajar. Deming (1986)

menekankan pentingnya siklus *PDCA* sebagai dasar peningkatan mutu. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan pola *PDCA* pada penyusunan program kerja, evaluasi kegiatan, dan revisi SOP. Namun, elemen "Check" dan "Act" belum terdokumentasi rapi, sehingga proses perbaikan tidak selalu masuk dalam sistem kontrol mutu. Guru dan staf mengakui bahwa sebagian perbaikan dilakukan secara informal dan fleksibel, yang adaptif namun menyulitkan penelusuran proses mutu jangka panjang.

Penelitian terdahulu mendukung kondisi tersebut. Azizi et al. (2023) menemukan bahwa banyak sekolah di Indonesia masih pada tahap awal implementasi TQM, di mana perbaikan dilakukan secara sporadis dan tidak berbasis sistem. Kondisi ini mirip dengan SMAN 3 Siak Hulu yang menunjukkan upaya perbaikan namun belum dalam kerangka mutu terintegrasi. Suriansyah (2019) menegaskan bahwa keberhasilan peningkatan mutu sangat dipengaruhi kualitas dokumentasi dan analisis data; tanpa analisis sistematis, akar masalah sulit diidentifikasi dan tindakan korektif menjadi kurang tepat sasaran.

SMAN 3 Siak Hulu memiliki modal penting untuk mempercepat implementasi perbaikan berkelanjutan, seperti budaya kolaboratif guru, keterbukaan kepala sekolah, serta mekanisme evaluasi yang sudah berjalan. Komite sekolah melihat kemajuan dalam sarpras dan kegiatan akademik. Namun tantangan masih ada, terutama dalam memastikan konsistensi dokumentasi dan penerapan perbaikan di semua unit kerja. Guru menyebutkan bahwa beban administratif menghambat refleksi mendalam, sementara staf menyatakan bahwa revisi SOP masih reaktif, belum berbasis analisis mutu.

Secara keseluruhan, pelaksanaan perbaikan berkelanjutan di SMAN 3 Siak Hulu sudah berjalan namun belum mencapai standar ideal TQM. Perbaikan masih bersifat operasional dan responsif, bukan berbasis analisis jangka panjang atau sistem kontrol mutu yang terintegrasi. Meski demikian, arah pengembangan sudah sesuai prinsip TQM. Dengan memperkuat elemen "Check" dan "Act" dalam siklus *PDCA*, sekolah berpotensi mencapai peningkatan mutu yang konsisten dan berkelanjutan.

Keterlibatan Seluruh Warga Sekolah

Total Quality Management menekankan bahwa seluruh komponen sekolah harus terlibat dalam peningkatan mutu. Hasil analisis menunjukkan keterlibatan bervariasi antar kelompok.

Melalui hasil wawancara OSIS, didapatkan bahwa siswa belum dilibatkan dalam forum evaluasi mutu, padahal TQM memandang pelanggan harus turut memberi umpan balik.

Tabel 3. Matrix Coding Query Keterlibatan Seluruh Warga Sekolah

Subjek	Pelibatan Guru/Staf	Pelibatan Komite	Pelibatan Siswa (OSIS)
Kepala Sekolah	Rapat pleno, tim manajemen, penyusunan perencanaan SOP	Ya, dalam evaluasi	Ya, untuk kegiatan siswa &
Guru	Dilibatkan dalam kurikulum, MGMP, rapat evaluasi	Memberi masukan	Mengakses aspirasi dari siswa
Staf	Pelibatan dalam SOP	Ikut monitoring	Melayani
Administrasi	layanan, rapat kesiswaan	pelayanan	administrasi kegiatan OSIS
Komite	Ikut rencana kerja & anggaran	Peran utama	Dampingi kegiatan siswa
OSIS	Diundang dalam rapat tertentu	Mendapat dukungan program	Peran utama menyampaikan aspirasi

Sumber: Data Olahan Lampiran Halaman 116, 2025

Analisis data menunjukkan bahwa pelibatan seluruh warga sekolah sudah berjalan baik. Kepala sekolah melibatkan guru, staf, komite, dan siswa dalam pengambilan keputusan,

terutama dalam penyusunan SOP, evaluasi kegiatan, dan pengembangan program. Guru juga merasa pendapat mereka didengar, terutama dalam penyusunan kurikulum dan evaluasi pembelajaran. Staf administrasi berperan dalam sistem layanan dan pencatatan data yang mempengaruhi kebijakan siswa. Komite sekolah menilai bahwa pelibatan mereka sangat baik, terutama dalam evaluasi, penyusunan anggaran, dan pengawasan mutu. OSIS juga dilibatkan dalam hal terkait kegiatan siswa, menunjukkan praktik TQM yang menempatkan partisipasi sebagai unsur penting peningkatan mutu. Pelibatan ini menciptakan budaya kebersamaan dan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap mutu pendidikan.



Gambar 3. Keterlibatan Seluruh Warga Sekolah

Word cloud didominasi oleh kata *guru*, *staf*, *komite*, *siswa*, *OSIS*, *kolaborasi*, dan *partisipasi*. Ini menunjukkan bahwa implementasi TQM di SMAN 3 Siak Hulu melibatkan berbagai unsur secara kolaboratif. Keterlibatan guru tampak paling dominan, diikuti siswa melalui OSIS dan peran komite sebagai mitra sekolah. Hal ini mengonfirmasi bahwa sekolah telah menerapkan prinsip TQM yang menekankan partisipasi semua pihak, meskipun tingkat keterlibatan antar unsur masih belum sepenuhnya merata

Hasil analisa terhadap dokumen pada SMAN 3 Siak Hulu menunjukkan pada SK Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah, terdapat struktur yang melibatkan:

- Kepala sekolah (penanggung jawab)
- Pengawas sekolah
- Guru berbagai mata pelajaran
- Wakil kepala sekolah
- Ketua TPMPS

Dokumen tersebut memuat bahwa tim bertanggung jawab atas evaluasi pembelajaran, supervisi, pemantauan kurikulum dan peningkatan mutu sekolah. Ini menunjukkan bahwa seluruh komponen sekolah terlibat dalam peningkatan mutu, yang merupakan prinsip fundamental TQM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan semua pihak dalam penerapan manajemen berbasis sekolah dengan pendekatan Total Quality Management (TQM) di SMAN 3 Siak Hulu sudah berlangsung cukup baik dan mencerminkan kolaborasi antara berbagai unsur sekolah. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah, guru, staf administrasi, komite sekolah, serta perwakilan siswa, terlihat bahwa setiap komponen memiliki kontribusinya masing-masing, meskipun tingkat keterlibatan dan konsistensinya masih berbeda-beda.

Kepala sekolah memegang peran utama sebagai penggerak dan pengarah seluruh proses implementasi mutu. Kepala sekolah menjelaskan bahwa keputusan penting sekolah tidak diambil secara sepihak, melainkan melalui rapat pleno, rapat manajemen, serta diskusi dengan guru senior maupun koordinator bidang. Hal ini menunjukkan adanya mekanisme partisipatif dalam pengambilan keputusan. Guru memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa pendapat mereka didengar dalam penyusunan kurikulum, pembagian tugas, perencanaan kegiatan, hingga pengembangan perangkat pembelajaran. Guru juga terlibat secara langsung dalam supervisi internal, rapat evaluasi, dan penyusunan program peningkatan mutu pembelajaran sesuai standar sekolah.

Staf administrasi mengemukakan bahwa mereka terlibat dalam penyusunan SOP pelayanan, evaluasi tertib administrasi, serta penyediaan data yang dibutuhkan oleh pimpinan. Mereka menunjukkan bahwa pelayanan administrasi bukan hanya tugas teknis, tetapi juga bagian dari kontribusi terhadap mutu sekolah secara keseluruhan. Sementara itu, komite sekolah menegaskan bahwa mereka dilibatkan dalam menyampaikan aspirasi masyarakat, persetujuan anggaran, serta evaluasi beberapa program strategis sekolah. Komite merasa bahwa sekolah cukup terbuka terhadap masukan, dan banyak kebijakan direvisi berdasarkan rekomendasi orang tua. Perwakilan siswa melalui OSIS menjelaskan bahwa mereka dilibatkan dalam perencanaan kegiatan siswa, membantu menjaga kedisiplinan, serta berpartisipasi dalam pertemuan tertentu yang berkaitan dengan minat dan bakat siswa.

Temuan dari berbagai subjek penelitian ini menunjukkan bahwa konsep keterlibatan semua pihak sudah diadopsi oleh SMAN 3 Siak Hulu, meskipun dalam praktiknya beberapa pihak memiliki tingkat kontribusi yang lebih besar daripada yang lain. Misalnya, guru dan kepala sekolah memiliki peran yang lebih dominan dalam perencanaan akademik, sementara staf administrasi dan OSIS berkontribusi lebih banyak dalam kegiatan operasional dan layanan siswa. Ini merupakan hal umum dalam implementasi TQM di sekolah, sebagaimana dikemukakan oleh Deming, bahwa keterlibatan setiap individu memiliki bentuk dan intensitas yang berbeda sesuai peran dan fungsinya dalam organisasi.

Jika dilihat dari perspektif teori TQM, keterlibatan semua pihak seharusnya menciptakan suasana kerja yang kolaboratif, rasa memiliki terhadap program, serta komitmen kolektif untuk meningkatkan mutu. Hasil penelitian ini sudah mencerminkan sebagian besar unsur tersebut, terutama pada aspek kerja sama antar guru, komunikasi dua arah antara staf dan pimpinan, serta keterlibatan komite sekolah sebagai representasi masyarakat.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan adanya beberapa tantangan. Sebagian siswa mengakui bahwa tidak semua guru melibatkan mereka dalam diskusi perbaikan pembelajaran, dan beberapa guru menyatakan bahwa beban administratif membuat mereka kurang optimal dalam berkontribusi pada pengembangan program mutu. Selain itu, staf administrasi menyebutkan bahwa beberapa SOP belum sepenuhnya dipahami oleh seluruh warga sekolah, sehingga menyebabkan proses kerja belum seragam.

Penelitian sebelumnya oleh Seige (2022) menyatakan bahwa sekolah yang menerapkan TQM secara utuh akan menjadi "*learning organization*" yang melibatkan semua unsur dalam pengembangan diri dan inovasi. Hasil penelitian di SMAN 3 Siak Hulu sejalan dengan konsep tersebut, tetapi belum sepenuhnya memperlihatkan ciri organisasi pembelajar. Guru sering terlibat dalam diskusi mutu, namun ruang inovasi masih lebih banyak diarahkan oleh pimpinan sekolah. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Azizi et al. (2023), yang menyebutkan bahwa keterlibatan semua pihak di sekolah seringkali terhambat oleh komunikasi internal yang belum terstandarisasi dan belum merata. Kondisi ini sesuai dengan temuan di SMAN 3 Siak Hulu yang menunjukkan bahwa komunikasi antar unit kerja sudah baik, namun belum seragam dalam praktik sehari-hari.

Sementara itu, penelitian Pansurna et al. (2022) menegaskan bahwa indikator keberhasilan keterlibatan semua pihak dalam TQM terletak pada kemampuan sekolah menciptakan budaya kolaboratif yang kuat. Pada SMAN 3 Siak Hulu, sebagian besar guru dan staf menunjukkan hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung. Guru menilai pimpinan cukup terbuka terhadap kritik, staf administrasi merasa dihargai, dan siswa merasa memiliki ruang untuk menyampaikan aspirasi. Namun, beberapa komponen masih menunjukkan ketidakmerataan dalam tingkat partisipasi, khususnya pada staf tertentu yang belum sepenuhnya memahami perannya dalam sistem mutu sekolah.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan semua pihak di SMAN 3 Siak Hulu sudah berjalan dan menjadi kekuatan sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis mutu. Kolaborasi antara pimpinan, guru, staf, komite sekolah, dan siswa telah membentuk lingkungan yang kondusif untuk pengembangan mutu. Namun, untuk mencapai implementasi TQM yang ideal, sekolah perlu memperkuat standardisasi peran, meningkatkan

memahaman seluruh warga sekolah terhadap SOP, memperluas ruang inovasi bagi guru dan siswa, serta memastikan komunikasi internal yang konsisten dan sistematis.

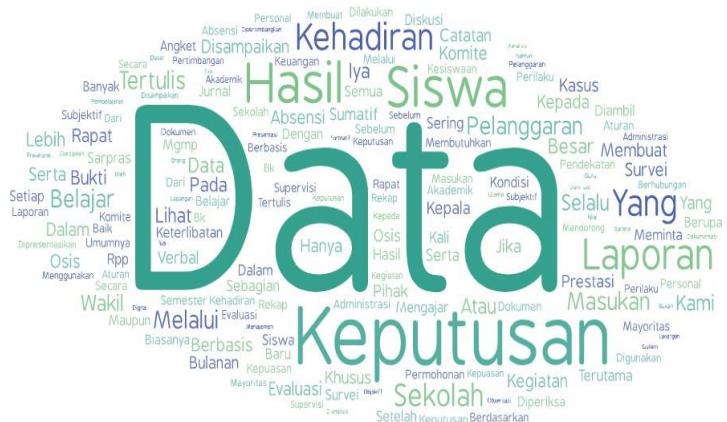
Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Manajemen Berbasis Sekolah mengharuskan semua proses operasional sekolah berjalan secara sistematis. Analisis data menemukan gap antara SOP dan praktik.

Tabel 4. Matrix Coding Query Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Subjek	Jenis Data	Proses Analisis	Bentuk Keputusan
Kepala Sekolah	Akademik, absensi, BK, survei	Tim manajemen menganalisis	Revisi program & SOP
Guru	Nilai formatif-sumatif, catatan BK	MGMP & rapat guru	Penyesuaian metode
Staf Administrasi	Absensi, pelanggaran, permohonan	Rekap bulanan	Perbaikan layanan
Komite	Data kehadiran, sarpras, laporan	Evaluasi bersama	Rekomendasi kebijakan

Sumber: Data Olahan, 2025



Gambar 4. Word Cloud Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Analisis dokumen TPMPS pada SMAN 3 Siak Hulu menunjukkan kepala sekolah ditetapkan sebagai penanggung jawab mutu, dan pihak yang memberi kewenangan penetapan struktur tim, evaluasi, dan pengembangan kurikulum. Peran ini menggambarkan indikator kepemimpinan dalam TQM, yaitu :

- a. Menetapkan arah mutu
 - b. Memberikan motivasi
 - c. Menyediakan struktur organisasi
 - d. Menjamin keberlanjutan evaluasi mutu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran penting dalam mendorong penerapan Total Quality Management (TQM) di SMAN 3 Siak Hulu. Wawancara dengan guru, staf, komite, dan siswa menggambarkan bahwa kepala sekolah telah menjalankan fungsi kepemimpinan yang cukup efektif, terutama dalam aspek koordinasi program, pengambilan keputusan, dan pemberian arah kebijakan berbasis mutu.

Guru menyatakan bahwa kepala sekolah bersikap terbuka, komunikatif, dan responsif terhadap masukan. Staf administrasi menambahkan bahwa kepala sekolah secara rutin mengadakan rapat koordinasi untuk mengevaluasi pelaksanaan program dan memastikan bahwa setiap unit kerja berada pada jalur yang sama dalam mencapai tujuan sekolah. Komite sekolah juga mengakui bahwa kepala sekolah mampu menjalin hubungan baik dengan orang tua dan masyarakat sehingga kolaborasi antara sekolah dan pemangku kepentingan berjalan harmonis.

Konteks *Total Quality Management* menggambarkan kepemimpinan bukan sekadar posisi struktural, melainkan kemampuan untuk membangun budaya mutu yang berkesinambungan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di SMAN 3 Siak Hulu sudah berupaya membangun kultur tersebut melalui berbagai mekanisme formal seperti supervisi, monitoring program, dan penguatan manajemen berbasis data. Namun, beberapa guru menyatakan bahwa proses supervisi kadang masih terfokus pada pemenuhan administrasi pembelajaran daripada pendampingan pedagogik yang mendalam. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun prinsip TQM telah diterapkan, orientasi mutu masih berkembang dan belum sepenuhnya mencerminkan transformasi budaya organisasi secara menyeluruh.

Teori dalam TQM menegaskan bahwa kepemimpinan adalah fondasi utama dalam pengembangan mutu. Menurut Deming, seorang pemimpin harus menjadi agen perubahan yang menanamkan nilai-nilai mutu dalam setiap aktivitas organisasi. Sementara itu, Juran menekankan bahwa kepemimpinan dalam TQM berperan sebagai quality planner, quality controller, dan quality improver. Dengan demikian, pemimpin tidak hanya menuntut kinerja, tetapi juga menciptakan sistem yang memungkinkan mutu berkembang secara konsisten. Keadaan ini terlihat sebagian di SMAN 3 Siak Hulu, misalnya melalui penyusunan RKTS, SK tim mutu, serta pengawasan berkala terhadap implementasi kurikulum. Dokumen RKTS dan SK TPMP menunjukkan arah program sekolah yang cukup terstruktur, mencerminkan bahwa kepala sekolah telah menjalankan fungsi perencanaan mutu dengan baik.

Namun, apabila dibandingkan dengan teori TQM yang menyarankan keterlibatan kuat pemimpin dalam empowerment, motivasi, dan pendampingan, ditemukan bahwa aspek pemberdayaan guru masih dapat diperkuat. Beberapa guru menyatakan bahwa mereka ingin lebih banyak kesempatan untuk mengembangkan inovasi pembelajaran dan mendapatkan pelatihan lanjutan yang relevan. Staf administrasi juga menilai bahwa komunikasi antarunit telah berjalan baik, tetapi alur kerja masih memerlukan standarisasi untuk mengurangi miskomunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan sudah berada pada jalur TQM yang benar, tetapi diperlukan peningkatan terutama dalam memperkuat peran transformasional kepala sekolah.

Penelitian terdahulu mendukung temuan ini. Rahayu (2020) menemukan bahwa sekolah yang berhasil menerapkan TQM selalu memiliki kepala sekolah dengan karakter kepemimpinan visioner, komunikatif, dan mampu membangun sistem kerja berbasis kolaborasi. Sementara itu, penelitian oleh Muhdi & Nurkolis (2021) menunjukkan bahwa keberhasilan MBS dan TQM sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah menggerakkan guru dan tenaga kependidikan melalui pendekatan motivasional dan partisipatif. Kondisi SMAN 3 Siak Hulu cukup sejalan dengan hasil penelitian tersebut, di mana kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk terlibat dalam penyusunan program dan evaluasi sekolah, namun pola partisipasi tersebut masih bersifat dari atasan kebawah, bukan sepenuhnya kolaboratif.

Secara keseluruhan, kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 3 Siak Hulu telah berkontribusi secara signifikan terhadap implementasi TQM. Kepala sekolah menunjukkan komitmen terhadap pengembangan mutu, membangun komunikasi yang baik, serta menjaga efektivitas jalannya program sekolah. Namun, untuk mencapai standar TQM yang ideal, diperlukan penguatan dalam aspek pemberdayaan, pendampingan pedagogik, dan pengembangan iklim kerja yang lebih kolaboratif. Dengan peran kepemimpinan yang semakin kuat dan partisipatif, sekolah memiliki peluang besar untuk mempercepat peningkatan mutu secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Kepemimpinan Mutu

Kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan yang transformasional: hadir lebih awal, menjalankan komunikasi terbuka, serta memberi ruang inovasi bagi guru.

Tabel 5. Matrix Coding Query Kepemimpinan Mutu

Subjek	Jenis Data	Proses Analisis	Bentuk Keputusan
Kepala Sekolah	Keteladanan transparan, komunikatif	Disiplin,Dukungan fasilitas, mentoring	Pelatihan,Arah budaya kerja positif
Guru	Menilai responsif	kepemimpinan Pelatihan dan supervisi	Konsisten pada mutu
Staf Administrasi	Kepala sekolah turun langsung memonitor	Dukungan teknis dan IT	SOP layanan
Komite	Kepala sekolah motor mutu	Fasilitasi program	Mutu berbasis evaluasi
OSIS	Kepala sekolah memotivasi	Dukungan kegiatan siswa	Perbaikan kegiatan siswa

Sumber: Data Olahan Lampiran Halaman 116, 2025

Semua subjek menegaskan bahwa peran kepala sekolah sangat kuat dalam membangun budaya mutu. Kepala sekolah memberikan contoh nyata melalui kedisiplinan, keterbukaan informasi, dan respons cepat terhadap masalah. Dukungan berupa sarana, pelatihan, dan supervisi menunjukkan komitmen pada peningkatan profesionalitas guru dan staf. Kepemimpinan seperti ini merupakan elemen utama TQM yang mempengaruhi iklim organisasi dan membentuk arah kebijakan mutu.

Penerapan Manajemen Sekolah dengan pendekatan TQM di SMAN 3 Siak Hulu sudah berjalan, tetapi belum komprehensif. Penerapan paling kuat terlihat pada kepemimpinan dan keterlibatan guru, sedangkan aspek yang perlu diperkuat adalah:

- a. SOP layanan pelanggan,
 - b. Perbaikan berkelanjutan,
 - c. Sistem data mutu,
 - d. Pelibatan komite dan siswa,
 - e. Pemenuhan kebutuhan pelanggan (siswa,orang tua dan masyarakat).



Gambar 5. Word Cloud Kepemimpinan

Word cloud menunjukkan kata-kata kunci seperti kepala sekolah, keputusan, keteladanan, motivasi, budaya, mutu, dan visi, yang menegaskan dominannya peran kepemimpinan dalam membangun budaya mutu. Munculnya kata *data* mengindikasikan bahwa pengambilan keputusan mulai mengarah pada pendekatan berbasis informasi meskipun belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem mutu formal. Mengacu pada *Rapor Pendidikan SMAN 3 Siak Hulu 2025*, indikator seperti kompetensi siswa, karakter, literasi-numerasi, serta keamanan sekolah menjadi dasar untuk perbaikan perangkat ajar, intervensi akademik, program ekstrakurikuler, dan perencanaan sarana.

Pengambilan keputusan berbasis data merupakan pilar penting *Total Quality Management (TQM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMAN 3 Siak Hulu telah menerapkan prinsip tersebut di berbagai proses manajemen. Wawancara dengan kepala sekolah, guru, staf administrasi, komite, dan siswa menunjukkan bahwa banyak kebijakan akademik, kesiswaan, sarana prasarana, dan layanan administratif dibuat berdasarkan bukti. Kepala sekolah menjelaskan bahwa berbagai data—seperti survei kebutuhan, supervisi, absensi, perilaku siswa,

hasil belajar, dan survei kepuasan—dianalisis dalam rapat pleno atau tim mutu. Misalnya, revisi jadwal ekstrakurikuler ditetapkan berdasarkan masukan siswa dan orang tua. Guru juga menggunakan hasil belajar dan absensi sebagai dasar pemberian remedial atau pendampingan, mencerminkan praktik *data-driven decision making* dalam TQM.

Staf administrasi mendukung temuan ini dengan mencatat seluruh permohonan layanan untuk perbaikan SOP agar lebih cepat dan efisien. Komite sekolah menegaskan bahwa laporan tertulis terkait sarana, keuangan, dan capaian program selalu menjadi dasar keputusan bersama. Dokumen seperti *Rapor Pendidikan 2025*, *RKTS 2025*, dan *SK Tim PMPS* memperlihatkan bahwa sekolah benar-benar mengintegrasikan indikator mutu dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut program.

Jika dibandingkan teori TQM, praktik pengambilan keputusan di sekolah ini sudah berada pada arah yang tepat. Deming menekankan bahwa manajemen mutu harus berlandaskan *informed decision-making*, sementara Juran menyatakan bahwa peningkatan kualitas hanya dapat dicapai melalui *quality measurement* dan *quality control*. Bukti praktik di SMAN 3 Siak Hulu menunjukkan kesesuaian dengan prinsip tersebut meski analisis data masih perlu diperdalam.

Penelitian terdahulu turut memperkuat temuan ini. Syarifudin (2021) membuktikan bahwa sekolah yang menerapkan evaluasi berbasis data lebih efektif dalam meningkatkan pembelajaran dan perilaku siswa. Mariani & Mukhtar (2022) menemukan bahwa pengambilan keputusan berbasis data sangat berkontribusi pada keberhasilan implementasi MBS dan TQM, terutama dalam perencanaan program. Temuan tersebut selaras dengan praktik di SMAN 3 Siak Hulu yang memanfaatkan data hasil belajar, data BK, dan survei kepuasan dalam menyusun strategi peningkatan mutu.

Secara keseluruhan, mekanisme pengambilan keputusan di SMAN 3 Siak Hulu telah mencerminkan prinsip TQM melalui budaya pengumpulan, analisis, dan penggunaan data. Namun, diperlukan peningkatan konsistensi dan kedalaman analisis, terutama di tingkat guru yang masih cenderung menggunakan data sebatas pelaporan. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penguatan kapasitas analisis data agar implementasi TQM lebih komprehensif dan berkelanjutan.

Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan TQM di SMAN 3 Siak Hulu

a. Faktor Pendukung Pelaksanaan MBS dengan Pendekatan TQM di SMAN 3 Siak Hulu

Pelaksanaan TQM di SMAN 3 Siak Hulu didukung oleh beberapa faktor kunci. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor paling dominan, karena mampu menunjukkan komitmen, keteladanan, dan arahan yang jelas terhadap peningkatan mutu pendidikan. Kolaborasi guru yang tinggi, keterlibatan staf administrasi, serta hubungan kerja yang harmonis turut memperkuat penerapan prinsip TQM. Komite sekolah juga aktif berperan sebagai penghubung antara orang tua dan sekolah, memberikan masukan terkait fasilitas dan layanan pendidikan. Selain itu, sekolah memiliki dokumen mutu yang lengkap dan sistematis, didukung oleh kinerja TPMPS dalam menjalankan siklus PDCA secara konsisten. Siswa melalui OSIS dan kegiatan ekstrakurikuler juga diberi ruang berpartisipasi, menunjukkan bahwa seluruh warga sekolah terlibat aktif dalam budaya mutu. Secara keseluruhan, komitmen pimpinan, kolaborasi, dokumentasi mutu yang kuat, serta partisipasi aktif semua pihak menjadi faktor utama keberhasilan implementasi TQM.

b. Faktor Penghambat Pelaksanaan MBS dengan Pendekatan TQM di SMAN 3 Siak Hulu

Meski dukungan cukup kuat, terdapat beberapa hambatan yang mengurangi optimalisasi TQM. Keterbatasan sarana prasarana dan media pembelajaran, terutama yang berbasis teknologi, menjadi kendala utama. Inkonsistensi komunikasi dan perbedaan kualitas layanan antarunit sekolah juga ditemukan, menciptakan ketidakseragaman mutu layanan. Selain itu, budaya pengambilan keputusan berbasis data belum sepenuhnya terbentuk—data pembelajaran sering hanya digunakan sebagai formalitas laporan, bukan sebagai dasar

perbaikan. Beban kerja guru dan staf administrasi yang tinggi turut menghambat pelaksanaan refleksi dan perbaikan berkelanjutan. Hambatan ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa sarana terbatas, layanan yang tidak konsisten, rendahnya kapasitas analisis data, dan tingginya beban kerja merupakan tantangan umum dalam implementasi TQM. Secara keseluruhan, hambatan tersebut perlu dikelola secara strategis agar TQM dapat diterapkan secara konsisten, merata, dan efektif.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan pendekatan Total Quality Management (TQM) di SMAN 3 Siak Hulu, dapat disimpulkan beberapa hal berikut.

- a. Penerapan manajemen berbasis sekolah dengan pendekatan Total Quality Management (TQM) di SMAN 3 Siak Hulu telah berjalan dengan cukup baik, meskipun belum sepenuhnya optimal sebagaimana standar teori TQM. Temuan penelitian menunjukkan bahwa beberapa prinsip inti TQM telah diterapkan, terutama prinsip fokus pada pelanggan, keterlibatan semua pihak, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan, dan pengambilan keputusan berbasis data. Sekolah telah melakukan pemetaan kebutuhan siswa melalui need assessment, laporan wali kelas, data BK, dan evaluasi rutin. Guru berpartisipasi aktif dalam mengidentifikasi kebutuhan belajar, sementara siswa dan orang tua juga dilibatkan melalui pertemuan, kotak saran, serta komunikasi digital. Layanan administrasi mulai diarahkan menuju digitalisasi untuk mempercepat pelayanan dan meningkatkan akurasi data. Dalam konteks proses pembelajaran, sekolah telah menunjukkan komitmen terhadap peningkatan mutu melalui penggunaan media pembelajaran, inovasi pembelajaran berbasis proyek, supervisi akademik, serta penyediaan fasilitasi kegiatan ekstrakurikuler. Meskipun demikian, beberapa komponen layanan belum berjalan secara konsisten dan belum didukung oleh instrumen penjaminan mutu yang terstandar. Implementasi prinsip TQM masih cenderung bersifat parsial dan belum sepenuhnya menyatu dalam budaya mutu sekolah. Dengan demikian, penerapan MBS dengan pendekatan TQM di SMAN 3 Siak Hulu berada dalam kategori cukup baik, namun masih memerlukan penguatan sistem dan konsistensi pelaksanaan antarunit.
- b. Faktor pendukung penerapan TQM di SMAN 3 Siak Hulu meliputi tersedianya sumber daya manusia yang kompeten, kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan terbuka terhadap perubahan, keterlibatan seluruh warga sekolah, serta dukungan orang tua dan komite sekolah. Lingkungan sekolah yang kondusif, sarana prasarana yang terus diperbaiki, serta komitmen terhadap peningkatan kualitas pembelajaran juga menjadi kekuatan yang mendorong keberhasilan implementasi TQM. Selain itu, sistem komunikasi internal yang terbuka dan budaya kerja kolaboratif berkontribusi pada terciptanya lingkungan yang mendukung implementasi manajemen berbasis mutu. Namun demikian, terdapat beberapa faktor penghambat yang masih perlu mendapat perhatian. Keterbatasan sarana pembelajaran, ketidakkonsistenan komunikasi antar wali kelas dan orang tua, serta belum adanya instrumen baku untuk mengukur kepuasan pelanggan menjadi hambatan utama yang menyebabkan kualitas layanan belum merata. Beberapa proses administrasi dan layanan pembelajaran juga belum sepenuhnya terdigitalisasi, sehingga efisiensi belum optimal. Selain itu, pelaksanaan evaluasi mutu belum dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan, sehingga tindak lanjut perbaikan sering kali tidak terencana dan bergantung pada inisiatif individu. Hambatan-hambatan tersebut menunjukkan bahwa implementasi TQM masih memerlukan penguatan sistem, standardisasi layanan, serta optimalisasi proses evaluasi mutu.

References

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Syakir Media Press.
- Achadah, A. (2019). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Konsep Dasar dan Implementasinya pada Satuan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Ilmiah*, 4(2), 77–88.
- Alfaiz, B. Y. (2025). Implementasi Total Quality Management (Tqm) Dalam Mencapai Kepuasan Siswa. *Educational Management*, 9(1), 1–13.
- Asmendri. (2021). Teori dan Aplikasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah/Madrasah. In *STAIN Batu Sangkar Press*.
- Asyibli, B., Maulida, R., Zohriah, A., & Bactiar, M. (2022). Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Satuan Pendidikan. *Jurnal Kependidikan*, 7(2), 19–27.
- Azizi, M. H., Bakri, S., & Choiriyah, S. (2023). Implementation of Total Quality Management in the Ministry of Religion-Based Education. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 125–136. <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i1.3067>
- Fitri, M. (2016). Gemba Kaizen dan Hubungannya dengan Penerapan Manajemen Kualitas ISO 9001. *Jurnal Teknologi Elektro*, 7(1), 55–66. <https://doi.org/10.22441/jte.v7i1.816>
- Harahap, N. (2020). *Penelitian Kualitatif*. Wal Ashri Publishing.
- Hm, M. A. (2018). Manajemen Berbasis Sekolah (Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah). *Ekspose: Jurnal Penelitian Hukum Dan Pendidikan*, 17(2), 601. <https://doi.org/10.30863/ekspose.v17i2.117>
- Husni, I. N., Giatman, M., & Ernawati, E. (2024). Analisis Manajemen Berbasis Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan: Studi Literatur. *Journal of Education Research*, 5(3), 3170–3180. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1456>
- Imam Ma'arif. (2024). Konsep dan Teori Manajemen Pendidikan Sekolah Tingkat Kalangan Atas dan Kalangan Bawah. *Journal Innovation In Education*, 2(4), 197–209. <https://doi.org/10.59841/inoved.v2i4.1912>
- Indartono, S. (2016). *Buku Pengantar Manajemen*. Zifatama.
- Khalim, A., & Tamam, A. M. (2023). Islamisasi Total Quality Manajemen (TQM) Dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 3(3), 222–237. <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v3i3.15058>
- Khurniawan, A. W., Sailah, I., Muljono, P., Indriyanto, B., & Maarif, M. S. (2020). An Analysis of Implementing Total Quality Management in Education: Succes and Challenging Factors. *International Journal of Learning and Development*, 10(2), 44. <https://doi.org/10.5296/ijld.v10i2.17270>
- Khurniawan, A. W., Sailah, I., Muljono, P., Indriyanto, B., Maarif, M. S., & Maarif, M. S. (2021). The Collaborative Strategy of Total Quality Management and School Governance to Improving Effectiveness of Vocational School-Based Enterprise Arie Wibowo Khurniawan Illah Sailah Pudji Muljono Bambang Indriyanto. *Journal of Educational and Social Research*, 11(2), 10–21.
- Loren, V. L. (2024). A Structural Equation Model on the Application of Total Quality Management of SBM Level 3 Schools of Surigao Del Sur Division. *Multicultural Education Journal*, 123–143. <https://doi.org/10.63186/mej.vi.23>
- Miles, M. B., & Huberman, M. (2019). *Qualitative Data*. Arizona State University.
- Mulyiah, A. (2020). *Administrasi dan Manajemen Pendidikan: Teori dan Praktik* (Issue January 2025). CV Lauk Puyu Press.
- Mustaqim. (2016). *Metode Penelitian Gabungan Kuantitatif Kualitatif/Mixed Methods Suatu Pendekatan Alternatif*. 04(1), 1–9.
- Ningtyas, E. amalia S., & Khusnuridlo. (2023). Total Quality Management at Vocational High Schools. *Journal of Learning and Educational Policy*, 3(5), 30–36. <https://doi.org/10.55529/jlep.35.30.36>
- Pansurna, Cut Zahri Harun, & Niswanto. (2022). Implementation of Total Quality Management (TQM) to Improve Education Quality at MAS Darul Aitami South Aceh. *HIKMATUNA*:

- Journal for Integrative Islamic Studies*, 8(1), 90–101.
<https://doi.org/10.28918/hikmatuna.v8i1.5609>
- Pertiwi, S. (2025). Analysis of The Relationship Between TQM and MBS for Educational Needs in The 21 St Century. *Journal of Education Sciences (Edusci)*, 2(3), 280–289.
<https://doi.org/10.62885/edusci.v2i3.575>
- Rahayu, S., Nasuha, S., Handayani, S. R., & Firdaus, F. (2025). Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Prestasi Siswa SMA IT Insan Mulia Boarding School (IMBOS). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(2), 18605–18613.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Sutopo (ed.)). Penerbit Alfabeta.
- Sumartik, & Hariarsih, M. (2018). *Buku Ajar Manajemen Perbankan*. UMSIDA Press.
- Sumual, S. D. M., Rawis, J. a M., Ngadiorejo, H., & Sumarauw, L. (2024). Teori Manajemen Pendidikan : Suatu Analisis Konseptual Dan Aplikasinya di Sekolah. *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 353–360.
- Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Kencana Prenada Media Group.
- Walukow, M. R., Mandey, L. J., Steward, L. E., Katuuk, D. A., Lengkong, J. S. J., & Usuh, E. J. (2023). *Total Quality Management of Study Club Program At Sman 1 Tomohon*. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 6(4), 3659– 3667.
<http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/view/23006>
- Wismayanti, V., Isjoni, I., & Azhar, A. (2025). Impact of Total Quality Management Toward Education Quality at Vocational School. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 17(2), 2261–2270.
<https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i2.4701>
- Wulogening, H. I., & Timan, A. (2020). Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam sistem manajemen perencanaan kepala sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 137–146. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.31282>