

MANAJEMEN MUTU TERPADU BERBASIS THE JURAN TRILOGY: STUDI MULTI SITUS DI SMPN 12 SURABAYA DAN SMPN 48 SURABAYA

**Ica Putri Nabila¹, Kaniati Amalia², Mohammad Syahidul Haq³, Aditya Chandra
Setiawan⁴, Darto⁵**

Universitas Negeri Surabaya^{1,2,3,4}

SMP Negeri 12 Surabaya, SMP Negeri 48 Surabaya⁵

Email: ica.23196@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan implementasi Quality Planning, Quality Control, dan Quality Improvement berbasis The Juran Trilogy di SMP Negeri 12 Surabaya dan SMP Negeri 48 Surabaya, dua sekolah yang dipimpin satu kepala sekolah yang sama, serta menganalisis persamaan dan perbedaan penerapannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multi situs. Data dikumpulkan melalui wawancara semi terstruktur dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, kemudian dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan mutu di kedua sekolah menggunakan rapor pendidikan, evaluasi sebelumnya, data SDM, dan analisis SWOT sebagai basis penyusunan program; pengendalian mutu dijalankan melalui pendelegasian kepada wakil kepala sekolah dan supervisi guru senior; sedangkan peningkatan mutu dilakukan berbasis evaluasi dampak program yang kembali merujuk skala prioritas rapor pendidikan. Persamaan penerapan Trilogi Juran pada kedua sekolah terletak pada kerangka filosofis dan prosedural yang identik, yaitu pengambilan keputusan berbasis data, sifat kolaboratif, dan kesinambungan siklikal antarfase. Perbedaannya terletak pada arah program, yaitu sekolah talenta di SMP Negeri 12 Surabaya dan digitalisasi pembelajaran di SMP Negeri 48 Surabaya, serta pada mekanisme teknis dan derajat pendelegasian yang dipengaruhi status kepemimpinan sebagai pemimpin sekolah induk maupun Pelaksana Tugas. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan manajemen mutu terpadu dalam konteks kepemimpinan rangkap ditentukan oleh konsistensi kerangka Trilogi Juran yang diterapkan secara adaptif, bukan oleh keseragaman program maupun kehadiran fisik kepala sekolah secara penuh.

Kata Kunci: Manajemen Mutu Terpadu; Trilogi Juran; Kepemimpinan Rangkap; Studi Multi Situs; Kepala Sekolah

Abstract

This study describes the implementation of Quality Planning, Quality Control, and Quality Improvement based on The Juran Trilogy at SMP Negeri 12 Surabaya and SMP Negeri 48 Surabaya, two schools led by the same principal, and analyzes the similarities and differences in its implementation. A qualitative multi-site case study design was used. Data were collected through semi-structured interviews with the principal, the vice principal for curriculum, and the

vice principal for student affairs, then analyzed through data condensation, display, and conclusion drawing, with validity ensured through triangulation. Results show that quality planning at both schools relies on education report cards, prior evaluation, human resource data, and SWOT analysis; quality control is carried out through delegation to vice principals and supervision by senior teachers; while quality improvement is based on evaluating the impact of prior programs, linked back to the priority scale of the report card. The similarity lies in an identical philosophical and procedural framework, namely data-based decision making, collaborative practice, and cyclical continuity between phases. The differences lie in program direction, namely a talent school at SMP Negeri 12 Surabaya and learning digitalization at SMP Negeri 48 Surabaya, as well as in technical mechanisms and delegation depth influenced by leadership status as head of the main school or acting officer (Plt.). This study concludes that success in integrated quality management under dual leadership depends on the consistent, adaptive application of the Juran Trilogy framework, rather than on program uniformity or full physical presence.

Keywords: *Total Quality Management; Juran Trilogy; Dual School Leadership; Multi-site Case Study; School Principal*

A. PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan merupakan agenda strategis pembangunan nasional karena kualitas pendidikan menjadi salah satu faktor utama dalam menghasilkan sumber daya manusia yang mampu bersaing di tingkat global (Taryanto & Pramono, 2026). Amanat tersebut sejalan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menegaskan bahwa pendidikan diselenggarakan untuk mengembangkan potensi peserta didik secara optimal. Namun demikian, capaian mutu pendidikan Indonesia masih menunjukkan berbagai tantangan. Salah satu indikator yang menggambarkan kondisi tersebut adalah hasil Programme for International Student Assessment (PISA) tahun 2022 yang menempatkan Indonesia pada peringkat 68 dari 81 negara dengan skor rata-rata 369, masih berada di bawah rata-rata negara-negara OECD (State, 2022). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan masih memerlukan upaya yang sistematis dan berkelanjutan, khususnya pada tingkat satuan pendidikan sebagai pelaksana utama proses pembelajaran.

Mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh capaian akademik peserta didik, tetapi juga dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan sekolah. Dalam perspektif manajemen pendidikan, peningkatan mutu memerlukan suatu sistem pengelolaan yang mampu menjamin terlaksananya proses perencanaan, pengendalian, dan perbaikan mutu secara berkesinambungan. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam meningkatkan kualitas organisasi pendidikan adalah Total Quality Management (TQM) (Apiyani, 2025). Konsep ini menempatkan seluruh komponen organisasi sebagai bagian dari proses peningkatan mutu yang berorientasi pada kepuasan pelanggan melalui perbaikan berkelanjutan. Dalam implementasinya, TQM dapat dioperasionalkan menggunakan konsep The Juran Trilogy yang dikembangkan oleh Joseph M. Juran melalui tiga tahapan utama, yaitu *Quality Planning*, *Quality Control*, dan *Quality Improvement* (Saifillah et al., n.d.). Ketiga tahapan tersebut memberikan kerangka yang

sistematis bagi sekolah untuk merancang standar mutu, mengendalikan pelaksanaan program, serta melakukan penyempurnaan mutu secara berkelanjutan (Mahmuda & Faslah, 2025).

Keberhasilan penerapan manajemen mutu terpadu sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah (Baihaqi & Yasin, 2024). Kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin pembelajaran sekaligus manajer yang bertanggung jawab terhadap penyusunan program sekolah, pengelolaan sumber daya, pelaksanaan supervisi akademik, pengendalian mutu, hingga evaluasi berkelanjutan (Sutikno et al., 2022). Selain itu, kepala sekolah juga berfungsi sebagai pendidik, pengelola, administrator, pengawas, pemimpin, innovator, pemberi motivasi, dan wirausaha yang berkontribusi pada keberhasilan sekolah (Febrianti & Amalia, 2025). Oleh karena itu, efektivitas fungsi manajerial kepala sekolah menjadi faktor yang menentukan keberhasilan implementasi *Quality Planning*, *Quality Control*, maupun *Quality Improvement*. Semakin optimal pelaksanaan fungsi tersebut, semakin besar peluang sekolah dalam membangun budaya mutu yang berkelanjutan (Maswadi et al., 2025).

Secara normatif, penyelenggaraan kepemimpinan sekolah telah diatur melalui berbagai kebijakan pemerintah. Penugasan kepala sekolah dilaksanakan pada satu satuan administrasi pangkal dengan masa jabatan yang telah ditentukan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 7 Tahun 2025 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah (Kemendikbudristek, 2025). Ketentuan tersebut sejalan dengan Standar Pengelolaan Pendidikan yang menempatkan kepala sekolah sebagai penanggung jawab utama dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan pada satu satuan pendidikan. Dengan demikian, secara ideal seorang kepala sekolah diharapkan mampu memusatkan perhatian, waktu, dan kapasitas kepemimpinannya pada satu sekolah sehingga seluruh proses manajemen mutu dapat berjalan secara optimal.

Realitas di lapangan menunjukkan kondisi yang berbeda. Kekurangan kepala sekolah definitif masih menjadi persoalan nasional. Data Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah tahun 2025 menunjukkan bahwa lebih dari empat puluh ribu posisi kepala sekolah belum terisi dan ribuan kepala sekolah memasuki masa pension (Kemendikdasmen, 2025). Kondisi tersebut mendorong pemerintah daerah menerapkan kebijakan penugasan satu kepala sekolah untuk memimpin dua sekolah sekaligus sebagai solusi sementara dalam menjaga keberlangsungan layanan pendidikan. Kasus tersebut juga terjadi di Kota Surabaya, yaitu pada SMP Negeri 12 Surabaya dan SMP Negeri 48 Surabaya yang berada di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang sama. Praktik kepemimpinan ganda ini menimbulkan tantangan tersendiri karena kepala sekolah harus menjalankan fungsi manajerial pada dua organisasi yang memiliki karakteristik, budaya sekolah, sumber daya, serta kebutuhan pengembangan mutu yang berbeda.

Fenomena rangkap jabatan kepala sekolah bukan hanya ditemukan di Surabaya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa praktik tersebut berpotensi memengaruhi efektivitas manajemen sekolah. Ardiansyah dkk. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan rangkap menyebabkan lemahnya pengawasan dan koordinasi manajerial akibat terbatasnya fokus kepala sekolah. Penelitian Al-Ghozali dkk (2024) juga

menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memimpin lebih dari satu sekolah menghadapi konflik peran, peningkatan beban kerja, serta keterbatasan dalam melakukan supervisi secara optimal. Di sisi lain, berbagai penelitian mengenai Total Quality Management di sekolah umumnya menunjukkan bahwa implementasi TQM mampu meningkatkan mutu pendidikan apabila didukung oleh kepemimpinan sekolah yang efektif. Akan tetapi, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada sekolah yang dipimpin oleh satu kepala sekolah secara penuh sehingga belum menggambarkan bagaimana implementasi manajemen mutu berlangsung pada kondisi kepemimpinan rangkap.

SMP Negeri 12 Surabaya dan SMP Negeri 48 Surabaya dipilih sebagai lokasi penelitian karena keduanya memiliki karakteristik yang menarik untuk dibandingkan. Berdasarkan data Indeks Sekolah Tahun 2025, kedua sekolah sama-sama memiliki akreditasi A dengan capaian indeks sekolah yang relatif tinggi, yaitu 85,01 untuk SMP Negeri 12 Surabaya dan 83,22 untuk SMP Negeri 48 Surabaya. Selain itu, hasil Rapor Pendidikan menunjukkan bahwa kedua sekolah memiliki dinamika capaian mutu yang berbeda. SMP Negeri 12 Surabaya menunjukkan peningkatan yang konsisten pada indikator literasi maupun numerasi, sedangkan SMP Negeri 48 Surabaya mengalami fluktuasi pada beberapa indikator mutu meskipun tetap menunjukkan peningkatan pada aspek tertentu. Perbedaan capaian tersebut menarik untuk dikaji lebih lanjut karena kedua sekolah berada di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang sama, namun memiliki strategi penguatan mutu yang berbeda.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kesenjangan antara kondisi ideal dan kondisi empiris. Secara normatif, kepala sekolah diarahkan untuk memimpin satu satuan pendidikan agar fungsi manajerial dapat dilaksanakan secara optimal, sedangkan secara empiris masih ditemukan praktik kepemimpinan pada dua sekolah sekaligus akibat keterbatasan jumlah kepala sekolah. Selain itu, penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak mengkaji implementasi Total Quality Management pada sekolah dengan kepemimpinan tunggal, sementara kajian mengenai penerapan The Juran Trilogy pada sekolah yang dipimpin oleh satu kepala sekolah di dua lokasi berbeda masih sangat terbatas. Dengan demikian, penelitian ini memiliki kebaruan pada analisis implementasi Quality Planning, Quality Control, dan Quality Improvement dalam konteks kepemimpinan rangkap melalui pendekatan studi multi situs. Kebaruan tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan manajemen mutu pendidikan sekaligus menjadi rekomendasi praktis bagi sekolah yang menghadapi kondisi kepemimpinan serupa.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi Quality Planning, Quality Control, dan Quality Improvement berbasis The Juran Trilogy pada SMP Negeri 12 Surabaya dan SMP Negeri 48 Surabaya, serta menganalisis persamaan dan perbedaan penerapannya dalam upaya penguatan mutu pendidikan melalui pendekatan studi multi situs.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam penerapan manajemen mutu terpadu berbasis Trilogi Juran, yang mencakup perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan perbaikan mutu, pada dua satuan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah yang sama (Sugiyono, 2023). Penelitian dilaksanakan di SMP Negeri 12 Surabaya yang berlokasi di Jalan Ngagel Kebonsari, Kecamatan Wonokromo, dan SMP Negeri 48 Surabaya yang berlokasi di Jalan Bratang Wetan Nomor 36, Kecamatan Wonokromo, Surabaya. Kedua sekolah dipilih karena keduanya berada di bawah kepemimpinan satu kepala sekolah yang sama (Surabaya, 2021a, 2021b), dengan karakteristik capaian mutu yang berbeda, sehingga menarik untuk dikaji lebih lanjut mengenai pola kepemimpinan yang diterapkan pada dua konteks sekolah yang berbeda.

Subjek penelitian ditentukan melalui teknik purposive, sehingga informan yang dilibatkan dipilih berdasarkan relevansi peran mereka terhadap pengelolaan mutu di sekolah, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilaksanakan secara semi terstruktur agar peneliti dapat mengembangkan pertanyaan di luar pedoman yang telah disusun untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam, sementara observasi dan studi dokumentasi dilakukan untuk melengkapi serta memverifikasi informasi yang diperoleh dari wawancara. Data yang terkumpul kemudian dianalisis melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, di mana data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dirangkum, disederhanakan, dan difokuskan pada informasi yang relevan dengan fokus penelitian, kemudian disajikan secara sistematis untuk memudahkan penarikan kesimpulan mengenai pola perencanaan, pengendalian, dan perbaikan mutu yang diterapkan di kedua sekolah. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan metode, dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, serta hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi, sehingga diperoleh gambaran yang konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai penerapan manajemen mutu terpadu di kedua sekolah tersebut.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Mutu (Quality Planning) di SMP Negeri 12 Surabaya dan SMP Negeri 48 Surabaya

Hasil wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan bahwa proses perencanaan mutu pendidikan yang diterapkan di SMP Negeri 12 Surabaya dan SMP Negeri 48 Surabaya menggunakan pola atau tahapan yang serupa. Kepala sekolah menyatakan bahwa *“Perencanaan mutu yang saya lakukan di SMP Negeri 12 Surabaya dan SMP Negeri 48 Surabaya tidak jauh berbeda. Saya sama-sama menggunakan data melalui*

rapot pendidikan, melihat bagaimana evaluasi di waktu sebelumnya, melihat SDM dan melakukan analisis SWOT...". Ketiga sumber data ini kemudian diintegrasikan ke dalam analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk memetakan kekuatan dan tantangan yang dihadapi masing-masing sekolah. Hasil analisis SWOT menunjukkan perbedaan kondisi awal antara kedua sekolah dimana SMP Negeri 12 Surabaya sebagai sekolah induk memiliki *support system* yang sudah terbangun sehingga tantangannya relatif lebih kecil, sedangkan SMP Negeri 48 Surabaya masih memerlukan *effort* tambahan untuk memperkuat fondasinya. Perbedaan ini menunjukkan bahwa meskipun kerangka atau tahapan perencanaan mutu yang digunakan bersifat generik dan dapat direplikasi antarsekolah, hasil analisis SWOT tetap bersifat kontekstual dan spesifik terhadap kondisi masing-masing satuan pendidikan. Pemahaman dengan menggunakan analisis SWOT ini juga mencerminkan bahwa kepala sekolah harus memiliki pemahaman terhadap penyusunan rencana pengembangan sekolah yang harus utuh dan menyeluruh (Setiawan et al., 2022).

Data rapor pendidikan selanjutnya dibedah untuk menentukan skala prioritas pembenahan. Hal ini disampaikan oleh Bapak Kepala Sekolah, "*Nah, tadi lewat rapot pendidikan itu dibedah, mana yang perlu dibenahi. Dibenahi ini artinya melewati skala prioritas, mana yang harus didorong dan diprioritaskan. Saya juga mengidentifikasi apa saja kebutuhan siswa, orang tua dengan melakukan pertemuan dengan wali murid dan komite saat pengambilan rapot, tapi jika memang perlu dilakukan lebih cepat maka kami adakan pertemuan secara terpisah... kemudian dari siswa kami adakan psikotest*". Tahapan ini memperlihatkan adanya proses penyaringan (*filtering*) informasi dari data mentah menjadi keputusan strategis yang terukur. Skala prioritas menjadi kunci penting agar sumber daya sekolah yang terbatas dapat dialokasikan secara efektif dan efisien pada aspek mutu yang paling mendesak untuk dibenahi, sejalan dengan prinsip perencanaan strategis dalam manajemen mutu pendidikan yang menekankan efisiensi alokasi sumber daya berdasarkan urgensi kebutuhan. Selain data akademik, kepala sekolah juga mengidentifikasi kebutuhan siswa dan orang tua melalui pertemuan dengan wali murid dan komite, serta psikotes bagi siswa. Hasil pertemuan dan psikotes tersebut kemudian didiskusikan kembali bersama komite, wakil kepala sekolah, dan guru untuk merumuskan tujuan program. Proses ini menghasilkan arah program mutu yang berbeda pada masing-masing sekolah. Sebagai ciri khas yang sudah tertanam sejak lama dan sudah tersebar di kalangan umum, SMP Negeri 12 Surabaya menetapkan tujuan sebagai "*sekolah talenta*" dengan 25 kegiatan ekstrakurikuler dan 5 program tambahan bersama lembaga eksternal, termasuk pembinaan Olimpiade Sains Nasional (OSN), Olimpiade Olahraga Siswa Nasional (O2SN), dan program peneliti belia, sedangkan SMP Negeri 48 Surabaya menetapkan tujuan digitalisasi pembelajaran. Digitalisasi pembelajaran yang dilakukan di SMP Negeri 48 Surabaya tidak hanya berupaya dalam belajar-mengajar, namun juga dalam aspek lain hingga mampu membangun kepala sekolah mengontrol lewat jarak jauh. Hal ini disampaikan secara langsung oleh Kepala Sekolah dalam wawancara, "*Di 48 lebih mengarah ke digitalisasi pembelajaran. Mulai guru mengajar sudah berbasis digital, semuanya sudah digital. Saya tidak harus ke sana, saya bisa melihat dari sini. Guru mengajar di kelas, kelas berapa, jam berapa, materinya apa, siswa yang masuk berapa, yang tidak masuk berapa. Saya bisa control dari sini karena berbasis digital*". Kepala sekolah juga menambahkan bahwa filosofi yang sama

tetap diterapkan pada kedua sekolah, dengan perbedaan pada jumlah dan inovasi baru yang dikembangkan, serta meyakini bahwa semakin banyak inovasi akan berbanding lurus dengan peningkatan prestasi siswa.

Triangulasi dengan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan di kedua sekolah menguatkan temuan tersebut. Waka kesiswaan dan waka kurikulum SMP Negeri 12 Surabaya menyatakan bahwa penentuan program didasarkan pada data rapor pendidikan, rekor prestasi siswa, dan hasil psikotes, yang dicocokkan dengan visi dan misi sekolah. Begitupun waka kesiswaan dan waka kurikulum SMP Negeri 48 Surabaya menyampaikan hal yang senada, yaitu bahwa kebutuhan murid di bidang akademik dan non-akademik diidentifikasi melalui proses yang sistematis dan berbasis data sebelum program dirumuskan.

Temuan mengenai perencanaan mutu ini sejalan dengan Trilogi Juran, yang menempatkan perencanaan mutu sebagai fase awal yang menentukan standar dan target mutu sebelum dilakukan pengendalian dan peningkatan (Joseph M, 1999). Penggunaan data rapor pendidikan, evaluasi sebelumnya, data SDM, dan analisis SWOT sebagai basis perencanaan menunjukkan bahwa proses ini dijalankan secara berbasis bukti bukan berdasarkan asumsi subjektif kepala sekolah semata. Perbedaan hasil analisis SWOT antara SMP Negeri 12 Surabaya dan SMP Negeri 48 Surabaya turut menegaskan bahwa meskipun kerangka perencanaan bersifat generik dan dapat direplikasi antarsekolah, hasil pemetaan kebutuhan tetap bersifat kontekstual, sehingga program yang dihasilkan pun berbeda, yaitu sekolah talenta di SMP Negeri 12 Surabaya dan digitalisasi pembelajaran di SMP Negeri 48 Surabaya. Perbedaan arah program ini memperlihatkan bahwa perencanaan mutu yang efektif tidak menghasilkan program yang seragam, melainkan program yang disesuaikan dengan hasil diagnosis kebutuhan masing-masing satuan pendidikan, sekaligus meminimalkan risiko salah sasaran dalam peluncuran program mutu. Pelibatan wali murid, komite, dan psikotes siswa dalam proses perencanaan juga menunjukkan bahwa perencanaan mutu di kedua sekolah tidak hanya berorientasi akademik, tetapi juga partisipatif dan berorientasi pada kebutuhan riil siswa. Hal ini konsisten dengan prinsip Trilogi Juran yang menekankan pentingnya identifikasi kebutuhan pelanggan (*customer needs*), dalam konteks pendidikan yaitu siswa dan orang tua, sebelum standar mutu ditetapkan. Konsistensi pernyataan kepala sekolah dengan waka kesiswaan kedua sekolah mengenai penggunaan data dan pelibatan berbagai pihak dalam perencanaan memperkuat validitas temuan bahwa perencanaan mutu di kedua sekolah telah terlembaga sebagai budaya kerja bersama, bukan sekadar kebijakan personal kepala sekolah yang berpotensi berubah ketika terjadi pergantian pimpinan.

Pengendalian Mutu (Quality Control) di SMP Negeri 12 Surabaya dan SMP Negeri 48 Surabaya

Pengendalian mutu yang dilakukan, kepala sekolah menyatakan bahwa pelaksanaannya tidak dilakukan sendiri, melainkan melalui pendelegasian tugas kepada wakil kepala sekolah sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing.

Untuk pengendalian mutu guru, kepala sekolah menugaskan guru senior, yang memiliki kepangkatan dan masa kerja lebih tinggi, untuk melakukan penilaian terhadap guru lain, dengan hasil penilaian disusun dalam laporan yang kemudian ditindaklanjuti melalui umpan balik bertahap dari kepala sekolah. Adapun pengendalian mutu pada aspek peserta didik dilakukan melalui ujian sumatif, ulangan harian, dan rapor sesuai dengan arahan pemerintah.

Triangulasi dengan waka kesiswaan kedua sekolah memberikan gambaran teknis tambahan. Waka kesiswaan SMP Negeri 48 Surabaya menjelaskan bahwa pengendalian mutu mengikuti alur penetapan standar, pengukuran berkelanjutan melalui berbagai instrumen, perbandingan hasil dengan standar melalui monitoring dan evaluasi, hingga tindakan korektif dan preventif yang bersifat objektif, edukatif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan apabila ditemukan penyimpangan. Waka kesiswaan SMP Negeri 12 Surabaya menjelaskan bahwa pelaksanaan pengendalian mutu di bidangnya dijalankan bersama anggota waka lain, unit Bimbingan Konseling (BK), dan tim tata tertib (tatib), dengan pengukuran pelaksanaan program melalui instrumen digital seperti google sheet, web BK, dan link aspirasi siswa, yang hasilnya dilaporkan kepada kepala sekolah sebagai kontrol pusat.

Praktik pengendalian mutu di kedua sekolah memenuhi empat elemen inti *quality control* dalam Trilogi Juran, yaitu menetapkan standar/target capaian, mengukur kinerja aktual, membandingkan capaian dengan standar, dan bertindak atas selisih yang ditemukan. Elemen tersebut tercermin dari acuan ulangan harian, ujian sumatif, dan rapor pada ranah siswa, supervisi berjenjang oleh guru senior pada ranah guru, serta siklus penetapan standar-pengukuran-perbandingan-tindakan korektif/preventif yang ditegaskan eksplisit oleh waka kesiswaan SMP Negeri 48 Surabaya. Yang menarik untuk didiskusikan adalah bagaimana pola pendelegasian kepada wakil kepala sekolah dan guru senior ini justru menjadi strategi kunci yang menjaga fungsi pengendalian mutu tetap berjalan meskipun kepala sekolah harus membagi kehadirannya pada dua satuan pendidikan sekaligus.

Temuan ini memberikan nuansa berbeda dibandingkan penelitian Ardiansyah dkk. (2023) yang menemukan bahwa rangkap jabatan kepala sekolah dasar di Kota Cirebon berdampak pada lemahnya pengawasan dan koordinasi manajerial, maupun Al-Ghozali dkk. (2024) yang mengidentifikasi disfungsi kepemimpinan berupa konflik peran dan kelebihan beban kerja pada sekolah dengan kepala sekolah rangkap jabatan. Pada kasus SMP Negeri 12 Surabaya dan SMP Negeri 48 Surabaya, pendelegasian yang terstruktur, disertai mekanisme pelaporan dan umpan balik yang jelas antara guru senior, waka, dan kepala sekolah, tampak mampu menahan potensi disfungsi tersebut, sehingga pengendalian mutu tetap terjaga secara berjenjang. Dengan kata lain, keberhasilan penerapan *quality control* dalam konteks kepemimpinan rangkap tidak ditentukan oleh intensitas kehadiran fisik kepala sekolah semata, melainkan oleh kejelasan struktur delegasi dan konsistensi arus pelaporan dari unit pelaksana teknis. Perbedaan mekanisme teknis antara kedua sekolah, yaitu kolaborasi lintas unit berbasis instrumen digital di SMP Negeri 12 Surabaya dan siklus formal yang lebih eksplisit di SMP Negeri 48 Surabaya, juga menunjukkan bahwa penerapan *quality control* dalam Trilogi Juran

bersifat adaptif terhadap konteks masing-masing sekolah, tanpa mengubah keempat elemen intinya.

Peningkatan Mutu (Quality Improvement) di SMP Negeri 12 Surabaya dan SMP Negeri 48 Surabaya

Dalam hal peningkatan mutu, kepala sekolah menyatakan bahwa prosesnya dilakukan dengan melihat hasil evaluasi program sebelumnya, baik terhadap siswa, guru, maupun program yang telah dilaksanakan, untuk menilai dampak positif dan negatifnya. Program yang terbukti berdampak positif dilanjutkan dengan modifikasi, seperti penambahan durasi bimbingan belajar dari satu menjadi dua kali seminggu setelah hasil TKA/ujian menunjukkan peningkatan nilai siswa, serta penambahan anggaran pelatihan guru yang terbukti meningkatkan kompetensi guru. Kepala sekolah juga menegaskan bahwa proses ini kembali merujuk pada data rapor pendidikan dan skala prioritas yang sama dengan fase perencanaan, serta membuka kemungkinan kerja sama dengan pihak eksternal apabila diperlukan.

Triangulasi dengan waka kesiswaan dan waka kurikulum kedua sekolah memperkaya temuan ini. Waka kesiswaan SMP Negeri 12 Surabaya menyatakan bahwa keputusan melanjutkan atau memperbaiki program didasarkan pada hasil evaluasi dan data, dengan proses musyawarah untuk menelusuri sebab suatu hasil yang kurang baik sebelum program dilanjutkan. Waka kurikulum SMP Negeri 12 Surabaya menambahkan bahwa peningkatan mutu lebih sering diwujudkan melalui penambahan skala program, serta evaluasi ulang terhadap program yang sebelumnya tidak terlaksana bersama kepala sekolah. Sementara itu, waka kesiswaan dan waka kurikulum SMP Negeri 48 Surabaya menyatakan bahwa program peningkatan mutu ditentukan berdasarkan hasil evaluasi dan tindak lanjut yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Keduanya juga menjelaskan bahwa karena kepala sekolah menjabat sebagai Pelaksana Tugas (Plt.) di SMP Negeri 48 Surabaya, waka di sekolah tersebut lebih banyak bergerak lebih dahulu melalui evaluasi dan monitoring berkala sebelum hasilnya dilaporkan kepada kepala sekolah, dengan capaian peningkatan mutu yang paling terlihat pada aspek sarana dan prasarana.

Fase peningkatan mutu pada kedua sekolah menunjukkan karakter *breakthrough improvement* yang menjadi inti *quality improvement* dalam Trilogi Juran, yaitu upaya mendorong kinerja mutu ke tingkat yang lebih tinggi daripada standar sebelumnya, bukan sekadar mempertahankan *status quo*. Hal ini tampak dari keputusan menambah durasi bimbingan belajar dan anggaran pelatihan guru setelah dampak positifnya terverifikasi melalui data, serta dari penegasan waka kesiswaan SMP Negeri 48 Surabaya bahwa tindakan korektif dilakukan secara objektif, edukatif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Lebih penting lagi, kepala sekolah secara eksplisit menyatakan bahwa proses peningkatan mutu kembali merujuk pada data dan skala prioritas rapor pendidikan yang sama dengan fase perencanaan. Pernyataan ini menegaskan bahwa *quality improvement* pada kedua sekolah berfungsi sebagai jembatan umpan balik (*feedback loop*) yang menghubungkan hasil pengendalian mutu kembali ke proses perencanaan mutu periode berikutnya, sebuah pola yang secara konseptual identik dengan gagasan Juran bahwa ketiga fase trilogi merupakan satu siklus yang saling mengunci, bukan

tahapan yang berdiri sendiri-sendiri.

Perbedaan pola inisiasi peningkatan mutu antara SMP Negeri 12 Surabaya, sebagai sekolah induk dengan keterlibatan kepala sekolah yang lebih intensif sejak tahap awal, dan SMP Negeri 48 Surabaya, tempat waka kesiswaan dan waka kurikulum berinisiatif menjalankan evaluasi dan monitoring secara mandiri terlebih dahulu akibat status kepala sekolah sebagai Pelaksana Tugas (Plt.), sejalan dengan temuan Ardiansyah dkk. (2023) dan Al-Ghozali dkk. (2024) bahwa rangkap jabatan menuntut penyesuaian pola kerja pada satuan pendidikan yang tidak mendapat kehadiran penuh dari kepala sekolahnya. Namun demikian, alih-alih menimbulkan disfungsi sebagaimana dilaporkan kedua penelitian tersebut, inisiatif mandiri waka di SMP Negeri 48 Surabaya, yang tetap berbasis evaluasi dan data serta didukung capaian nyata pada perbaikan sarana dan prasarana, memperlihatkan bentuk adaptasi kepemimpinan terdistribusi yang tetap menjaga keberlangsungan siklus Trilogi Juran pada kedua satuan pendidikan.

Persamaan dan Perbedaan Penerapan Manajemen Mutu Terpadu di SMP Negeri 12 Surabaya dan SMP Negeri 48 Surabaya

Ringkasan temuan mengenai persamaan dan perbedaan penerapan manajemen mutu terpadu berbasis Trilogi Juran di kedua sekolah disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 Persamaan dan Perbedaan Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Berbasis Trilogi Juran di SMP Negeri 12 Surabaya dan SMP Negeri 48 Surabaya

Fase Trilogi Juran		Persamaan	SMP Negeri 12 Surabaya	SMP Negeri 48 Surabaya
Perencanaan Mutu	Data rapor pendidikan, evaluasi sebelumnya, SDM, dan analisis SWOT sebagai basis; pelibatan wali murid, komite, dan psikotes siswa		Support system sudah mapan; tujuan program: sekolah talenta (25 ekstrakurikuler + 5 program eksternal)	Support system masih perlu penguatan; tujuan program: digitalisasi pembelajaran
Pengendalian Mutu	Pendelegasian ke wakil kepala sekolah sesuai tupoksi; supervisi guru senior; evaluasi siswa melalui ujian sumatif dan rapor		Kolaborasi waka-BK-tim tatib; instrumen digital (google sheet, web BK, link aspirasi siswa)	Siklus formal: penetapan standar-pengukuran-pembandingan-tindakan korektif/preventif
Peningkatan Mutu	Berbasis evaluasi dampak program sebelumnya; kembali merujuk skala prioritas rapor pendidikan		Scaling-up program terbukti berhasil; evaluasi ulang program tertunda; kepala sekolah terlibat sejak awal	Tindak lanjut terencana-sistematis; waka berinisiatif lebih dahulu (status Plt.); capaian nyata pada sarpras

Tabel 1 menunjukkan bahwa persamaan penerapan manajemen mutu terpadu di kedua sekolah terletak pada kerangka dan prosedur yang digunakan pada ketiga fase Trilogi Juran, sedangkan perbedaannya terletak pada konten program, mekanisme teknis, dan derajat pendelegasian yang dipengaruhi oleh kondisi awal serta status kepemimpinan kepala sekolah di masing-masing sekolah.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menjawab kesenjangan penelitian yang diidentifikasi pada bagian pendahuluan, yaitu belum adanya kajian yang secara khusus menganalisis penerapan Trilogi Juran pada dua satuan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah yang sama. Persamaan penerapan manajemen mutu terpadu pada kedua sekolah terletak pada kerangka filosofis dan prosedural yang identik pada ketiga fase Trilogi Juran, yaitu pengambilan keputusan berbasis data, sifat kolaboratif dan tidak sentralistik, serta kesinambungan siklikal antarfase, yang seluruhnya bersumber dari filosofi kepemimpinan mutu kepala sekolah yang sama. Adapun perbedaannya terletak pada konten program, skala pelaksanaan, mekanisme teknis, dan derajat pendelegasian, yang dipengaruhi oleh perbedaan kondisi awal support system, hasil diagnosis kebutuhan, serta status kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah induk di SMP Negeri 12 Surabaya dan Pelaksana Tugas di SMP Negeri 48 Surabaya. Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa keberhasilan manajemen mutu terpadu dalam konteks kepemimpinan rangkap tidak ditentukan oleh keseragaman program maupun kehadiran fisik kepala sekolah secara penuh pada kedua sekolah, melainkan oleh konsistensi kerangka Trilogi Juran yang diterapkan secara adaptif, didukung struktur delegasi yang jelas dan mekanisme umpan balik yang berjalan pada setiap fase mutu.

D. SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen mutu terpadu berbasis *The Juran Trilogy* di SMPN 12 Surabaya dan SMPN 48 Surabaya berjalan melalui kerangka filosofis dan prosedural yang sama, yaitu pengambilan keputusan berbasis data, pelibatan berbagai pemangku kepentingan secara kolaboratif, serta keterkaitan siklikal antar ketiga fase trilogi sehingga hasil pengendalian dan peningkatan mutu senantiasa menjadi umpan balik bagi perencanaan mutu periode berikutnya. Persamaan ini konsisten ditemukan pada kedua sekolah karena keduanya berada di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang sama. Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan sejumlah perbedaan dalam pelaksanaan konkretnya, yang bersumber dari perbedaan kondisi awal *support system*, hasil analisis kebutuhan, serta status kepemimpinan kepala sekolah di masing-masing sekolah. SMPN 12 Surabaya, sebagai sekolah induk dengan *support system* yang lebih mapan, mengarahkan program mutunya pada pengembangan talenta siswa secara luas dan menerapkan strategi peningkatan mutu melalui *scaling-up* program yang telah terbukti berhasil. Sementara itu, SMPN 48 Surabaya, yang dipimpin dengan status Pelaksana Tugas (Plt.) dan masih memerlukan penguatan fondasi, mengarahkan program mutunya pada digitalisasi pembelajaran, dengan pola pengendalian dan peningkatan mutu yang lebih menekankan pada tindak lanjut terencana dan sistematis serta inisiatif mandiri dari wakil kepala sekolah sebelum dilaporkan kepada kepala sekolah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan manajemen mutu terpadu dalam konteks kepemimpinan satu kepala sekolah untuk dua satuan pendidikan tidak ditentukan oleh keseragaman program, melainkan oleh konsistensi kerangka filosofis pengelolaan mutu yang diterapkan secara adaptif

dan kontekstual sesuai karakteristik masing-masing sekolah. Temuan ini memperkuat relevansi kerangka *The Juran Trilogy* sebagai instrumen analisis manajemen mutu pendidikan, sekaligus menunjukkan bahwa ketiga fase trilogy yaitu: perencanaan, pengendalian, dan peningkatan mutu perlu dipahami sebagai satu kesatuan siklus yang saling menopang, bukan sebagai tahapan yang terpisah dan berdiri sendiri.

Daftar Pustaka

- Al-ghozali, M. F., Pabbajah, M., & Budiyo, N. R. (2024). *Disfungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Rangkap Jabatan di Sekolah Pinggiran Kota*. 2.
- Apiyani, A. (2025). *Pengembangan Model Manajemen Mutu Pendidikan Madrasah : Studi Teoritis dalam Perspektif Pendidikan Islam Ani Apiyani Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam formal merupakan bagian integral dari sistem pendidikan nasional yang memiliki peran strategis d.*
- Ardiansyah, Z., Julia, J., Sunaengsih, C., & Indonesia, U. P. (2023). *Rangkap Jabatan Kepala Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Manajemen Sekolah Dasar : Studi Kasus Di Kota Cirebon*. 6(2), 490–505. <https://doi.org/10.31949/jee.v6i2.5280>
- Baihaqi, A., & Yasin, M. (2024). Konsep Total Quality Management (Tqm) Dan Implementasi Konteks Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 1–12. <https://doi.org/10.57146/alwildan.v2i1.2033>
- Febrianti, A. D., & Amalia, K. (2025). *STRATEGI KEPALA SEKOLAH RANGKAP JABATAN DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (STUDI KASUS DI SDN SIDOHARJO MOJOKERTO)*. 13, 319–323.
- Joseph M, J. (1999). *Juran's Quality Handbook*. McGraw Hill.
https://books.google.co.id/books/about/Juran_s_Quality_Handbook.html?id=beVTAAAMA AJ&redir_esc=y
- Kemendikbudristek. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 7 Tahun 2025 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*.
- Kemendikdasmen. (2025). *Data Pendidikan*.
- Mahmuda, K., & Faslah, R. (2025). Integrasi Teori Trilogi Juran dan Teori PDCA Edward Deming dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah. *AL-WIJDÂN: Journal of Islamic Education Studies*, 10(3), 597–614. <https://ejournal.uniramalang.ac.id/alwijdan/article/view/7107>
- Maswadi, K., Asnawi, R., & Rahwat. (2025). Manajemen Pengendalian Mutu Sekolah : Kajian Literasi Tentang Model Pelaksanaan Pengendalian Mutu. *Fai Uim*, 6(1), 13–23.
- Saifillah, M. S., Faruq, A., Rozi, M. A. F., & Sunoko, A. (n.d.). *Implementation of the Juran Trilogy in Improving the Quality of Islamic Higher Education*.
- Setiawan, A. C., Karwanto, Khamidi, A., Haq, M. S., & Murtadlo. (2022). *PEMANFAATAN HASIL RISET DALAM PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN SEKOLAH YANG INOVATIF*. 2, 6–14.
- State, T. (2022). *PISA 2022 Results: Vol. I*.
- Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. In *Alvabeta*.
CV.
https://www.academia.edu/118903676/Metode_Penelitian_Kuantitatif_Kualitatif_dan_R_and_D_Prof_Sugiono
- Surabaya, D. P. (2021a). *profil sekolah SMPN 12 Surabaya*.

https://profilsekolahdispendik.surabaya.go.id/umum/sekolah/detail_sekolah_enc?q=MjA1MzI1Mzk=

Surabaya, D. P. (2021b). *Profil Sekolah SMPN 48 Surabaya*.

https://profilsekolahdispendik.surabaya.go.id/umum/sekolah/detail_sekolah_enc?q=MjA1NzE2MTY=

Sutikno, Y., Hosan, H., & Irawati, I. (2022). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Maitreyawira*, 3(1), 1–7.
<https://doi.org/10.69607/jm.v3i1.46>

Taryanto, & Pramono, S. E. (2026). *Peningkatan Mutu Pendidikan sebagai Pilar Utama Peningkatan Daya Saing Nasional Indonesia di Era Globalisasi*. 4(1), 1–7.
<https://doi.org/10.61292/birev.231>