

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia emas 2025-2045 telah dituangkan dalam RPJPN dimana salah satu tahapan yang dilakukan adalah dengan melakukan akselerasi transformasi dimana salah satu upaya untuk tercapainya hal tersebut adalah dengan melakukan penguatan pembangunan manusia yang inklusif serta pembangunan SDM berkualitas (RPJPN, 2025). Bangsa yang maju harus didukung oleh SDM yang berdaya tahan dan tangguh, cerdas, kreatif dan bermoral baik. Investasi di bidang pendidikan memberi jaminan bagi bangsa menjadi lebih produktif, karena akumulasi pengetahuan, kecakapan, serta sikap dan moral yang baik, pada gilirannya akan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya (Hasibuan, 2013).

Untuk mencapai hal tersebut salah satu upayanya adalah dengan melakukan pembangunan dan kemajuan pendidikan, Pendidikan nasional suatu bangsa menjadi satu unsur pemersatu, pengikat, penumbuh dan pengarah cita- cita nasional, bahkan menjadi indikator pengukur tingkat kesejahteraan bangsa (Depdiknas, 2003).

Bentuk dari upaya pemerintah dalam mencapai tujuan ini adalah dengan memperkuat sektor pendidikan khususnya pada tingkat SMK dengan menciptakan program SMK Unggulan. Sekolah Menengah Kejuruan menurut Kemendikbud berdasarkan Permendikbud Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Penerimaan Peserta Didik

Baru Pada Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, Dan Sekolah Menengah Kejuruan, pada pasal 1 ayat 5 disebutkan bahwa SMK merupakan “salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai jenjang lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat”. Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang membekali siswa untuk persiapan memasuki dunia kerja dengan skil yang terampil dan dapat diterima di dunia kerja (UU No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional).

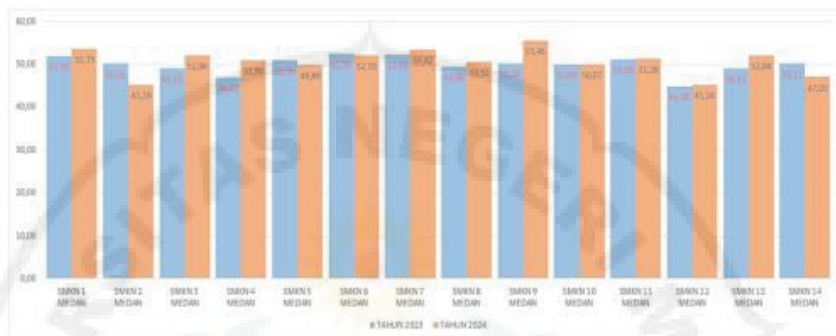
Pada Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Riset Teknologi No. 165/M/2021 tentang Program SMK Pusat Keunggulan, selanjutnya diimplementasikan sehingga memacu peningkatan kompetensi pada bidang- bidang keahlian tertentu. Kebijakan tersebut dirumuskan salah satunya karena kurang cukupnya anggaran pengembangan keseluruhan bidang keahlian.

Secara khusus, Program SMK Pusat Keunggulan bertujuan untuk: (1) memperkuat kemitraan antara Kemendikbudristek dan pemerintah daerah dalam pendampingan Program SMK Pusat Keunggulan, (2) memperkuat kualitas sumber daya manusia SMK, antara lain kepala SMK, pengawas sekolah, guru, teknisi, dan tenaga administrasi untuk mewujudkan manajemen dan pembelajaran berbasis dunia kerja, (3) memperkuat kompetensi keterampilan nonteknis (softskill) dan keterampilan teknis (hardskills) peserta didik yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja, serta mengembangkan karakter yang sesuai dengan nilai-nilai Pancasila, (4) mewujudkan perencanaan yang berbasis data melalui manajemen berbasis sekolah,

(5) meningkatkan efisiensi dan mengurangi kompleksitas pada sekolah dengan menggunakan platform digital, (6) peningkatan sarana dan prasarana praktik belajar peserta didik yang berstandar dunia kerja; dan (7) memperkuat kemitraan dan kerja sama antara Kemendikbudristek dengan dunia kerja dalam pengembangan dan pendampingan Program SMK Pusat Keunggulan.

Bentuk keseriusan pemerintah dalam menjalankan program ini adalah dengan mengalokasikan dana sebesar 265 milyar untuk 265 sekolah yang termasuk kedalam kategori SMK PK, dengan anggaran yang cukup besar maka tentunya hasil yang baik dan optimal sangat diharapkan. Akan tetapi berbanding terbalik dengan realitas yang ada, mengacu kepada pernyataan Dinas Pendidikan Sumatera Utara (2025) terkait dengan kinerja kepala sekolah khususnya pada tingkat SMK pada tahun 2024 yang dihimpun melalui aplikasi PMM menunjukkan bahwa masih banyak dijumpai perdikat kerja kepala sekolah SMK hanya berada pada kategori cukup.

Hal ini diperkuat dengan temuan pada Rapor Mutu SMK Negeri di Kota Medan dimana berdasarkan data yang ditemukan masih menunjukkan peningkatan yang kurang baik, sebagaimana tersaji pada Gambar 1.1 berikut.



Gambar 1.1 Capaian Rapor Mutu SMK Negeri di Kota Medan

Berdasarkan Gambar 1.1, dari 14 SMK Negeri di Kota Medan diperoleh: (1) sebanyak 4 SMK mengalami penurunan mutu pada tahun 2024; (2) hanya 3 SMK yang mengalami kenaikan cukup tinggi (+ 2 point); dan (3) sisanya sebanyak 7 SMK mengalami kenaikan mutu yang tidak tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas mutu SMK Negeri di Kota Medan secara umum masih kurang baik. Untuk itu perlu dilakukan perbaikan untuk peningkatan mutu di tahun 2025.

Berlandaskan kepada tujuan dari Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Riset Teknologi No. 165/M/2021 tentang Program SMK Pusat Keunggulan, diketahui bahwa pada capaian dari tujuan adanya sekolah vokasi belum tercapai secara optimal khususnya pada butir ke-2 dan butir ke-3.

Salah satu upaya untuk mengoptimalkan suatu program kerja adalah dengan memberlakukan pengawasan serta standard yang jelas dalam pelaksanaannya. Menurut Fattah (2013:8), implementasi kebijakan tidak akan optimal apabila tidak

disertai dengan strategi pendekatan yang diterapkan untuk menjamin mutu, baik dalam mengevaluasi kualitas proses (process quality) maupun kualitas hasil (product quality). Strategi ini dapat merujuk pada isi atau aspek yang menjadi fokus utama, serta diarahkan untuk mencapai sasaran mutu atau target standar nasional pendidikan dalam kurun waktu tertentu.

Pentingnya standar untuk menjadikan acuan dalam penyelenggaraan pendidikan nasional menjadi suatu hal yang harus dipenuhi. SNP berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu, SNP juga bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat (BSNP, 2012).

Standar Nasional Pendidikan (SNP) di Indonesia telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan. Standar Nasional Pendidikan merupakan kunci untuk mewujudkan sistem pendidikan yang bermutu. Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Cakupan SNP terdiri dari 8 (delapan) standar, yaitu: (i) standar kompetensi lulusan; (ii) standar isi; (iii) standar proses; (iv) standar penilaian

pendidikan; (v) standar tenaga kependidikan; (vi) standar sarana dan prasarana; (vii) standar pengelolaan; dan (viii) standar pembiayaan (BSNP, 2013).

Penyusunan dan pengembangan Standar Nasional Pendidikan mempunyai 9 (sembilan) prinsip, yaitu: umum, inklusif, memantik inisiatif dan inovasi, esensial, substantif, relevan dan universal, selaras, holistik, ringkas, serta mutakhir. Tim Penyusun Standar Nasional Pendidikan merupakan tim yang dibentuk oleh Kepala Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi untuk menyusun draf standar. Tim Penyusun Standar Nasional Pendidikan berasal dari berbagai unsur, yaitu: BAN S/M, BAN PAUD dan PNF, akademisi, pakar, praktisi, organisasi kependidikan, perwakilan unit teknis kementerian terkait, dan pemangku kepentingan lainnya yang terkait dengan standar yang disusun. (Departemen Pendidikan Nasional, 2012).

Dengan adanya SNP, satuan pendidikan dapat menjadikan SNP sebagai tolok ukur penyelenggaraan pendidikan, SNP juga dijadikan landasan untuk melakukan pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan di Indonesia terutama di satuan pendidikan menjadi lebih mudah diukur serta dinilai mutunya. Pencapaian standar dapat menjadi tolok ukur untuk menentukan langkah perbaikan serta kebijakan yang akan dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan (BNSP, 2013).

Agar peningkatan mutu dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan sebuah sistem manajemen yang baik. Banyak metode manajemen kualitas yang sudah dikembangkan seperti PDCA, SPMI, SQC, SPC, dan juga TQM (Asmuni, 2021).

Terkait dengan manajemen mutu pendidikan yang saat ini diterapkan di Indonesia, adalah dengan menggunakan SPMI dan ISO 9001:2015 dimana dalam implementasinya, hanya berfokus kepada output (hasil) dan belum berorientasi pada proses, serta pekerjaan dilakukan berdasarkan perintah atasan bukan berdasarkan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan analisis bibliometrik yang dilakukan oleh Adiatma dan Nursafitra (2023) dengan menggunakan aplikasi *Vosviewer* diketahui bahwa tema yang paling sering dikaji oleh manajemen pendidikan adalah *quality management* dengan kajian TQM, governance, change management, dan strategic management.

Total Quality Management (TQM) merupakan inti atau strategi usaha yang dilakukan secara sistematis dan terkoordinasi terus-menerus memperbaiki mutu pelayanan, sehingga fokusnya diarahkan kepada pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai, lulusan dan guru (Asmuni, 2021). TQM (Total Quality Management) atau dalam bahasa Indonesia, Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah strategi manajemen yang berbasis kualitas proses, pelayanan, sumber daya manusia dan hasil (Gasperz, 2021).

Total Quality Management (TQM), dengan cara melakukan proses perbaikan secara terus-menerus terhadap seluruh komponen manajemen sekolah yang terdiri dari komponen bidang kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, keuangan, dan layanan khusus (perpustakaan, Usaha Kesehatan Sekolah, cafeteria, dll). Marimon, Malao, dan Bastida (2019:1-26) mengatakan bahwa TQM telah dijadikan dasar perumusan standar pelayanan organisasi public di berbagai negara.

Lebih lanjut disimpulkan bahwa sejumlah standar yang diberlakukan di Eropa berbasis TQM, bahwa berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi internal, motivasi eksternal, implementasi, kepuasan masyarakat, pelanggan, operasional, pekerja, dan ekonomi. Mantilla, at.all (2018:1-17) menemukan adanya dampak yang tinggi implementasi TQM di sekolah di Eropah; dampak tersebut terhadap manajemen, system perencanaan, komunikasi, proses pembelajaran, dan relasi eksternal.

Dalam penelitiannya, Metelev S.E., (2012:7-9) menemukan bahwa penerapan TQM mempertahankan daya saing sekolah di Rusia. Penelitian Karageorgos (2021:1-12) di Cyprus menemukan factor berpengaruh pada kualitas sekolah dan pelaksanaan TQM, yaitu leadership, strategic planning, human resource management, procedures, resources and partnerships, performance measurements. Yahiaoui, at.all (2022:1-14) menemukan penerapan TQM di Pendidikan Tinggi di Aljazair meningkatkan kualitas lulusan, penelitian sains, dan pelayanan publik.

Berdasarkan hasil penelitian penerapan TQM pada sekolah di berbagai negara dapat diinduksikan bahwa TQM efektif dalam peningkatan mutu sekolah. Sejalan dengan hal tersebut, secara konsep maupun praktis TQM adalah salah satu standar kualitas dan manajemen sekolah yang diterapkan di berbagai negara, dan dinyatakan adalah baik (Gunardi, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian penerapan TQM pada sekolah di berbagai negara dapat diinduksikan bahwa TQM efektif dalam peningkatan mutu sekolah. Sejalan dengan hal tersebut, secara konsep maupun praktis TQM adalah salah satu standar kualitas dan manajemen sekolah yang diterapkan di berbagai negara, dan dinyatakan adalah baik (Gunardi, 2021).

Standar kualitas pendidikan di Indonesia adalah 8 Standar Pendidikan Nasional, yang telah dirumuskan dan menjadi pedoman pendidikan dasar dan menengah. Kedelapan standar tersebut secara konseptual sudah baik namun pada tahap implementasi masih mengalami kekurangan, terutama pada ketidakcukupan pembiayaan. Sekolah wajib mendistribusikan anggaran pada ke delapan standar, sehingga anggaran terdistribusi secara keseluruhan namun tidak mencukupi dan tidak optimal (BSNP,2013).

Terdapat dua konsep penting standar yang telah diantarkan pada bahasan sebelumnya, yaitu 8 Standar Nasional pendidikan dan Total Quality Management (TQM). Tinjauan terhadap pembiayaan implementasi ke delapan standar yang dapat

didistribusikan namun masih tidak optimal. Hal selanjutnya tinjauan terhadap TQM yang berorientasi kepuasan pelanggan, yang menyangkut keseluruhan sistem yang ada di persekolahan, secara totalitas tidak terpilah-pilah, dan belum terimplementasikan dalam bentuk model di persekolahan, khususnya SMK di Indonesia maupun di Kota Medan (Hanik, 2021).

Kedua konsep tersebut dapat diintegrasikan, yaitu sebuah model TQM berbasis 8 Standar Nasional pendidikan. Pengintegrasian kedua model untuk menemukan konsep dan proses optimasi yang terbaik, sehingga semua subsistem dalam pendidikan dan delapan standar secara optimal ditemukan. Istilah optimal diartikan sbagai yang paling baik, paling tinggi, paling menguntungkan. Pengoptimalan diartikan sebagai proses, cara, perbuatan mengoptimal-kan (menjadikan paling baik, paling tinggi (Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2022).

Optimasi adalah proses pencarian satu atau lebih penyelesaian yang berhubungan dengan nilai-nilai dari satu atau lebih fungsi objektif pada suatu masalah sehingga diperoleh satu nilai optimal. Secara umum optimasi berarti pencarian nilai terbaik (minimum atau maksimum) dari beberapa fungsi yang diberikan pada suatu konteks. Optimasi juga dapat berarti upaya untuk meningkatkan kinerja sehingga mempunyai kualitas yang baik dan hasil kerja yang tinggi.

Secara matematis optimasi adalah cara mendapatkan harga ekstrim baik maksimum atau minimum dari suatu fungsi tertentu dengan faktor-faktor pembatasnya. Jika persoalan yang akan diselesaikan dicari nilai maksimumnya, maka keputusannya berupa maksimal. Pengoptimalan kinerja kepala sekolah diartikan sebagai proses meningkatkan kinerja kepala sekolah yang tertinggi, terbaik, dalam kondisi keterbatasan sumber daya, atau berbagai kekurangan yang ada. Sehubungan dengan itu sejak tahun 1971 ada peneliti bernama Hatley (1973:153- 165) menemukan cara optimasi penggunaan sumberdaya pendidikan yang terbatas.

Hatkley, et.al (2018:602-607) melakukan studi optimasi sumber daya manusia pada pendidikan dokter gigi yang menemukan tiga hal, (1) perumusan peta jalan kurikulum, (2) perencanaan pekerjaan dan pelaporan cepat, (3) disain sistem ganda. Secara khusus dalam optimasi kebermanfaatan anggaran, adalah menemukan sejumlah factor penting yang harus diutamakan dalam penganggaran pendidikan.

Berdasarkan penelitian yang menggunakan analisis optimasi terhadap sumber daya agar kinerja optimal harus dilakukan karena keterbatasan- keterbatasan sumber daya yang tersedia dan juga agar sumber daya betul-betul efisien dan efektif. Jika sumber daya tersedia cukup, maka yang harus dilakukan optimasi pemanfaatannya sehingga nilai dan kebergunaan sumber daya adalah tinggi atau sumber daya bernilai tinggi. Jika sumber daya bernilai tinggi, maka keuntungan akan meningkat, dan peningkatan keuntungan dapat memperluas pelayanan yang baik kepada stakeholders.

Konsep optimasi terkait dengan konsep efisiensi, efektivitas, kinerja, hasil, proses, sumber daya input, metode, pendekatan, dan strategi. Optimasi kinerja kepala sekolah adalah proses pencapaian dan hasil kinerja kepala sekolah yang optimal dengan sumber daya yang terbatas. Sejalan dengan hal tersebut, maka optimasi kompetensi kepala sekolah melalui pengembangan Model Total Quality Management berbasis 8 Standar Nasional Pendidikan adalah penemuan model TQM yang mengoptimalkan kompetensi kepala sekolah dengan mengacu pada 8 standar nasional pendidikan.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan paparan dari latar belakang diatas maka dapat diketahui bahwa fokus masalah yang terdapat pada penelitian ini adalah terletak pada pengembangan model TQM berdasarkan SNP untuk optimalisasi kompetensi kepala sekolah SMK di kota Medan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan fokus masalah yang telah di paparkan sebelumnya di atas, maka perumusan masalah yang akan diteliti adalah:

1. Bagaimana karakteristik model TQM berbasis SNP dalam mengoptimalkan kompetensi Kepala SMK Negeri di Kota Medan?
2. Bagaimana kelayakan model TQM berbasis SNP dalam

mengoptimalkan kompetensi Kepala SMK Negeri di Kota Medan?

3. Bagaimana efektivitas model TQM berbasis SNP dalam mengoptimalkan kompetensi Kepala SMK Negeri di Kota Medan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengembangkan karakteristik model TQM berbasis SNP dalam mengoptimalkan kompetensi Kepala SMK Negeri di Kota Medan?
2. Menganalisis kelayakan model TQM berbasis SNP dalam mengoptimalkan kompetensi Kepala SMK Negeri di Kota Medan?
3. Menganalisis efektivitas model TQM berbasis SNP dalam mengoptimalkan kompetensi Kepala SMK Negeri di Kota Medan?

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini akan menguatkan teori Deming yang menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan dan fokus pada pelanggan dengan menggunakan konsep Manajemen Mutu Terpadu. Konsep Manajemen Mutu Terpadu dapat diimplementasikan pada kasus-kasus pengembangan kualitas

dan kepuasan pelanggan lulusan sekolah, secara khusus lulusan SMK. Penelitian ini juga akan semakin mengembangkan dan menguatkan langkah strategis implementasi 8 SNP, sehingga lebih optimal dicapai. Pengembangan teori kompetensi khususnya kinerja kepala sekolah akan semakin dikuatkan. Hasil penelitian ini juga akan memperkaya kuantitas model pengembangan kompetensi kepala sekolah. Hasil penelitian ini juga akan menguatkan teori optimasi yang diimplementasikan pada bidang pendidikan

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis pada penelitian ini adalah:

a. Bagi Kepala Dinas Pendidikan

Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara akan mendapat manfaat praktis dengan adanya model yang dapat diimplementasikan sebagai masukan dalam menyusun kebijakan tentang upaya mengoptimalkan kompetensi kepala SMK Negeri dengan menerapkan model TQM berbasis SNP yang telah teruji melalui penelitian ini.

b. Bagi Pengawas SMK

Pengawas SMK akan mendapatkan manfaat praktis berupa sebagai masukan menerapkan kebijakan melalui pendampingan kepala SMK.

c. Bagi Kepala Sekolah

Kepala Sekolah akan mendapatkan manfaat praktis berupa adanya hasil evaluasi kompetensi sebagai masukan dalam melakukan refleksi diri tentang optimalisasi peningkatan kompetensi yang dapat menjadi umpan

balik sebagai dasar pengembangan kompetensi berkelanjutan. Kepala Sekolah juga mendapat manfaat praktis dengan ketersediaan model yang akan mengoptimasi kompetensi dan menambah pengetahuan tentang TQM dan 8 SNP.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi yang dapat menjadi bahan pertimbangan atau perbandingan bagi peneliti lain yang melakukan penelitian sejenis di masa yang akan datang. Peneliti juga akan mendapatkan informasi tambahan tentang instrumen pengukuran kompetensi kepala sekolah berbasis 8 SNP dan terkait pula dengan instrumen lainnya untuk mengukur proses *Total Quality Management*.