



Manajemen Kebijakan SPMI dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMK

(Studi kasus di SMK Bina Teknologi Subang dan SMK Al-Multi Purwadadi)

Yogi Sugiyana^{1*}

¹Pendidikan Matematika, Universitas Pasundan, Indonesia

*Penulis Korespondensi: yogisugiyana1@gmail.com¹

Abstract. *The Internal Quality Assurance System (SPMI) is a strategic mechanism for directing and controlling the quality of education through continuous planning, implementation, evaluation, and follow-up processes. This study aims to describe and analyze the management of SPMI in improving the performance of Vocational High Schools (SMK), with research sites at SMK Bina Teknologi Subang and SMK Al-Mufti Purwadadi. Using a descriptive qualitative approach, this study examines the implementation of management functions based on the PDCA (Plan, Do, Check, Action) cycle within the context of educational quality assurance. The results indicate that the implementation of SPMI contributes positively to improving school performance, particularly in meeting and exceeding the National Education Standards (SNP), as reflected in the school self-evaluation results and recommendations in the education report card. Furthermore, the implementation of SPMI encourages schools to carry out root-cause-based improvements through systematic program planning, activity development, and priority setting. These findings highlight that the success of SPMI is strongly influenced by consistent implementation and the commitment of all school stakeholders. The Novelty of this study lies in the development of a hypothetical SPMI model based on performance management, which is relevant for enhancing the quality and competitiveness of vocational schools in a sustainable manner.*

Keywords: *Management; Performance; Policy; SPMI; Vocational High School (SMK).*

Abstrak. Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) merupakan mekanisme strategis dalam mengarahkan dan mengendalikan mutu pendidikan melalui perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut yang berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen SPMI dalam meningkatkan kinerja Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dengan mengambil lokasi di SMK Bina Teknologi Subang dan SMK Al-Mufti Purwadadi. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian ini mengkaji implementasi fungsi manajemen berbasis siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) dalam konteks penjaminan mutu pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan SPMI mampu meningkatkan kinerja sekolah, khususnya dalam pemenuhan dan pelampauan Standar Nasional Pendidikan (SNP), yang tercermin dari hasil evaluasi diri sekolah dan rekomendasi pada rapor pendidikan. Selain itu, implementasi SPMI mendorong sekolah untuk melakukan perbaikan berbasis akar masalah melalui penyusunan program, kegiatan, serta penentuan prioritas secara sistematis. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan SPMI sangat dipengaruhi oleh konsistensi pelaksanaan dan komitmen seluruh warga sekolah. *Novelty* penelitian ini terletak pada pengembangan model hipotetik SPMI berbasis manajemen kinerja yang relevan untuk meningkatkan mutu dan daya saing SMK secara berkelanjutan.

Kata kunci: Kebijakan; Kinerja; Manajemen; SMK; SPMI.

1. LATAR BELAKANG

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 1, menjelaskan bahwa pendidikan merupakan suatu usaha sadar dan terencana untuk menjadikan iklim belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensinya agar memiliki kemampuan, pengendalian diri, kepribadian, intelegensi, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan masyarakat, bangsa dan Negara. Dalam pelaksanaan pendidikan terdapat proses *transfer of knowledge* dari seorang pendidik kepada peserta didik yaitu berupa pengetahuan, nilai, dan keterampilan yang dilakukan dalam lembaga pendidikan

baik pendidikan formal, nonformal, maupun informal. Di lembaga Pendidikan menengah kejuruan tidak hanya proses *transfer of knowledge* tetapi lebih mengutamakan *transfer of skill* selain itu harus didukung dengan segala sarana prasarana yang memadai serta kondisi lingkungan yang mendukung. Pendidikan pun perlu dilaksanakan dengan memperhatikan dampak atas penyelenggaraannya. Hal ini dapat dilaksanakan dengan menyelenggarakan pendidikan yang bermutu. Pendidikan bermutu merupakan suatu keharusan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah yang menggantikan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. Yang bertujuan untuk menjamin pemenuhan standar pada Satuan Pendidikan secara sistematis, holistic, dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu pada Satuan Pendidikan secara mandiri.

Penjaminan mutu (*Quality Assurance*) merupakan kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan terencana yang dilaksanakan dalam system mutu. Penjaminan mutu sebagai bagian dari sistem mutu merupakan peningkatan mutu yang berbasis pencegahan dan pemecahan masalah. Kegiatan penjaminan mutu ditujukan untuk membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa dengan cara memenuhi keinginan pelanggan sesuai dengan yang diharapkan oleh *stakeholders*. Pendidikan yang bermutu memiliki pengaruh yang besar pada pembentukan SDM (*human capital*) baik dalam aspek kognitif, afektif, keterampilan, maupun dalam aspek fisik, mental ataupun spiritual. Dengan demikian, hal tersebut menuntut kualitas penyelenggaraan pendidikan agar mendapatkan hasil yang berkualitas dan benar-benar berperan optimal. Untuk menanggapi hal tersebut, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. Sistem penjaminan mutu pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu yang dilaksanakan oleh satuan pendidikan, penyelenggara satuan pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan bangsa melalui pendidikan (Permendikbud 63 Tahun 2009). Perbaikan dan penjaminan mutu pendidikan menjadi tanggungjawab dan komitmen bersama bagi para pemangku pendidikan. Tahap penjaminan mutu pendidikan dimulai dari penetapan standar mutu, pemenuhan standar mutu, pengukuran dan evaluasi dengan cara pengumpulan dan analisis data, sehingga pelanggan merasa puas atas pelayanan yang telah diberikan oleh Lembaga. Pelayanan yang baik bagi pelanggan jika lembaga tersebut mempunyai manajemen mutu yang berjalan secara efektif, baik dalam penjaminan mutu internal maupun penjaminan mutu eksternal. Sedangkan

keberhasilan konsep penjaminan mutu dalam bidang pendidikan perlu menerapkan konsep dan prinsip-prinsipnya sesuai dengan kepentingannya.

Sistem penjaminan mutu pendidikan merupakan suatu system penjaminan mutu untuk mengarahkan dan mengendalikan satuan pendidikan dengan menetapkan kebijakan, sasaran, rencana, prosedur mutu, serta pencapaiannya dilakukan secara berkelanjutan (*countinous improvement*). Sasaran yang diharapkan pada kegiatan penjaminan mutu pendidikan meningkatkan mutu layanan, memperbaiki produktivitas dan efisiensi melalui perbaikan kinerja, serta meningkatkan mutu proses pendidikan sehingga dapat menghasilkan lulusan yang memuaskan atau memenuhi kebutuhan *stakeholder*. Pada tahun 2016, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 28 Tahun 2016 tentang sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah. Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) mengulirkan suatu program bagi peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Program ini dilaksanakan dengan memilih beberapa sekolah SD, SMP dan SMA/K untuk menjadi sekolah model bagi pengembangan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Internal (SPMI). Sistem penjaminan mutu internal sesuai dengan PP No.19 Tahun 2005 pasal 49 adalah pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah: kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas. Penjaminan mutu pendidikan di Indonesia menggunakan delapan standar sebagai acuan dalam meningkatkan kualitas pendidikan antara lain: Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan dan standar penilaian.

Penjaminan mutu Sekolah Menengah Kejuruan yang dialih kelolakan dari Kabupaten/Kota ke Provinsi mulai dari tahun 2016 secara kewenangan pengelolaan sehingga dilakukan pembinaan oleh LPMP memiliki bentuk berupa sistem penjaminan mutu internal (SPMI). Implementasi sistem penjaminan mutu internal menjadi suatu kegiatan yang utama bagi lembaga. Implementasi penjaminan mutu internal sebagai wujud peningkatan mutu yang mengarah pada peningkatan layanan dan kepuasan pelanggan pendidikan. Agenda utama yang perlu diprogramkan guna peningkatan mutu pendidikan di tingkat Sekolah Menengah Kejuruan yaitu perubahan pada proses pembelajaran di kelas. Perubahan tersebut sulit terwujud tanpa adanya peningkatan profesionalisme guru, karena guru memegang peran paling dominan dalam proses pendidikan. Berangkat dari asumsi bahwa semakin tinggi profesionalisme guru, maka akan semakin tinggi mutu pembelajaran. Dasar-dasar pertimbangan dalam penelitian ini yaitu; (1) Pada kenyataannya, masih dijumpai keluhan atas lulusan SMK yang kurang terampil sehingga tidak siap untuk bersaing meraih pekerjaan. Hal itu disebabkan antara lain oleh

ketidaksiapan lulusan untuk melaksanakan pekerjaan dan kesenjangan vokasional antara latar belakang keterampilan angkatan kerja lulusan SMK dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh dunia usaha dan dunia industri. Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2021 menunjukkan Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) masih menjadi yang tertinggi. Angkanya mencapai 11, 13% per Agustus 2021. Sementara, TPT Sekolah Menengah Atas (SMA) tercatat sebesar 9, 09% di urutan kedua. Menyusul, TPT Sekolah Menengah Pertama (SMP) sebesar 6,45%, Universitas 5,98%, Diploma I/II/III 5,87%, dan Sekolah Dasar (SD) 3,61%. (Badan Pusat Statistik, 2021); (2) Kualitas kualitas guru yang ditunjukkan oleh prestasi belajar siswa yang sepertiganya ditentukan oleh guru; (3) proses belajar-mengajar betapa bagusnya kurikulum dengan menentukan standar isi yang tinggi, tetapi apabila tidak tersedia tenaga guru yang kompeten maka tujuan kurikulum tersebut akan sia-sia; (4) sarana prasarana belum memadai, yang mencukupi tenaga guru sehingga tidak professional; (5) Kondisi yang menuntut dilakukannya upaya-upaya yang lebih serius untuk menyelaraskan pendidikan di SMK dengan tuntutan dunia kerja; (6) Kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki lulusan SMK dengan kompetensi yang dipersyaratkan oleh pengguna lulusannya; (7) Manajemen dan kepemimpinan yang erat dalam penentuan kebijakan sangat mempengaruhi proses mutu Pendidikan pada Satuan Pendidikan tersebut; (8) Lingkungan belajar; dan (9) Operasional penyelenggaraan Pendidikan.

Dengan demikian Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan permasalahan yang belum terpecahkan sejalan dengan kompleksitas perubahan lingkungan/iklim/budaya pada Satuan Pendidikan tersebut, hal ini dikarenakan belum optimalnya dalam perencanaan, pelaksanaan, supervisi dan penilaian/evaluasi sehingga permasalahan ini perlu dilakukan penelitian lebih lanjut supaya dapat diketemukan data yang valid dan sekaligus dapat ditentukan alternatif pemecahannya. Berdasarkan obserasi awal yang dilakukan oleh peneliti di SMK Bina Teknologi Subang dan SMK Al-Mufti Purwadadi dimana Satuan Pendidikan tersebut merupakan sekolah percontohan yang mengembangkan system manajemen mutu yang baik meskipun masih ada perbaikan yang perlu dilakukan peneliti untuk melakukan penelitian yang lebih lanjut diantaranya; (1) system manajemen mutu pada SMK Al- Mufti Purwadadi kurang berjalan tetapi sekolah tersebut mendapatkan perhatian lebih dari pemerintah salah satunya sebagai Sekolah Pusat Keunggulan (PK); (2) Sistem kurikulum yang dikembangkan tidak berdasarkan kurikulum pemerintah tetapi mengembangkan kurikulum industry; (3) penerapan budaya industry dilaksanan dalam proses pembelajaran; (4) Jumlah peserta didik pada SMK Al-Mufti mencapai lebih dari 1000 peserta didik; (5) system manajemen 70% *top to bottom*. Sedangkan pada SMK Bina Teknologi Subang system manajemen sudah berjalan

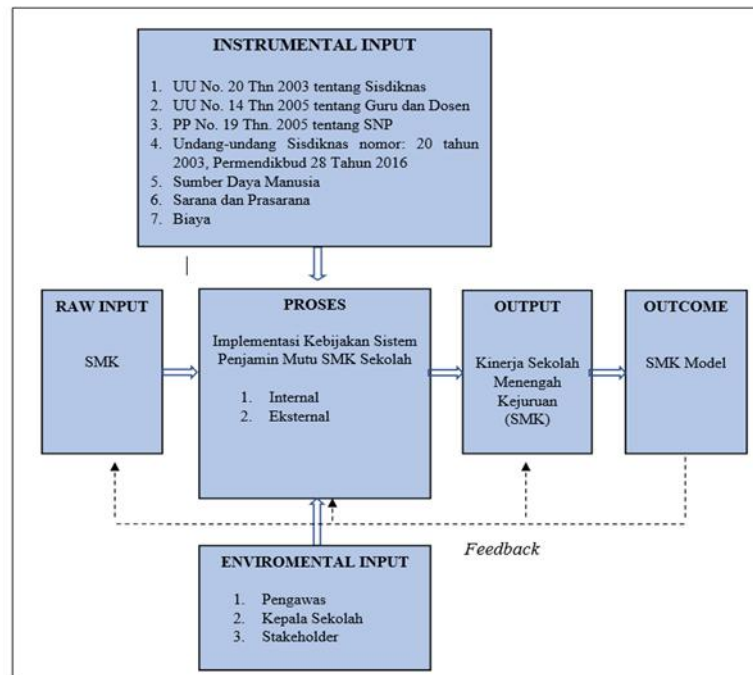
bahkan sudah melaksanakan pelatihan ISO :9001 tahun 2013 tetapi ada kendala yang dihadapi oleh sekolah tersebut salah satunya yaitu; (1) Jumlah peserta didik 5 tahun ke belakang terus mengalami penurunan; (2) terjadi pengurangan guru, banyak guru yang mengundurkan diri; (3) kurikulum yang dikembangkan menggunakan kurikulum mandiri berubah yang berasal dari pemerintah; (4) pengelolaan manajemen *bottom up*; (5) pengelolaan keuangan terseok-seok; (6) tidak dijadikan rujukan sekolah pusat keunggulan (PK).

Berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti dan mengkaji lebih dalam tentang manajemen dari sistem penjaminan mutu pendidikan yang ada di SMK Bina Teknologi Subang dan SMK Ak-Mufti Purwadadi. Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui lebih dalam, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi manajemen sistem penjaminan mutu pendidikan yang ada di sekolah yang mana juga menentukan mutu lulusan pendidikan dengan judul “Manajemen Kebijakan SPMI Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMK Kabupaten Subang studi kasus pada SMK Bina Teknologi Subang dan SMK Al-Multi Purwadadi”. Melihat dari keunggulan manajemen mutu yang ada di SMK, maka peneliti tertarik untuk mendalami masalah ini lebih jauh lagi dalam judul “Manajemen Kebijakan SPMI dalam meningkatkan Kinerja Sekolah di SMK Jawa Barat”.

2. KAJIAN TEORITIS

Permasalahan bagaimana Sistem Manajemen Mutu Pendidikan dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMK Menengah Kejuruan merupakan permasalahan yang belum terpecahkan sejalan dengan kompleksitas perubahan lingkungan (Sallis, 2014; Mulyasa, 2013). Hal ini dikarenakan belum optimalnya dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan atau tindakan dalam meningkatkan kinerja sekolah sehingga kompetensi guru SMK yang rendah berdampak negatif terhadap mutu pendidikan (Deming, 1986; Sudarwan, 2012).

Berdasarkan paparan yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini secara diagram dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 1. Perumusan Masalah Penelitian.

Berangkat dari permasalahan di atas, dalam penelitian ini dirumuskan raw input, instrumental, environmental, proses, produk, output, dan outcome (Arikunto, 2010; Engkoswara & Komariah, 2012). Input yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Kajian tentang SMK meliputi deskripsi tentang profil, keadaan, seleksi, dan sistem penjaminan mutu pendidikan (Sallis, 2014). Sedangkan instrument yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dasar hukum/kebijakan yang dijalankan di pada SMK Bina Teknologi Subang dan SMK Al-Multi Purwadadi, serta sarana prasarana, sumber biaya, dan SDM yang tersedia (Mulyasa, 2013; Tilaar, 2012).

Rumusan tentang kurikulum akan mengkaji tentang bagaimana kurikulum yang ada di pada SMK Bina Teknologi Subang dan SMK Al-Multi Purwadadi, serta bagaimana manajemen kebijakan sistem penjaminan mutu pendidikan dimasukkan dalam kurikulum (Sallis, 2014; Mulyasa, 2013). Sedangkan rumusan sarana prasarana akan mengkaji mengenai apa saja sarana dan prasana yang ada dan mendukung proses peningkatan kinerja sekolah di pada SMK Bina Teknologi Subang dan SMK Al-Multi Purwadadi (Engkoswara & Komariah, 2012). Sementara itu, rumusan tentang environmental dalam penelitian adalah budaya di SMK Bina Teknologi Subang dan SMK Al-Multi Purwadadi (Tilaar, 2012; Schein, 2010).

Bahasan rumusan proses yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi konsep manajemen dan tahapan dalam pengambilan sistem penjaminan mutu (Mulyasa, 2013; Sallis,

2014). Manajemen sistem penjaminan mutu, meliputi fungsi manajemen yakni perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, serta evaluasinya (Terry, 2006; Engkoswara & Komariah, 2012). Selain itu akan dibahas juga bagaimana kendala-kendala yang dihadapi oleh Kepala sekolah dalam melakukan proses manajemen kebijakan sistem penjamin mutu untuk meningkatkan kinerja sekolah di SMK Bina Teknologi Subang dan SMK AI-Multi Purwadadi (Tilaar, 2012). Dalam kaitannya dengan tahapan dalam mengambil kebijakan, penelitian ini berpijak pada teori yang disampaikan oleh Syafaruddin yang meliputi formulasi, implementasi, dan evaluasi (Syafaruddin, 2008).

Formulasi merupakan perumusan atau pembuatan. Jadi, formulasi kebijakan yaitu pembuatan/perumusan suatu kebijakan dalam pendidikan (Syafaruddin, 2008; Dunn, 2018). Implementasi kebijakan pada prinsipnya cara yang dilaksanakan agar sebuah kebijakan tersebut dapat mencapai tujuan. Implementasi kebijakan adalah serangkaian aktifitas dan keputusan yang memudahkan pernyataan kebijakan dalam pembuatan kebijakan terwujud ke dalam realisasinya (Grindle, 1980; Wahab, 2012). Sedangkan evaluasi kebijakan adalah usaha untuk mengetahui ketercapaian tujuan dari sebuah kebijakan (Dunn, 2018; Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

Tingginya persaingan global dalam dunia pekerjaan industri mengharuskan adanya kebijakan yang dilaksanakan dalam sistem teras sebagaimana mestinya kebutuhan perusahaan (Tilaar, 2012; Porter, 2008). Era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi terutama teknologi informasi memacu sekolah untuk bergerak mengikuti arus globalisasi dengan jalan memenuhi sarana dan prasarana pendidikan (Castells, 2010; Sallis, 2014). Pendidikan di masa yang akan datang, sekolah diharapkan mampu memberikan layanan pendidikan yang bermutu serta menghasilkan lulusan yang mempunyai kompetensi (Mulyasa, 2013). Pendidikan bermutu hanya bisa dihasilkan apabila sekolah dapat meningkatkan mutu terutama dalam hal penguasaan teknologi dan kualifikasi guru sesuai dengan standar pendidikan (UNESCO, 2015; Sudarwan, 2012).

Rumusan penelitian terkait dengan produk yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah bagaimana Manajemen Kebijakan Sistem Penjamin Mutu untuk meningkatkan kinerja sekolah (Sallis, 2014; Mulyasa, 2013). Selanjutnya, bagaimana kebijakan Kepala Sekolah tersebut menghasilkan *output* dalam wujud kinerja sekolah yang baik (Engkoswara & Komariah, 2012). Dari kinerja sekolah yang baik tersebut, menghasilkan *outcome* dalam bentuk sekolah untuk mengembangkan peningkatan kinerja sekolah pada siswa SMK Bina Teknologi Subang dan SMK AI-Multi Purwadadi (Tilaar, 2012; UNESCO, 2015).

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (Creswell, 2014; Yin, 2018). Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memahami secara mendalam fenomena implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dalam konteks nyata di sekolah (Moleong, 2017). Fokus penelitian ini adalah mengungkap proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi, serta permasalahan dan solusi dalam implementasi SPMI untuk meningkatkan kinerja sekolah (Sallis, 2014).

Desain studi kasus digunakan karena penelitian ini mengeksplorasi secara mendalam suatu program dan aktivitas dalam konteks tertentu secara berkesinambungan (Yin, 2018; Stake, 1995). Penelitian dilakukan pada dua lokasi, yaitu SMKS Bina Teknologi Subang dan SMKS Al-Multi Purwadadi Subang, yang dipilih secara purposive dengan pertimbangan telah menerapkan SPMI serta memiliki akses data yang memadai (Sugiyono, 2019).

Subjek penelitian terdiri dari informan kunci dan informan pendukung. Informan kunci meliputi kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan staf kurikulum. Informan pendukung meliputi pengawas sekolah dan pihak lain yang relevan. Penentuan informan menggunakan teknik purposive sampling yang berkembang secara snowball sesuai kebutuhan data di lapangan (Sugiyono, 2019; Patton, 2002).

Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi (Sugiyono, 2019; Moleong, 2017). Observasi digunakan untuk memperoleh gambaran nyata tentang pelaksanaan SPMI, wawancara dilakukan untuk menggali informasi secara mendalam dari informan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memverifikasi data (Creswell, 2014).

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (human instrument), yang didukung oleh pedoman wawancara, pedoman observasi, dan format studi dokumentasi (Moleong, 2017). Instrumen yang digunakan telah diuji kelayakannya secara konseptual dan dinyatakan mampu mengungkap data sesuai fokus penelitian (Sugiyono, 2019).

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu:

1. Reduksi data, yaitu proses pemilihan dan penyederhanaan data sesuai fokus penelitian,
2. Penyajian data, yaitu penyusunan data dalam bentuk narasi deskriptif agar mudah dipahami, dan

3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu proses interpretasi data untuk memperoleh temuan penelitian yang valid.
4. Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi sumber, metode, dan teori, serta member check kepada informan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa data yang diperoleh memiliki tingkat kredibilitas dan konsistensi yang baik, sehingga layak digunakan sebagai dasar penarikan kesimpulan.

Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam studi ini mengacu pada siklus Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang terdiri atas empat tahapan utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi (Sallis, 2014; Mulyasa, 2013).

Perencanaan mencakup kegiatan pemetaan mutu melalui Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan penyusunan program kerja (Direktorat Pembinaan SMK, 2017). Pengorganisasian berkaitan dengan pembentukan Tim Pengembang Mutu (TPM) dan Tim Audit Mutu (TAM) beserta pembagian tugasnya (Engkoswara & Komariah, 2012). Pelaksanaan merupakan realisasi program berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan (Sallis, 2014). Evaluasi dilakukan melalui audit mutu internal untuk menilai ketercapaian program dan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan (Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

Hubungan antar komponen dalam model ini bersifat siklik dan berkelanjutan (continuous improvement), di mana hasil evaluasi menjadi dasar perencanaan pada periode berikutnya (Deming, 1986). Dengan demikian, model ini menekankan pada peningkatan mutu secara sistematis, terintegrasi, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah (Sallis, 2014).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Hasil Penelitian

SMKS Bina Teknologi dan SMKS AI-Multi Purwadadi Purwadadi Subang merupakan satuan pendidikan yang telah mengimplementasikan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) sebagai upaya sistematis dalam meningkatkan kinerja sekolah sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) (Sallis, 2014; Mulyasa, 2013). Implementasi SPMI dilakukan melalui tahapan manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi, yang secara keseluruhan menunjukkan adanya komitmen sekolah dalam membangun budaya mutu (Deming, 1986).

Pada tahap perencanaan, sekolah telah melaksanakan pemetaan mutu melalui Evaluasi Diri Sekolah (EDS) yang menjadi dasar dalam mengidentifikasi kondisi riil, menemukan akar

permasalahan, serta merumuskan rekomendasi perbaikan (Direktorat Pembinaan SMK, 2017). Proses ini melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite, orang tua, hingga pihak eksternal (Sallis, 2014). Hasil pemetaan mutu tersebut kemudian digunakan dalam penyusunan visi, misi, kebijakan, serta Rencana Kerja Sekolah (RKS) yang memuat program, kegiatan, indikator, dan prioritas peningkatan mutu secara terarah dan sistematis (Mulyasa, 2013).

Pada tahap pengorganisasian, sekolah telah membentuk Tim Pengembang Mutu melalui Surat Keputusan kepala sekolah sebagai upaya untuk mengoordinasikan seluruh kegiatan penjaminan mutu (Engkoswara & Komariah, 2012). Namun demikian, struktur organisasi yang ada masih bersifat umum dan belum sepenuhnya mengacu pada delapan SNP, sehingga pembagian tugas dan tanggung jawab belum optimal dalam mendukung efektivitas implementasi SPMI (Tilaar, 2012).

Dalam tahap pelaksanaan, program-program pemenuhan mutu telah dijalankan sesuai dengan rencana yang tertuang dalam RKS (Sallis, 2014). Tim penjaminan mutu berperan aktif dalam mengoordinasikan kegiatan, menyusun jadwal, serta memastikan keterlibatan seluruh warga sekolah. Pelaksanaan ini menunjukkan adanya peningkatan koordinasi dan mulai terbentuknya budaya mutu di lingkungan sekolah, meskipun masih dihadapkan pada keterbatasan sumber daya manusia, pendanaan, dan perangkat pendukung penjaminan mutu (Mulyasa, 2013).

Sementara itu, pada tahap evaluasi, kegiatan monitoring dan evaluasi dilakukan oleh kepala sekolah melalui penilaian keterlaksanaan program (Stufflebeam & Shinkfield, 2007). Namun, proses evaluasi belum berjalan secara optimal karena belum adanya tim audit internal yang independen serta belum diterapkannya mekanisme audit mutu secara sistematis dan komprehensif. Hal ini berdampak pada kurang maksimalnya pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan berkelanjutan (Deming, 1986).

Adapun permasalahan utama yang dihadapi dalam implementasi SPMI meliputi keterbatasan jumlah dan kompetensi sumber daya manusia, tingginya beban kerja guru, kurangnya koordinasi antar bagian, serta masih rendahnya persepsi masyarakat terhadap SMK (Tilaar, 2012). Untuk mengatasi hal tersebut, sekolah melakukan berbagai upaya strategis, seperti menjalin kerja sama dengan dunia industri dan perguruan tinggi, meningkatkan promosi sekolah, serta melibatkan masyarakat dalam berbagai kegiatan pendidikan (UNESCO, 2015). Upaya ini diharapkan dapat memperkuat kepercayaan publik sekaligus meningkatkan daya saing dan mutu sekolah secara berkelanjutan.

Interpretasi

Pada aspek perencanaan, implementasi SPMI diawali dengan pemetaan mutu melalui Evaluasi Diri Sekolah (EDS) sebagai langkah strategis untuk mengidentifikasi kondisi riil sekolah (Direktorat Pembinaan SMK, 2017; Sallis, 2014). Secara ideal, proses ini melibatkan seluruh pemangku kepentingan, meskipun dalam praktiknya masih terdapat perbedaan persepsi, di mana sebagian pihak menilai pemetaan hanya dilakukan oleh tim penjaminan mutu (Mulyasa, 2013). Hasil pemetaan kemudian menjadi dasar dalam penyusunan rencana pemenuhan mutu yang terintegrasi dalam visi, misi, tujuan, serta Rencana Kerja Sekolah (RKS) (Engkoswara & Komariah, 2012).

Pada aspek pengorganisasian, sekolah telah membentuk Tim Penjaminan Mutu melalui SK kepala sekolah sebagai pelaksana utama program SPMI (Engkoswara & Komariah, 2012; Mulyasa, 2013). Tim ini bekerja berdasarkan pembagian tugas yang jelas dan mengacu pada siklus PDCA (Deming, 1986). Namun demikian, efektivitas organisasi masih bergantung pada kualitas komunikasi, kejelasan peran, serta ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten (Sallis, 2014; Tilaar, 2012).

Pada tahap pelaksanaan, implementasi SPMI berjalan cukup baik dan terstruktur (Sallis, 2014; Mulyasa, 2013). Kegiatan dilaksanakan sesuai rencana dengan melibatkan seluruh komponen sekolah (Engkoswara & Komariah, 2012). Keberhasilan pelaksanaan didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah, kerja sama tim, serta adanya jadwal kegiatan yang sistematis (Tilaar, 2012). Hal ini menunjukkan mulai tumbuhnya budaya mutu di lingkungan sekolah (Deming, 1986).

Sementara itu, pada tahap evaluasi, kegiatan monitoring dan audit mutu belum sepenuhnya optimal karena keterbatasan perangkat, belum adanya tim auditor independen, serta belum maksimalnya pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan berkelanjutan (Stufflebeam & Shinkfield, 2007; Deming, 1986).

Adapun permasalahan utama meliputi kurangnya pemahaman dan komitmen terhadap SPMI, keterbatasan SDM, beban kerja tinggi, serta rendahnya budaya mutu. Selain itu, masih terdapat persepsi keliru bahwa SPMI hanya bersifat program sementara (Sallis, 2014; Tilaar, 2012).

Sebagai solusi, diperlukan penguatan komitmen seluruh warga sekolah, peningkatan kapasitas SDM, optimalisasi peran kepemimpinan kepala sekolah, serta dukungan dari pemerintah daerah melalui pembinaan dan pendampingan (Mulyasa, 2013). Selain itu, pengembangan budaya belajar, pemanfaatan teknologi, dan konsistensi dalam menjalankan

siklus SPMI menjadi kunci utama dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan (UNESCO, 2015; Sallis, 2014).

Pembahasan

Perencanaan SPMI merupakan tahap awal yang strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan (Sallis, 2014; Mulyasa, 2013). Penjaminan mutu internal, sebagaimana dikemukakan oleh Hanun Asrohah, menekankan prinsip manajemen berbasis sekolah yang meliputi partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas (Asrohah, 2016). Tahapan perencanaan diawali dengan pemetaan mutu melalui Evaluasi Diri Sekolah (EDS) yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan (Direktorat Pembinaan SMK, 2017).

Keterlibatan berbagai pihak tersebut menunjukkan bahwa perencanaan telah mengarah pada pendekatan partisipatif sesuai dengan konsep Total Quality Management (TQM) (Sallis, 2014). Hasil EDS selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) sebagai dokumen perencanaan mutu (Mulyasa, 2013). Namun demikian, efektivitas perencanaan sangat ditentukan oleh kemampuan sekolah dalam menganalisis kesenjangan antara kondisi riil dan standar yang telah ditetapkan (Deming, 1986). Oleh karena itu, kompetensi kepala sekolah dalam perencanaan strategis menjadi faktor yang sangat penting (Tilaar, 2012).

Pengorganisasian bertujuan untuk mengatur sumber daya agar program dapat berjalan secara efektif (Engkoswara & Komariah, 2012). Dalam hal ini, SMK telah membentuk Tim Pengembang Mutu (TPM) dan Tim Audit Mutu (TAM) melalui Surat Keputusan (SK) Kepala Sekolah sebagai bentuk implementasi fungsi organisasi dalam manajemen mutu (Mulyasa, 2013). TPM bertugas melaksanakan program, sedangkan TAM berperan sebagai evaluator independen (Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

Meskipun struktur organisasi telah terbentuk, pembagian tugas belum sepenuhnya berbasis pada 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP), sehingga masih memerlukan penyempurnaan (Sallis, 2014). Keberadaan Standar Operasional Prosedur (SOP), Instruksi Kerja, serta perangkat audit seperti Kertas Kerja Audit (KKA) menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan sistem kerja yang terstruktur (Deming, 1986). Namun demikian, penguatan koordinasi dan kejelasan struktur organisasi masih diperlukan agar pelaksanaan program lebih optimal (Tilaar, 2012).

Pelaksanaan SPMI di SMK dilakukan secara mandiri sesuai dengan kebijakan pemerintah (Direktorat Pembinaan SMK, 2017). Program dilaksanakan berdasarkan RKS dan mengacu pada indikator 8 SNP (Sallis, 2014). Secara umum, pelaksanaan telah berjalan cukup efektif dan didukung oleh budaya pelaporan yang akuntabel (Mulyasa, 2013). Namun, kendala

utama terletak pada aspek pembiayaan, khususnya pada standar sarana dan prasarana (Tilaar, 2012). Untuk mengatasi hal tersebut, sekolah menerapkan skala prioritas berdasarkan tingkat urgensi kebutuhan. Hal ini menunjukkan adanya kemampuan adaptif dalam pelaksanaan program (Sallis, 2014).

Evaluasi dilakukan oleh kepala sekolah dengan melibatkan pengawas dan tim terkait. Proses evaluasi menggunakan perangkat audit mutu seperti KKA, sehingga penilaian dapat dilakukan secara sistematis dan objektif (Stufflebeam & Shinkfield, 2007). Hasil evaluasi tersebut kemudian digunakan sebagai dasar perbaikan program pada periode berikutnya, sehingga menciptakan siklus peningkatan mutu yang berkelanjutan (*continuous improvement*) (Deming, 1986). Meskipun demikian, masih diperlukan penguatan dalam konsistensi pelaksanaan evaluasi serta peningkatan kapasitas auditor internal (Sallis, 2014).

Permasalahan utama yang dihadapi adalah rendahnya citra SMK di masyarakat, yang masih dianggap sebagai pilihan kedua setelah SMA (Tilaar, 2012). Kondisi ini berdampak pada tingkat kepercayaan masyarakat dan minat peserta didik. Untuk mengatasi hal tersebut, sekolah melakukan berbagai upaya, seperti menjalin kerja sama dengan dunia industri dan perguruan tinggi, serta melibatkan masyarakat dalam berbagai kegiatan sekolah (UNESCO, 2015). Selain itu, penguatan program praktik kerja industri (*prakerin*) dan peningkatan daya saing lulusan menjadi strategi penting dalam memperbaiki citra sekolah (Sallis, 2014).

Dengan demikian, solusi yang dilakukan tidak hanya berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan, tetapi juga pada pembangunan kepercayaan masyarakat secara berkelanjutan (Mulyasa, 2013).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di SMK swasta di Kabupaten Subang dan Purwadadi pada dasarnya berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja sekolah, terutama dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Penerapan SPMI terbukti mampu mengarahkan proses perencanaan pembelajaran menjadi lebih sistematis dan berorientasi layanan, serta mendorong terbentuknya sikap disiplin dan profesional pada siswa melalui integrasi nilai-nilai pelayanan prima dalam kegiatan pembelajaran. Namun demikian, efektivitas implementasi tersebut belum sepenuhnya optimal, khususnya dalam penguatan karakter dan konsistensi evaluasi yang masih cenderung bersifat reaktif. Selain itu, tantangan eksternal berupa pengaruh perkembangan zaman turut memengaruhi keberhasilan

implementasi kebijakan ini, sehingga membutuhkan strategi adaptif dan pengawasan yang lebih komprehensif.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat direkomendasikan bahwa implementasi SPMI perlu diperkuat melalui integrasi yang lebih mendalam dalam kurikulum berbasis kebutuhan industri sekaligus penguatan pendidikan karakter, serta pengembangan sistem evaluasi yang lebih sistematis dan berkelanjutan. Peningkatan kapasitas guru dan penguatan sistem pembinaan berjenjang juga menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan budaya mutu di sekolah. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan lokasi dan subjek yang relatif terbatas, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan cakupan yang lebih luas, pendekatan metodologis yang lebih beragam, serta eksplorasi variabel lain yang berpotensi memengaruhi efektivitas implementasi SPMI dalam meningkatkan kinerja sekolah.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asrohah, H. (2016). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press.
- Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society* (2nd ed.). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Direktorat Pembinaan SMK. (2017). *Panduan Sistem Penjaminan Mutu Internal Sekolah Menengah Kejuruan*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach* (6th ed.). New York: Routledge.
- Engkoswara, & Komariah, A. (2012). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Grindle, M. S. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton: Princeton University Press.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). London: Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sudarwan, D. (2012). *Pengembangan Profesi Guru*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Syafaruddin. (2008). *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Terry, G. R. (2006). *Principles of Management*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Tilaar, H. A. R. (2012). *Perubahan Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- UNESCO. (2015). *Rethinking Education: Towards a Global Common Good?*. Paris: UNESCO Publishing.
- Wahab, S. A. (2012). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.