

Studi Literatur Mengenai Evaluasi Mutu Sekolah Menengah Kejuruan dengan *Baldrige Excellence Framework*

Maulana Paldia Samil, Syarifa Hanoum, dan Nabila Silmina Hakim
Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)
e-mail: syarifa@mb.its.ac.id

Abstrak—Menciptakan penyediaan layanan pendidikan membutuhkan berbagai peningkatan mutu. Dalam meningkatkan mutu sekolah terhadap konsumen mereka yaitu peserta didik, terdapat berbagai indikator yang mempengaruhi mutu Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) itu sendiri. Malcolm Baldrige for Performance Excellence (MBfPE) yang menjadi bagian dari salah satu penilaian Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) dan literasi mengenai dokumen yang memuat penilaian sekolah antara lain akreditasi, PMP (Penjamin Mutu Pendidikan) dan PKKS (Penilaian Kinerja Kepala Sekolah) yang sudah dilakukan oleh sekolah sebagai data awal yang dihubungkan dengan penilaian MBfPE. MBfPE dilakukan karena kerangka penilaian ini teruji memiliki indikator penilaian yang spesifik untuk kriteria mutu sekolah yang terukur, fleksibel dan komperhensif. Studi literatur memuat mengenai berbagai keterikatan antara penilaian mutu sekolah yang dilakukan saat ini dengan metode Malcolm Baldrige for Performance Excellence for education yang memuat berbagai kriteria dan sub-kriteria penilaian yang dapat digunakan sebagai tolok ukur penilaian yang dilakukan oleh sekolah di Indonesia selama ini.

Kata Kunci—*Malcolm Baldrige for Performance Excellence (MBfPE)*, Mutu Sekolah, SMK, Studi Literatur.

I. PENDAHULUAN

PENDIDIKAN merupakan kewajiban serta hak yang perlu dipenuhi oleh setiap individu. Indonesia memperoleh nilai 41,81 dan menduduki peringkat 65 dari 132 dan menempati peringkat 10 dari 15 negara regional yang diklasifikasikan dalam Asia Timur, Asia Tenggara dan Oceanid. Selain INSEAD, Indonesia juga memiliki data penilaian yang diadakan oleh *Programme for International Student Assessment (PISA)* pada tahun 2019, dibagi menjadi 3 bagian penilaian, skor membaca Indonesia berada pada peringkat 72 dari 77 negara, skor sains berada di peringkat 70 dari 78 negara, dan skor matematika berada pada peringkat 72 dari 78 negara.

Data tersebut menunjukkan rendahnya daya saing Indonesia di mata negara lain, baik secara global maupun regional sekitar Indonesia, keadaan sumber daya manusia Indonesia masih dibawah rata-rata, namun pada UU Nomor 20 tahun 2003 bagian 4 Pasal 11 ayat 1, dituliskan tentang sistem pendidikan nasional, mengamanatkan kepada pemerintahan daerah ataupun pusat untuk menyediakan kemudahan dan layanan terbaik untuk menjamin adanya mutu pendidikan untuk seluruh warga Indonesia tanpa diskriminasi, meskipun begitu mutu pembangunan manusia serta pendidikan secara keseluruhan masih belum bersaing dengan global dengan standar mutu yang sudah ditetapkan .

SMK merupakan salah satu tingkatan pendidikan menengah atas yang memfokuskan pada kejuruan tertentu.

Tabel 1.
Dana APBN untuk Sektor Pendidikan (dalam triliun)

Keterangan/Tahun	2018	2019	2020	2021
Anggaran pendidikan melalui Pengeluaran Pembiayaan	15,0	21,0	29,0	66,4
Anggaran Pendidikan melalui Transfer ke Daerah dan Dana Desa	279,5	308,4	306,9	299,1
Anggaran Pendidikan melalui Belanja Pemerintah Pusat	149,7	163,1	172,2	184,5
Total Anggaran Pendidikan	444,1	492,4	508,1	550,0
Total Belanja Negara	2.220,6	2.461,1	2.540,4	2.750,0
Persentase Anggaran Pendidikan terhadap Belanja Negara	20%	20%	20%	20%

Pada PP 19 Tahun 2005 Pasal 7 Ayat (6) PP menjelaskan mengenai kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi pada SMK/MAK atau sederajat dilaksanakan melalui muatan dan/atau kegiatan yang mendukung penyedia layanan pendidikan ini sebagai tingkatan pendidikan yang dekat dengan serapan pekerjaan setelah kelulusannya. Namun, data dari BPS Februari 2020 menunjukkan pengangguran bertambah 60 ribu orang. Dilihat dari tingkat pendidikan, TPT (Tingkat Pengangguran Terbuka) Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) masih yang paling tinggi diantara tingkat pendidikan lain, yaitu sebesar 8,49 persen.

Berdasarkan analisis pengaruh variabel terhadap nilai efisiensi kinerja sektor pendidikan di Jawa Timur menunjukkan bahwa Alokasi Dana Pendidikan merupakan indikator yang paling berpengaruh. Oleh karena itu, perlu dihitung secara detail alokasi anggaran pendidikan yang menyesuaikan dengan kebutuhan pendidikan di Jawa Timur pada setiap jenjangnya agar alokasi dana tersebut dapat tepat sasaran. Berdasarkan hasil peer group untuk kabupaten/kota yang belum efisien efisiensi biaya teknis dapat merujuk ke Kota Madiun, sedangkan untuk efisiensi sistem teknis dan efisiensi keseluruhan dapat merujuk ke Kota Blitar [1].

Tingkat mutu sumber daya manusia di Indonesia yang rendah merupakan tugas bagi pemerintah untuk bisa memberdayakan dan mengoptimalkan pendidikan bagi generasi muda. Penyelenggaraan dan penyaluran dana untuk perihal pendidikan merupakan hal strategis yang perlu direncanakan oleh pemerintah. Pendanaan yang diberikan pemerintah melalui APBN merupakan modal awal untuk membentuk berbagai program dan sarana serta prasarana yang dapat mendukung pendidikan di Nusantara.

Sejak 2009, seuai dengan UUD Pasal 31 ayat (4) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia, dijelaskan bahwa



Gambar 1. *Malcolm baldrige framework.*

alokasi dana negara untuk pendidikan adalah sebesar 20%. Dalam kenyataannya selama ini pemerintah hanya fokus mengadakan anggaran-anggaran belanja tanpa menetapkan fokus terhadap potensi keberlanjutan belanja tersebut. Di sisi lain, banyak belanja yang sifatnya jangka panjang dan untuk itu perlu dikaji permodelan anggaran berkualitas yang efektif untuk mencapai hasil jangka panjang tersebut. Pendanaan besar diturunkan pemerintahan merupakan bagian dari harapan dari visi, misi, dan tujuan strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam mencapai mutu pendidikan pada unit penyedia layanan pendidikan diseluruh Indonesia, untuk memahami gambaran jumlah pembiayaan yang diberikan pemerintah untuk sektor pendidikan sendiri.

Tabel 1 adalah laporan mengenai dana APBN untuk sektor pendidikan dari tahun 2018-2021. Penggunaan kerangka *Malcolm Baldrige for Performance Excellent (MBfPE)* pada instansi pendidikan seperti SMK disertai alasan antara lain; (1) kerangka kriteria yang fleksibel; (2) Kriteria yang inklusif; (3) Kriteria berfokus pada persyaratan umum; (4) Kriteria yang adaptif; (5) Kebaruan kriteria [2].

Dari penjelasan di atas, maka studi literatur ini memiliki tujuan untuk; mengidentifikasi keterikatan atribut dan komponen penilaian mutu sekolah yang mempengaruhi performa mutu sekolah saat ini; mendefinisikan indikator penilaian mutu sekolah yang memerlukan perbaikan dan meningkatkan menggunakan indikator Malcolm Baldrige for Performance Excellence (MBfPE); menyimpulkan kondisi mutu sekolah saat ini dan mengkategorikannya berdasarkan sistem penilaian yang didapatkan dengan metode Malcolm Baldrige.

II. LANDASAN TEORI

A. Konsep Pendidikan

Pendidikan berasal dari bahasa Yunani “paedagogike” yang diartikan dengan pembacaan “pais” yang memiliki arti

“anak” dan “ago” yang memiliki arti “membimbing”, dari keseluruhan arti memberikan makna “membimbing anak” [3]. Undang-Undang No.20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 1 mengenai Sistem Pendidikan Nasional, menjelaskan pengertian pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara dan dilanjutkan mengenai pendidikan nasional yang mengakar pada pendidikan pancasila dan UUD 1945.

Dari pengertian di atas pendidikan tentunya memiliki peran dalam perkembangan dan pertumbuhan bangsa, pada undang-undang ini juga menjelaskan bahwa ada arahan yang mengamanahkan baik untuk pemerintah pusat dan daerah untuk menyediakan pelayanan dan kemudahan supaya terjadinya pendidikan bermutu tanpa keberadaan diskriminasi (Pasal 11 ayat 1). Bagi negara pendidikan merupakan hal yang wajib dipenuhi dan digapai oleh warga negaranya, dengan alokasi penganggaran APBN sebesar 20% dari keseluruhan belanja negara, tentu pemerintah mengharapkan pendidikan dapat mencerminkan sumber daya berkualitas guna untuk produktifitas dan gunanya dimasa yang akan datang.

Untuk menjamin mutu pendidikan itu sendiri, pemerintah memiliki sistem penilaian, evaluasi dan akreditasi yang disesuaikan dengan kebutuhan sekolah, dalam hal ini disebut SNP (Standar Nasional Pendidikan) yang digunakan untuk menjaga mutu pendidikan, untuk mencapai SNP dibutuhkan pemenuhan 8 standar nasional pendidikan yang terdiri dari standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana pendidikan, standar pengelolaan pendidikan, dan standar pembiayaan.

Tabel 2.
Proporsi penilaian pada masing-masing kriteria dan sub-kriteria MBfPE

No	Kriteria	Nilai	Sub-Kriteria	Nilai
1	Leadership	120	Senior leadership	70
			Governance and Societal Responsibilities	50
2	Strategy	85	Strategy development	45
			Strategy implementation	40
3	Customer	85	Voice of The Customer	40
			Customer engagement	45
4	Measurement, Analysis, and Knowledge Management	90	Meeasurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45
			Information and Knowledge Management	40
			Workforce environment	45
			Workforce engagement	45
6	Operations	85	Work processes	45
			Operational effectiveness	40
7	Results	450	Student Learning and Process Results	120
			Customer results	80
			Workforce results	80
			Leadership and Governance Results	80
			Budgetary, Financial, and Market Results	90
Total Nilai				1000

Tabel 3.
Tingkatan Penilaian MBfPE

Tingkatan	Skor	Level
Early Development	0-275	Poor
Early Result	276-375	
Early Improvement	376-475	
Good Performance	476-575	Average
Emerging Industry Leader	576-675	
Industry Leader	676-775	
Benchmark Leader	776-875	Excellent
World Leader	876-1000	

Delapan standar nasional pendidikan tersebut memiliki pembobotan yang sama dan menilai tingkat SNP (yang memiliki 5 tingkatan) suatu instansi pendidikan.

Lebih dalam lagi mengenai konsep pendidikan di Indonesia, setelah melakukan penilaian standar nasional, masing-masing sekolah melakukan akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional – Sekolah/ Madrasah (BAN-SM) yang bertujuan untuk memperoleh gambaran umum dan detail kinerja sekolah baik dari sisi lebih maupun kekurangannya dan juga menentukan tingkat kelayakan suatu sekolah dalam melakukan penyediaan pendidikan. Fungsi dari akreditasi juga terdiri atas, sebagai bentuk akuntabilitas sekolah terhadap kinerjanya terhadap stakeholder terkait dengan penyelenggaraan layanan pendidikan, sebagai bentuk pengetahuan yang dalam rangka menjelaskan bagaimana kelayakan dan kinerja sekolah dilihat dari berbagai unsur terkait dan berpedoman serta bedasar dengan baku mutu sekolah, dan sebagai titik tolak untuk pengembangan, menjadikan sekolah memiliki kerangka kerja untuk meningkatkan kualitas kinerja dan layanannya ke pemangku kepentingan.

Baik dalam mutu pendidikan sendiri, masing-masing sekolah dan instansi pendidikan memiliki otoritas dan wewenang nya sendiri untuk mengatur dan memberdayakan sumber daya yang ada, hal ini masuk kedalam penilaian yang

lebih mikro kepada masing-masing sekolah, baik ditingkatkan pendidikan manapun, sekolah tetap dievaluasi dan dinilai oleh Dinas Pendidikan setempat secara rutin (tahunan), hal ini disebut PKKS (Penilaian Kinerja Kepala Sekolah), dimana menempatkan penilaian suatu sekolah kepada kinerja kepala sekolah dengan tujuh pokok penilaian, antara lain, kepala sekolah sebagai pendidik (edukator), kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai supervisor, kepala sekolah sebagai motivator, kepala sekolah sebagai leader (pemimpin), dan kepala sekolah sebagai inovator. Hal ini menjadikan kepala sekolah sebagai titik mutu lulusan sekolah, pihak yang berperan penuh untuk mutu dan kinerja sekolah.

Konsep pendidikan menjadi dasar penting untuk penelitian ini, disamping memberikan gambaran mengenai pengertian pendidikan secara etimologi dan terminologi, namun juga memberikan rancangan dasar dari tujuan serta cita-cita negara untuk membangun pendidikan dari awal kemerdekaan hingga era ini melalui regulasi pemerintahan dan instrumen penilaian unit penyedia layanan pendidikan yang diterapkan.

B. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

Sekolah Menengah Kejuruan adalah pendidikan yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu dan siap pula melanjutkan ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Pendidikan kejuruan memiliki pengertian sebagai suatu program pendidikan yang menyiapkan individu peserta didik menjadi tenaga kerja profesional dan siap untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi [4]. Selain UU no. 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS, PP 17 tahun 2010 Pasal 1 Ayat 15 menjelaskan Sekolah menengah kejuruan yang selanjutnya disingkat SMK adalah suatu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP atau MTs.

Adapun karakteristik pendidikan kejuruan yang diajarkan adalah antara lain: (1) Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan yang memiliki sifat untuk menyiapkan penyediaan tenaga kerja. dampak kepada orientasi pendidikan dari sekolah kejuruan yang ditujukan kepada lulusan agar dapat dipasarkan di pasar kerja; (2) Justifikasi pendidikan kejuruan adalah adanya kebutuhan nyata tenaga kerja di dunia usaha dan industri, hal ini ditunjukkan dengan kebutuhan kejuruan yang perlu disesuaikan dengan konsentrasi tenaga kerja yang sedang dibutuhkan di pasar; (3) Pengalaman belajar yang disampaikan melalui pendidikan kejuruan mencakup bagian pembelajaran afektif, kognitif, dan psikomotorik yang diterapkan baik pada situasi kerja yang disimulasikan lewat proses belajar mengajar, maupun langsung kepada situasi kerja yang sebenarnya; (4) Keberhasilan pendidikan kejuruan diukur dari dua kriteria, yaitu keberhasilan siswa di sekolah (in-school success), dan keberhasilan siswa di luar sekolah (out-of school success); Kriteria pertama meliputi keberhasilan siswa dalam memenuhi persyaratan kurikuler, sedangkan kriteria kedua dilihat dan ditunjukkan dengan keberhasilan atau penampilan lulusan setelah berada di dunia kerja yang sebenarnya; (5) Pendidikan kejuruan memiliki kepekaan (responsiveness) terhadap perkembangan dunia kerja. Hal ini menciptakan

pendidikan kejuruan yang proaktif dan peka terhadap perubahan serta pengembangan ilmu dan teknologi serta memberikan keluwesan dan mampu menyesuaikan diri untuk memproyeksikan prospek kerja di masa depan untuk peserta didik. (6) Bengkel kerja dan laboratorium merupakan kelengkapan utama dalam pendidikan kejuruan, untuk dapat mewujudkan situasi belajar yang dapat mencerminkan situasi dunia kerja secara realistis dan edukatif; dan (7) Hubungan kerja sama antara lembaga pendidikan kejuruan dengan dunia usaha dan industri merupakan suatu keharusan, seiring dengan tingginya tuntutan relevansi program pendidikan kejuruan dengan tuntutan dunia usaha dan industri.

Kelembagaan pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan merupakan instansi pendidikan yang memiliki fokus menciptakan lulusan yang mampu bersaing di dunia kerja. Dari penjelasan teori di atas dapat dipahami konsep dari adanya SMK dalam garis pendidikan di Indonesia, serta tujuan dari SMK itu sendiri. Pemerintah memerlukan lebih banyak program vokasi karena memiliki banyak inovasi untuk Indonesia karena mereka adalah ujung tombak industri.

C. Manajemen Mutu

Penggunaan manajemen mutu juga sering disebut sebagai Total Quality Management (TQM) yang memiliki pengertian tindakan mengawasi semua aktivitas dan tugas yang harus diselesaikan untuk mempertahankan tingkat keunggulan yang diinginkan. Ini termasuk penentuan kebijakan mutu, pembuatan dan penerapan perencanaan dan penjaminan mutu, serta kendali mutu dan peningkatan mutu. Total quality management adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (public service) dan pembangunan masyarakat (community development) [5].

Adapun dalam memahami manajemen mutu, terdapat tujuan di dalam disiplin ilmu tersebut, tujuan manajemen mutu yaitu menjamin kesesuaian antara proses dengan output yang dihasilkan yang memberikan kepuasan pemangku kepentingan dan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan secara terus-menerus. Upaya peningkatan mutu pendidikan yang dimaksud tidak langsung sekaligus, melainkan berdasarkan peningkatan mutu pada setiap komponen pendidikan [6].

Penggunaan manajemen mutu adalah bagian dari meningkatkan kualitas dan performa dari penyediaan layanan pendidikan. Dalam manajemen mutu pendidikan terdapat tiga komponen penting yang perlu dipahami Quality Assurance (Penjaminan Mutu), Quality Control (Pengendalian Mutu), dan Quality Improvement (Peningkatan Mutu).

Quality Assurance adalah tentang merancang kualitas ke dalam proses untuk memastikan bahwa produk atau layanan yang diproduksi sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk Quality control mengacu pada deteksi dan eliminasi komponen atau produk akhir yang tidak memenuhi standar. Ini adalah proses setelah kegiatan dilakukan yang berkaitan dengan mendeteksi dan menolak item yang tidak sesuai. Kedua hal ini merupakan bagian dari mencapai kualitas mutu dari pendidikan, dimulai dari penjaminan dan pengendalian. Sedangkan Proses peningkatan mutu (Quality Improvement) adalah untuk

mengidentifikasi indikator dalam pelayanan, memonitor indikator tersebut, dan mengukur hasil dari indikator mutu yang selanjutnya mengarah pada pencapaian hasil akhir, serta selalu berfokus pada mutu untuk meningkatkan proses sehingga tingkat mutu dari hasil yang dicapai akan meningkat [7].

D. Manajemen Mutu di Sekolah

Keadaan sekolah dan berbagai faktor internal dan eksternal lainnya menciptakan berbagai hambatan maupun keuntungan dalam penyelenggaraan manajemen mutu di sekolah. Ketidakpastian muncul dalam berbagai kesempatan memerlukan adanya penjaminan atas kualitas atau mutu sekolah. Sistem penjamin mutu merupakan bagian dari jawaban untuk pemerintah dalam mengatasi ketidakpastian tersebut.

Menurut Asroah (2015) Sistem Penjaminan Mutu (*Quality Assurance System*) atau SPM adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga organisasi memenuhi idealismenya dan stakeholders memperoleh kepuasan [6]. Sistem penjamin mutu pendidikan (SPMP) merupakan hasil dari bagian Permendiknas Nomor 63 Tahun 2009 yang menjadi sistem cabang dari Sistem Pendidikan Nasional yang memiliki fungsi utama Penjaminan Mutu Pendidikan, serta menjelaskan pengertian Penjaminan Mutu Pendidikan yaitu, kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, Pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan.

Penjaminan mutu pendidikan harus diterapkan dalam pendidikan formal maupun nonformal, sesuai yang dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009, penjaminan mutu memiliki acuan, antara lain: (1) SPM (Standar Pelayanan Minimal), dalam Permendiknas Nomor 63 Tahun 2009 dijelaskan SPM adalah jenis dan tingkat pelayanan pendidikan minimal yang harus disediakan oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten atau kota. (2) SNP (Standar Nasional Pendidikan), yang dijelaskan dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 mengenai SNP yaitu, kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. (3) Standar mutu pendidikan di atas SNP. Standar mutu pendidikan di atas SNP meliputi standar mutu di atas SNP yang berbasis keunggulan lokal dan standar mutu di atas SNP yang mengadopsi dan/atau mengadaptasi standar internasional tertentu.

Standar mutu di atas SNP dipenuhi oleh satuan atau program pendidikan dan penyelenggara satuan atau program pendidikan secara sistematis dan bertahap dalam kerangka waktu yang ditetapkan dalam rencana strategis satuan atau program pendidikan. Standar mutu pendidikan di atas SNP dapat dilakukan jika satuan atau program pendidikan sudah memenuhi SPM dan SNP, sedangkan untuk standar mutu pendidikan di atas SNP berbasis keunggulan lokal dapat dirintis pemenuhannya oleh satuan pendidikan yang telah memenuhi SPM dan sedang dalam proses pemenuhan SNP.

Keberadaan Standar Nasional Pendidikan (SNP) juga terbagi dalam 5 tingkatan penilaian dan 8 lingkup Standar

Nasional Pendidikan yang dijelaskan dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 2 Ayat 1 yang terdiri antara lain, (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan; dan (8) standar penilaian pendidikan. Adapun fungsi diadakannya penilaian berbasis SNP dijelaskan pada Pasal 3 yang dijelaskan dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu.

Penilaian mutu sekolah dilakukan dengan mengadakan penilaian kinerja sekolah dengan acuan kinerja kepala sekolah, meliputi: (1) Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah dilakukan secara berkala setiap tahun dan secara kumulatif setiap empat tahun; (2) Penilaian kinerja tahunan dilaksanakan oleh pengawas sekolah/madrasah; (3) Penilaian kinerja empat tahunan dilaksanakan oleh atasan langsung dengan mempertimbangkan penilaian kinerja oleh tim penilai yang terdiri dari pengawas sekolah/madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan komite sekolah/madrasah dari tempatnya bertugas; (4) Hasil penilaian kinerja dikategorikan dalam tingkatan amat baik, baik, cukup, sedang atau kurang.

Penggunaan penilaian kepala dan penjaminan mutu adalah bentuk penilaian internal yang jarang disebarkan ke khalayak umum. Untuk sekolah ataupun perguruan tinggi penilaian kualitas unit pembelajaran atau jurusannya dijelaskan melalui akreditasi dengan indikator atau dasar kriteria yang bersifat terbuka sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 60 ayat 3. Akreditasi dimaksudkan sebagai kegiatan penilaian kelayakan program dalam satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Selain menjadikan acuan bagi pemangku kepentingan dan pihak siswa, akreditasi memberikan standar untuk evaluasi dan peningkatan mutu pendidikan di kemudian hari.

Dalam penelitian ini banyak instrumen penilaian kinerja dan peningkatan mutu sekolah, serta pemahaman sistem yang berlaku dalam unit kerja Sekolah Menengah Kejuruan atau yang setara dengan unit kerja tersebut. Pemahaman dan literasi atas bagaimana manajemen mutu pendidikan saat ini merupakan bagian dasar yang perlu dipahami peneliti.

E. *Malcolm Baldrige for Performance Excellence (MBfPE)*

Penelitian mengenai mutu sekolah ini menggunakan metode Malcolm Baldrige for Performance Excellence (MBfPE) atau yang biasa disebut Baldrige National Quality Program. Metode ini merupakan sistem manajemen kualitas formal yang berlaku di Amerika Serikat. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) atau Baldrige National Quality Program (BNQP) dibawah atas tanggung jawab the National Institute of Standards and Technology (NIST).

Pada titik saat ini penggunaan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE) telah digunakan oleh puluhan ribu perusahaan di berbagai belahan dunia, termasuk Indonesia yang kemudian mengadopsi MBCfPE menjadi Indonesian Quality Award (IQA) for BUMN (Badan Usaha Milik Negara).

Dalam tujuan dari Baldrige National Quality Award antara lain, membantu meningkatkan praktek-praktek kinerja organisasi, kemampuan, dan hasil-hasil; memudahkan komunikasi dan sharing informasi tentang praktek-praktek

terbaik di antara organisasi-organisasi, berfungsi sebagai alat manajemen untuk memahami dan mengelola kinerja serta untuk pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran.

Di dalam metode MBfPE digunakan 7 kriteria yang terdiri atas:

1) *Leadership (Kepemimpinan)*

Di dalamnya dibagi lagi menjadi senior leadership (kepemimpinan senior) dan Governance and Societal Responsibilities (Tanggung jawab terhadap tata kelola dan sosial).

2) *Strategy (Strategi)*

Kemudian dibagi menjadi Strategy Development (Pengembangan Strategi) dan Strategy Implementation (Implementasi Strategi).

3) *Customer (Pelanggan)*

Dibagi menjadi Voice of The Customer (Masukan dari Pelanggan) dan Customer Engagement (Pendekatan dengan Pelanggan).

4) *Measurement, Analysis, and Knowledge Management (Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan)*

Dibagi lagi menjadi Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance (pengukuran, analisis, dan peningkatan kinerja organisasi) dan Information and Knowledge Management (manajemen informasi dan pengetahuan).

5) *Workforce (Tenaga Kerja)*

Workforce yang dibagi menjadi Workforce Environment (lingkungan ketenagakerjaan) dan Workforce Engagement (pendekatan ke tenaga kerja).

6) *Operations (Operasi)*

Operations yang dibagi menjadi work processes (proses kerja) dan Operational Effectiveness (Keefektifan Operasional).

7) *Results (Hasil Akhir)*

Results yang dibagi menjadi Student Learning and Process Results (Pembelajaran siswa dan hasil proses), Customer Results (Hasil dari pelanggan), Workforce Results (Hasil dari tenaga kerja), Leadership and Governance Results (Hasil dari kepemimpinan dan tata kelola) dan Budgetary, Financial, and Market Results (Hasil Anggaran, Keuangan, dan Pasar)

Metode *Malcolm Baldrige* memiliki 3 tipe *framework* dimasing-masing publikasinya, dibedakan berdasarkan instansi yang sedang menggunakan penilaian, ketiga tipe *framework* tersebut antara lain (1) Bisnis/non-profit; (2) Pelayanan Kesehatan; dan (3) Pendidikan. Dalam halnya penelitian ini menggunakan objek unit pelayanan pendidikan, penulis menggunakan *framework* indikator dari publikasi untuk Pendidikan atau yang berjudul *Baldrige Excellence Framework (Education)*. Gambar 1 adalah model kerangka penilaian *Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence*.

Dalam melakukan penilaian Malcolm Baldrige for Performance Excellence (MBfPE) memiliki sistemnya tersendiri, beberapa indikator proses yang berada pada poin 1-6 menggunakan metode penilaian ADLI yang terdiri atas Approach (A), Deployment (D), Learning (L), dan Integration (I). Pada indikator hasil akhir (results) yang

berada pada poin 7 menggunakan metode penilaian LeCTI yang terdiri atas Level (Le), Comparison (C), Trend (T), dan Integration (I). Penilaian dipisahkan pada masing masing poin metode penilaian, baik itu ADLI maupun LeCTI pada masing masing sub-kriteria yang sudah memiliki poinnya masing masing.

Pada masing-masing kriteria memiliki proporsi penilaian sendiri sesuai dengan standar yang diberikan pada Baldrige Excellence Framework for Education dan dibagi berdasarkan masing-masing sub-kriteria, berikut Tabel 2 menjelaskan mengenai nilai standar pada masing masing kriteria dan sub-kriteria MBfPE.

Pada akhir penilaian yang sudah dilakukan, hasil dari total nilai menandakan posisi suatu unit pelayanan pendidikan dengan standar yang sudah ditetapkan atas tingkatan performansi mutu yang dibagi atas 3 level *poor* yang berada dalam *range* nilai 0-375, *average* dengan *range* nilai 376-475, dan *excellent* dengan *range* nilai 676-1000. Tabel 3 berikut menjelaskan secara terperinci tingkat penilaian organisasi berdasarkan *Malcolm Baldrige for Performance Excellent* (MBfPE) [8].

DAFTAR PUSTAKA

- [1] B. Apriyansyah, S. Hanoum, P. Prihananto, and S. L. Mukaromah, "Efficiency evaluation of primary and secondary education sector performance in East Java using data envelopment analysis," *J. Sos. Hum.*, vol. 13, no. 2, pp. 151–163, 2020, doi: <http://dx.doi.org/10.12962/j24433527.v13i2.7967>.
- [2] S. I. Kuspijani, "Pengukuran Kinerja Fakultas Teknik Universitas Bhayangkara Surabaya (UBHARA) Surabaya dengan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige," Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya, 2010.
- [3] E. Handoyo and Ijan, "Model Pendidikan Karakter Berbasis Konservasi: Pengalaman Universitas Negeri Semarang," Universitas Negeri Semarang, 2010.
- [4] A. Djohar, *Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 1st ed. Bandung: Pedagogiana Press, 2007.
- [5] H. Nawawi, *Manajemen Strategik*, 1st ed. Yogyakarta: Gajah Mada Pers, 2005.
- [6] H. Asrohah, "Manajemen Mutu Pendidikan" UIN Sunan Ampel Surabaya, 2015.
- [7] E. Sallis, *Total Quality Management in Education Model, Teknik, dan Implementasinya*, 1st ed. Yogyakarta: IrciSoD, 2015.
- [8] M. L. Singgih, "Penilaian kinerja suatu jurusan dengan kriteria Malcolm Baldrige national quality award dan penentuan ranking menggunakan Analytic Network Process," *J. Teknol. Manaj. Inf.*, vol. 6, no. 3, 2008.