



INTEGRASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN ANALISIS SWOT DALAM MENINGKATKAN PEMENUHAN STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN DI PKBM

Tiara Septia Ningrum^{1*}, & Siti Sumiati²

^{*1&2} Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung

*e-Mail: 2002400572@std.unissula.ac.id, sitisumiati@unissula.ac.id

Submit Tgl: 17-Agustus-2025

Diterima Tgl: 19-Agustus-2025

Diterbitkan Tgl: 22-Agustus-2025

Abstract: Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) play a strategic role in reducing Anak Tidak Sekolah (ATS) to improve the Human Development Index. However, compliance with National Education Standards at PKBM Mugi Sae, Brebes, remains uneven. This study analyzes eight SNPs, identifies internal weaknesses, and formulates a sustainable quality improvement strategy by integrating Total Quality Management and SWOT analysis. Using a qualitative case study with IFAS and EFAS matrix analysis, data were gathered from 10 key informants, field observations, and accreditation documents. Findings show an overall accreditation score of 715.85 (Grade B), with severe underperformance in Assessment (0%), Management (26.67%), and Educator (35.78%) standards. SWOT results yielded an IFAS score of 2.14 and an EFAS score of 2.37, indicating that external opportunities outweigh internal strengths. The recommended strategy prioritizes Weakness-Opportunity (WO) and Strength-Opportunity (SO) approaches aligned with core Total Quality Management principles. Key measures include enhancing tutors' pedagogical and ICT-based assessment skills, standardizing administrative management documentation, and expanding local government. partnerships.

Keywords: Total Quality Management; Educational Quality; PKBM; National Education Standards; SWOT Analysis.

Abstrak: Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Mugi Sae Brebes berperan penting menekan angka Anak Tidak Sekolah (ATS) guna meningkatkan Indeks Pembangunan Manusia (IPM), namun pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (SNP) belum merata. Penelitian ini bertujuan menganalisis pemenuhan delapan SNP, mengidentifikasi kelemahan internal, dan merumuskan strategi mutu berbasis integrasi *Total Quality Management* (TQM) serta Analisis SWOT. Melalui pendekatan kualitatif studi kasus dan analisis IFAS-EFAS, data dihimpun dari wawancara 10 narasumber, observasi, dan dokumen akreditasi. Hasil penelitian menunjukkan nilai akreditasi sebesar 715,85 (Predikat B), tetapi berkinerja amat rendah pada Standar Penilaian (0%), Pengelolaan (26,67%), serta Pendidik dan Tenaga Kependidikan (35,78%). Skor IFAS (2,14) dan EFAS (2,37) mengindikasikan peluang eksternal lebih dominan ketimbang kekuatan internal. Strategi utama berfokus pada kombinasi *Weakness-Opportunity* (WO) dan *Strength-Opportunity* (SO) berbasis prinsip TQM, mencakup peningkatan kompetensi pedagogik dan penilaian TIK bagi tutor, standarisasi dokumen pengelolaan, serta penguatan kemitraan dengan pemerintah daerah.

Kata Kunci: Total Quality Management; Kualitas Pendidikan; PKBM; Standar Nasional Pendidikan; Analisis SWOT.

Cara mengutip Ningrum, T. S., & Sumiati, S. (2026). Integrasi Total Quality Management dan Analisis Swot dalam Meningkatkan Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan di PKBM. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 1511–1517. <https://doi.org/10.71456/sur.v5i1.2550>

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan berdaya saing. Dalam ranah pendidikan nonformal, Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) menjadi sarana strategis untuk meningkatkan kualitas masyarakat yang tidak terjangkau oleh jalur pendidikan formal. Berdasarkan data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi per Juni 2025, terdapat 10.650 PKBM di Indonesia yang melayani 1.877.523 peserta didik, di mana sekitar 50% di antaranya merupakan anak usia sekolah yang tidak terlayani pendidikan formal.

Kabupaten Brebes mencatatkan tantangan pembangunan SDM yang cukup krusial sebagai salah satu wilayah dengan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) terendah di Jawa Tengah. PKBM memiliki peran vital dalam mendongkrak komponen Harapan Lama Sekolah (HLS) dan Rata-rata Lama Sekolah (RLS) melalui program Gerakan Kembali Bersekolah (GKB). Melalui keberadaan PKBM, pemerintah daerah berupaya mengentaskan masalah Anak Tidak Sekolah (ATS) dan Siswa Tidak Sekolah (STS) guna mempercepat peningkatan IPM.

Meskipun memiliki posisi strategis, penyelenggaraan pendidikan nonformal wajib memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagaimana diatur dalam PP No. 57 Tahun 2021 dan PP No. 4 Tahun 2022. Studi kasus pada PKBM Mugi Sae—salah satu PKBM tertua di Kabupaten Brebes yang berdiri sejak 1970-an—menunjukkan adanya masalah serius pada pemenuhan standar kualitatif. Berdasarkan hasil akreditasi BAN PNF, PKBM Mugi Sae memperoleh nilai akhir 715,85 (Predikat B). Namun, terjadi disparitas ekstrem antarindikator.

Ketimpangan pemenuhan SNP di PKBM Mugi Sae teridentifikasi pada tiga standar utama yang mencatatkan skor di bawah 50%. Standar Penilaian Pendidikan mencatatkan angka 0%, Standar Pengelolaan berada di angka 26,67%, serta Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan hanya mencapai 35,78%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tata kelola kelembagaan dan kualitas proses evaluasi pembelajaran belum terkelola secara sistematis.

Sebagian besar literatur manajemen mutu pendidikan masih menitikberatkan lokus kajiannya pada institusi pendidikan formal (Sallis, 2014). Terdapat research gap yang signifikan mengenai bagaimana instrumen *Total Quality Management* (TQM) dikombinasikan dengan analisis lingkungan strategis SWOT untuk membenahi ketimpangan SNP pada lembaga pendidikan nonformal pedesaan. Penelitian yang ada umumnya mengevaluasi TQM secara parsial tanpa memetakan pembobotannya terhadap parameter BAN PNF.

Guna mengisi celah akademis tersebut, penelitian ini menawarkan novelty berupa model integrasi TQM (Goetsch & Davis, 2014) dan matriks SWOT (IFAS-EFAS) yang dirancang khusus untuk memetakan serta membenahi ketimpangan pemenuhan 8 SNP pada PKBM. Pendekatan ini mentransformasi temuan evaluatif kualitatif menjadi arahan manajerial yang terukur dan aplikatif.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi pemenuhan 8 SNP, mengidentifikasi faktor kelemahan internal, serta merumuskan strategi perbaikan mutu berkelanjutan di PKBM Mugi Sae. Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi teoretis pada pengembangan literatur TQM pendidikan nonformal serta memberikan panduan praktis bagi pengelola PKBM.

Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan

Total Quality Management merupakan pendekatan manajemen menyeluruh yang berfokus pada peningkatan kualitas secara terus-menerus (*continuous improvement*), melibatkan seluruh komponen organisasi (*total involvement*), serta berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer focus*) (Goetsch & Davis, 2014). Dalam pendidikan nonformal, TQM berfungsi menjamin bahwa proses pembelajaran dan pengelolaan lembaga memenuhi kriteria mutu secara konsisten (Sallis, 2002). Prinsip dasar TQM mencakup enam pilar: fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pendekatan proses, perbaikan berkelanjutan, pengambilan keputusan berbasis data, dan komunikasi efektif.

Standar Nasional Pendidikan (SNP) PKBM

SNP merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di Indonesia yang diatur dalam PP No. 57 Tahun 2021 dan PP No. 4 Tahun 2022. Delapan standar tersebut meliputi: (1) Standar Kompetensi Lulusan, (2) Standar Isi, (3) Standar Proses, (4) Standar Penilaian Pendidikan, (5) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, (6) Standar Sarana dan Prasarana, (7) Standar Pengelolaan, serta (8) Standar Pembiayaan. Pada PKBM, pemenuhan 8 SNP menjadi indikator utama efektivitas lembaga dan dasar penilaian akreditasi oleh BAN PAUD dan PNF.

Model Integrasi Total Quality Management dan Analisis SWOT

Analisis SWOT memetakan faktor internal (*Strengths, Weaknesses*) dan eksternal (*Opportunities, Threats*) (Pearce & Robinson; Rangkuti). Integrasi TQM ke dalam matriks SWOT memberikan kerangka kerja analitis di mana kelemahan internal pemenuhan SNP diatasi dengan memanfaatkan peluang eksternal melalui penerapan prinsip TQM (*process approach* dan *continuous improvement*). Model ini memandu organisasi bertransformasi dari manajemen reaktif menuju tata kelola berbasis mutu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus di PKBM Mugi Sae, Kecamatan Jatibarang, Kabupaten Brebes. Informan ditentukan secara purposive sampling sebanyak 10 peran, yang terdiri atas: Penasihat PKBM, Kepala PKBM, Staf Manajemen/Bendahara, Tutor Kesetaraan, dan perwakilan Warga Belajar.

Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi teknik:

1. Wawancara Mendalam: Menggali data pelaksanaan TQM, kualifikasi tutor, dan kendala penilaian.
2. Observasi Partisipatif: Mengamati proses belajar mengajar, sarana prasarana, dan interaksi pembelajaran.
3. Studi Dokumentasi: Mengkaji dokumen akreditasi BAN PNF, profil PKBM, dan data pendukung lain.

Analisis data kualitatif mengikut model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan). Selanjutnya, data diformalisasikan ke dalam matrik evaluasi SWOT melalui penentuan bobot dan rating pada *Internal Factor*

Analysis Summary (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS) dengan skala 1–4 untuk merumuskan posisi strategis organisasi..

HASIL DAN PEMBAHASAN

Capaian Akreditasi dan Pemenuhan SNP Berdasarkan data BAN PNF, PKBM Mugi Sae memperoleh total nilai akreditasi sebesar 715,85 (Predikat B). Rincian pencapaian pada 8 SNP disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Capaian Akreditasi PKBM Mugi Sae berdasarkan Standar Nasional Pendidikan

No	Standar Nasional Pendidikan	Nilai Maksimum	Nilai Capaian	Persentase (%)
1	Standar Kompetensi Lulusan	1000	1000,00	100,00%
2	Standar Isi	1000	603,66	60,37%
3	Standar Proses	1000	548,14	54,81%
4	Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	1000	357,80	35,78%
5	Standar Sarana dan Prasarana	1000	637,47	63,75%
6	Standar Pengelolaan	1000	266,67	26,67%
7	Standar Pembiayaan	1000	475,06	47,51%
8	Standar Penilaian	1000	0,00	0,00%
Total / Rata-rata	8000	715,85	71,59%	

Sumber: Dokumentasi BAN PNF dalam Tesis Tiara Septia Ningrum (2026)

Tabel 1 menunjukkan disparitas yang amat tajam. Standar Kompetensi Lulusan mencapai batas sempurna (100%), namun Standar Penilaian berada di level 0%. Standar Pengelolaan (26,67%) dan Standar PTK (35,78%) berada pada kategori sangat rendah.

Hasil Analisis Faktor Internal dan Eksternal (IFAS & EFAS)

Hasil identifikasi faktor strategis internal dan eksternal menghasilkan skor pembobotan sebagaimana terangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Matriks IFAS dan EFAS PKBM Mugi Sae

Matriks Evaluasi	Jumlah Indikator	Total Skor Pembobotan	Keterangan
Internal (IFAS)	8 Faktor Kunci	2,14	Kelemahan internal menonjol pada aspek penilaian, pengelolaan, dan kualifikasi PTK.
Eksternal (EFAS)	8 Faktor Kunci	2,37	Peluang eksternal didorong oleh regulasi pemda dan program GKB.

Sumber: Olahan data penelitian (2026)

Nilai EFAS (2,37) yang lebih tinggi dibandingkan IFAS (2,14) mengindikasikan bahwa PKBM Mugi Sae berada pada posisi yang sangat menguntungkan untuk memanfaatkan peluang eksternal guna meminimalkan kelemahan internalnya (Strategi *Weakness-Opportunity* / WO).

Rendahnya Standar Penilaian, Pengelolaan, dan PTK

Capaian Standar Penilaian sebesar 0% terjadi karena tutor belum memiliki instrumen evaluasi pembelajaran yang terstandar dan bervariasi. Penilaian selama ini hanya mengandalkan ulangan harian tertulis secara konvensional tanpa mengukur aspek afektif dan psikomotorik secara terstruktur. Hal ini tidak sejalan dengan prinsip *factual decision making* dalam TQM yang mengharuskan keputusan penilaian didasarkan pada data terukur dan valid.

Pada Standar Pengelolaan (26,67%), kelemahan bersumber dari belum dilaksanakannya penjaminan mutu internal secara teratur serta belum rapinya dokumentasi administrasi program. Sementara itu, Standar PTK (35,78%) terkendala oleh banyaknya tutor yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya serta belum tersertifikasi.

Integrasi *Total Quality Management*-Analisis SWOT untuk Peningkatan Mutu

Untuk mengatasi masalah tersebut, dirumuskan kombinasi strategi berbasis prinsip TQM:

1. Strategi *Weakness-Opportunity* (WO):

- Pelatihan Evaluasi & TIK: Memanfaatkan program peningkatan kapasitas dari Dinas Pendidikan untuk menyelenggaraan pelatihan penyusunan instrumen penilaian berbasis portofolio dan TIK bagi tutor. Ini menerapkan prinsip *continuous improvement*.
- Digitalisasi Pengelolaan: Memanfaatkan platform digital gratis guna membenahi administrasi pengelolaan kelembagaan.

2. Strategi *Strength-Opportunity* (SO):

Optimalisasi Program GKB: Menggunakan rekam jejak panjang PKBM untuk memperkuat kemitraan dengan Pemda dalam program Gerakan Kembali Bersekolah (GKB) guna menjaring anak putus sekolah. Ini mewujudkan prinsip *customer focus*.

3. Strategi *Strength-Threat* (ST) & *Weakness-Threat* (WT):

Membentuk konsorsium tutor lokal dan pelibatan komite PKBM secara aktif (*total involvement*) guna meminimalkan hambatan keterbatasan anggaran operasional.

Implikasi teoritis dari temuan ini menegaskan bahwa penerapan TQM pada pendidikan nonformal tidak dapat disamakan secara kaku dengan sekolah formal. Adaptabilitas prinsip TQM yang dipadukan dengan analisis SWOT memberi fleksibilitas bagi PKBM dalam menyusun prioritas pembenahan SNP.

KESIMPULAN

Penyelenggaraan pendidikan di PKBM Mugi Sae secara umum telah terakreditasi B (715,85), tetapi memiliki kelemahan mendasar pada Standar Penilaian (0%), Standar Pengelolaan (26,67%), dan Standar PTK (35,78%). Analisis SWOT menghasilkan skor IFAS 2,14 dan EFAS 2,37, yang menunjukkan bahwa posisi lembaga sangat potensial untuk berkembang apabila kelemahan internal diatasi dengan memanfaatkan peluang eksternal. Integrasi TQM dalam strategi WO dan SO—melalui pelatihan penilaian berbasis TIK, standarisasi dokumen pengelolaan, dan penguatan kemitraan daerah—menjadi solusi sistematis untuk mencapai pemenuhan 8 SNP secara berkelanjutan.

Implikasi Praktis dan Saran

Pengelola PKBM Mugi Sae disarankan segera membentuk tim penjaminan mutu internal untuk menyusun panduan penilaian portofolio dan melakukan digitalisasi arsip. Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes diharapkan memberikan pendampingan khusus berbasis TIK bagi tutor pendidikan nonformal.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (7th ed.). Pearson.
- Halimah. (2020). Manajemen mutu pelayanan pendidikan nonformal. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v5i1.1520>
- Hernawan, H., Suherman, A., & Kusnendi, K. (2020). Analisis strategis manajemen organisasi pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 115–124. <https://doi.org/10.17509/jmp.v8i2.28410>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). Cengage Learning.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mujito. (2023). *Manajemen strategik: Dengan pendekatan analisis SWOT*. Penerbit Akademi.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan. Sekretariat Negara. <https://jdih.setkab.go.id/PUUdetailkotak:174362>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2022). Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan. Sekretariat Negara. <https://jdih.setkab.go.id/PUUdetailkotak:174542>
- Rangkuti, F. (2023). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203417010>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryosubroto, B. (2004). *Manajemen pendidikan di sekolah*. Rineka Cipta.

Wibowo, A., & Munir, M. (2022). Penerapan TQM dalam meningkatkan layanan pendidikan kesetaraan. *Jurnal Pendidikan Nonformal*, 17(1), 45–58.
<https://doi.org/10.17977/um041v17i1p45-58>