

IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU DI SEKOLAH BERBASIS ISO 9001 (Studi Kasus pada SMK Negeri 6 Bandung)

Sri Jadmiko

Widyaiswara pada PPPPTK BMTI

e-mail : srijatmikaningsih@yahoo.co.id

ABSTRAK

"Implementasi Sistem Manajemen Mutu di Sekolah Berbasis ISO 9001 (Studi Kasus pada SMK Negeri 6 Bandung)". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memformulasikan strategi pengembangan dokumen sistem manajemen mutu, menganalisis dan mendeskripsikan strategi mengimplementasikan sistem manajemen mutu yang mengacu pada ISO 9001, serta mengidentifikasi dampak implementasi SMM. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan serta memberikan alternatif strategi dalam mengembangkan dokumen dan mengimplementasikan sistem manajemen mutu untuk dapat diterapkan dalam proses pendidikan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Sampel ditentukan secara *purposive* dan *snowball* dengan menetapkan responden atau orang kunci (*key informan*), para *steering committee*, wakil manajemen mutu, pimpinan unit kerja dan kepala sekolah. Pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipasi, dan bahan-bahan dokumen yang mendukung terhadap fokus penelitian. Tahapan penelitian dibagi menjadi tiga tahapan yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap pembuatan laporan akhir. Hasil temuan penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut (1) untuk mengembangkan dokumen sistem manajemen mutu, *steering committee* dan tim pengembang harus memahami langkah-langkah pengembangan dokumen terlebih dahulu. (2) Strategi yang diterapkan sehingga memperoleh sertifikat ISO 9001 adalah adanya komitmen kepala sekolah dan warga sekolah, pembentukan tim pleno, pendidikan dan pelatihan, *benchmarking* ke sekolah model, mendatangkan nara sumber, dan adanya dukungan kepala sekolah secara terus menerus. (3) Implementasi manajemen mutu berbasis ISO 9001 memberi dampak positif terhadap kinerja dan aktivitas sekolah. Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan direkomendasikan bagi sekolah yang akan mengimplementasikan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 adalah sebagai berikut (1) untuk mengembangkan dokumen sekolah dapat menggunakan strategi pendidikan dan pelatihan bagi tim pleno. Tim pleno perlu mempelajari persyaratan ISO 9001 dan panduan dokumentasi sistem manajemen mutu ISO 10013. (2) untuk kelancaran pelaksanaan implementasi SMM dapat menggunakan strategi-strategi : komitmen semua warga sekolah, pembentukan tim pleno, pendidikan dan pelatihan, *benchmarking*, dan strategi *outsourcing*. (3) perlu adanya penelitian lanjutan yang berkaitan dengan dampak implementasi sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 terhadap peningkatan nilai ujian nasional, atau lebih luas lagi dampak implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap peningkatan mutu lulusan.

Kata kunci : strategi, dokumen, rekaman, audit, ISO 9001

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tuntutan akan lulusan lembaga pendidikan yang bermutu semakin mendesak karena semakin ketatnya persaingan dalam lapangan kerja. Salah satu implikasi globalisasi dalam pendidikan yaitu adanya deregulasi yang membuka peluang lembaga pendidikan (termasuk perguruan tinggi asing) membuka sekolahnya di Indonesia. Oleh karena itu persaingan di pasar kerja akan semakin berat. Mengantisipasi perubahan-perubahan yang begitu cepat serta tantangan yang semakin besar dan kompleks, tiada jalan lain bagi lembaga pendidikan untuk mengupayakan segala cara untuk meningkatkan daya saing lulusan serta produk-produk akademik lainnya, yang antara lain dicapai melalui peningkatan mutu pendidikan. Dalam penelitian ini dibahas tentang paradigma baru dalam pendidikan, bagaimana menghasilkan mutu bisa berlangsung dalam pendidikan, dan bagaimana peran sistem manajemen mutu untuk mendukung berlangsungnya pencapaian mutu pendidikan tersebut. BahrumSyah, Kepala Dinas Pendidikan Sumatera Utara menyampaikan bahwa peningkatan mutu lulusan sekolah tidak hanya ditentukan oleh

kelengkapan sarana dan prasarana di sekolah, tetapi juga ditentukan oleh faktor manajemen pendidikan yang diterapkan di lembaga pendidikan tersebut. (Kompas, Rabu 23 Desember 2009).

Mencermati Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2010 tentang Rencana Strategis Pembangunan Pendidikan Nasional (yang sampai saat ini masih dipertahankan di dalam renstra Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan karena masih dianggap relevan) menyatakan bahwa visi kementerian pendidikan dan kebudayaan tahun 2005 – 2025 adalah Menghasilkan Insan Indonesia Cerdas dan Kompetitif. Makna insan Indonesia cerdas adalah insan yang cerdas secara komprehensif, yaitu cerdas spiritual, emosional, social, intelektual, dan kinestetik. Untuk mencapai visi tersebut kemendikbud merumuskan 5 misi, yaitu (1) Mewujudkan Pelaku Pendidikan dan Kebudayaan yang Kuat, (2) Mewujudkan Akses yang Meluas, Merata, dan Berkeadilan, (3) Mewujudkan Pembelajaran yang Bermutu, (4) Mewujudkan Pelestarian Kebudayaan dan Pengembangan Bahasa, (5) Mewujudkan Penguatan Tata Kelola serta Peningkatan Efektifitas Birokrasi dan Pelibatan

Publik. Untuk dapat mencapai misi tersebut salah satu tujuan strategis yang tercantum pada Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan berbunyi "Peningkatan Mutu dan Relevansi Pembelajaran yang Berorientasi pada Pembentukan Karakter dan Peningkatan Sistem Tata Kelola yang Transparan dan Akuntabel dengan Melibatkan Publik. Selanjutnya untuk mencapai tujuan strategis tersebut terdapat sasaran strategis untuk mencapai tujuan strategis tersebut yaitu "meningkatkan mutu layanan dan lulusan pendidikan dasar dan menengah". Salah satu alat yang dapat dipakai untuk mewujudkannya adalah dengan mengimplementasikan ISO 9001 di sekolah.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 50 ayat 2 yang menuliskan sebagai berikut: "Pemerintah menentukan kebijakan nasional dan standar nasional pendidikan untuk menjamin mutu pendidikan nasional". Untuk mengimplementasikan undang-undang nomor 20 tersebut, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan perubahannya yaitu PP Nomor 32 Tahun 2013. Pada Peraturan Pemerintah tersebut pasal 91 ayat 1 mewajibkan bahwa setiap satuan pendidikan wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan. Kemudian dijelaskan lebih lanjut pada ayat 2 bahwa penjaminan mutu pendidikan bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan. Sedangkan pelaksanaannya dilakukan secara bertahap seperti yang dijelaskan pada ayat 3 bahwa penjaminan mutu pendidikan dilakukan secara bertahap, sistematis, dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh sekolah dalam rangka untuk penjaminan mutu pendidikan adalah dengan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001. Kemudian disusul dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan yang menekankan semua satuan pendidikan diwajibkan melaksanakan penjaminan mutu pendidikan. Maka tidak salah kalau jauh-jauh hari sebelum permendiknas tersebut lahir Direktorat Pembinaan SMK telah mensyaratkan bahwa untuk menjadi SMK Model (SMK Rujukan), sekolah tersebut tidak sekedar menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001, tetapi sekolah tersebut harus sampai memperoleh sertifikat ISO 9001 versi terakhir (saat ini versi terakhirnya adalah ISO 9001:2015), yang dikeluarkan oleh badan sertifikasi internasional yang bersifat independen. Menerapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 merupakan suatu upaya sekolah dalam rangka penjaminan mutu pendidikan sesuai dengan filosofinya yaitu perbaikan secara terus menerus (*continual improvement*) sesuai dengan yang diamanatkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang SNP pasal 91 ayat 3 bahwa "penjaminan mutu pendidikan dilakukan secara bertahap, sistematis, dan terencana dalam suatu program

penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas". Yang dimaksud dengan SMK Rujukan di sini yaitu suatu model sekolah yang dapat dijadikan rujukan bagi sekolah-sekolah menengah kejuruan di sekitarnya dalam berbagai komponen sekolah yang selain memperkuat Pengembangan SMK Rujukan antara lain melalui upaya: 1) peningkatan layanan kejuruan, 2) peningkatan manajemen sekolah, 3) peningkatan kualitas proses pembelajaran, 4) peningkatan sarana dan prasarana, 5) peningkatan kompetensi lulusan dan, 6) pembinaan SMK sebagai pusat pelatihan.

Dalam mempersiapkan sekolah sampai memperoleh sertifikat ini tidak terlepas dari para pelaku yaitu para pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah. Dengan demikian menjadi tanggung jawab Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah dalam mengembangkan sumber dayanya sehingga mereka siap sebagai pelaku dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu di sekolah berbasis ISO 9001.

Hal yang harus dilakukan sekolah sebelum melaksanakan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 tersebut adalah sekolah harus melaksanakan delapan standar nasional pendidikan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan perubahannya yaitu PP Nomor 32 Tahun 2013. Karena salah satu persyaratan untuk dapat menjadi sekolah model tersebut adalah sekolah tersebut telah berstandar nasional, sehingga tuntutan delapan standar merupakan prioritas pertama yang harus dilaksanakan, sedangkan untuk menjadi sekolah model maka sekolah tersebut harus berpedoman pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa salah satu persyaratan untuk menjadi Sekolah Model, SMK tersebut harus mengimplementasikan dan memperoleh sertifikat ISO 9001, sedangkan SMK yang standar nasional harus mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001, dan tidak diwajibkan sampai memperoleh sertifikat ISO 9001.

Dari kondisi di lapangan saat ini yang terjadi adalah banyak SMK yang belum mengimplementasikan sistem manajemen mutu yang berbasis ISO 9001, padahal jelas-jelas bahwa sistem tersebut adalah salah satu target Direktorat Pembinaan SMK yang harus segera dituntaskan secepat mungkin dalam rangka menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang sudah mulai diberlakukan pada akhir 2015 yang lalu.

Mempelajari hasil-hasil penelitian tentang penerapan sistem manajemen mutu yang berbasis ISO 9001, menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 di suatu organisasi menunjukkan hasil yang positif untuk meningkatkan semua komponen manajemen termasuk untuk meningkatkan mutu pendidikan (jika diterapkan di sekolah), sehingga tidak ada salahnya kalau Direktorat Pembinaan SMK

mewajibkan sekolah-sekolah rujukan untuk menerapkan sistem tersebut. Namun demikian berdasarkan laporan hasil evaluasi terhadap kinerja SMK yang dicalonkan sebagai sekolah RSBI (PPPPTK BMTI 2009), dan hasil studi ke beberapa SMK antara lain: (1) SMK Negeri 1 Magelang, (2) SMK Negeri 1 Blora, (3) SMK Negeri 1 Temanggung, (4) SMK Negeri 2 Wonosobo, (5) SMK Negeri 7 Semarang, (6) SMK Negeri 5 Bandung, (7) SMK Negeri 4 Bandung, (8) SMA Negeri 4 Bandung, (9) SMK Medika Com Bandung, (10) SMK Merdeka Bandung, pada awal implementasinya ditemui berbagai kendala dalam melaksanakan SMM ISO 9001 itu, antara lain:

1. Sekolah belum/tidak tahu cara-cara yang harus ditempuh/dilalui untuk memulai menerapkan sistem manajemen tersebut. Antara lain belum dipahaminya cara mengembangkan dokumen sistem manajemen mutu, dan bagaimana mengimplementasikan sistem yang telah selesai dikembangkan tersebut.
2. Sekolah/tim belum paham dalam merumuskan prosedur pengendalian dokumen, khususnya yang berkaitan dengan ruang lingkup, identifikasi atau pengkodean dokumen, cara membuat riwayat dokumen, memberi tanda edisi, revisi, dan lain-lain.
3. Belum memahami perbedaan antara dokumen dan rekaman.
4. Kesalahan sekolah dalam memilih konsultan, sementara uang yang dikeluarkan untuk membayar konsultan sudah cukup besar namun belum sukses atau tidak jalan karena konsultannya sendiri bukan sebagai praktisi tetapi hanya petualang yang mencari keuntungan semata.
5. Pengendalian rekaman belum dilakukan walaupun prosedurnya sudah dimiliki. Hal ini terjadi karena belum memahami tentang prosedur pengendalian rekaman.
6. Kesalahan dalam memilih tim (*steering committee*).
7. Kepala sekolah meminta kepada tim supaya dapat memperoleh sertifikat dengan segera, dan dilakukan dengan cara yang tidak benar sehingga semuanya menjadi gagal.
8. Sekolah menggantungkan atau menunggu dana bantuan dari pusat, padahal dana yang ditunggu tidak akan pernah turun kalau sekolah belum mencoba melakukan upaya apa-apa.
9. Esensi audit internal belum dipahami oleh para auditor dalam melaksanakan audit internal.
10. Pelaksanaan audit internal belum berpedoman pada prosedur audit internal yang telah ada.
11. Tidak ada dukungan dari manajemen puncak (Kepala Sekolah).
12. Tim (*steering committee*) belum memahami konsep SMM ISO 9001.
13. Kurangnya dukungan sumber daya.
14. Sikap pesimis dan apriori dari tim maupun personil organisasi.
15. Pertama kali respon oleh warga sekolah ketika ingin menerapkan sistem manajemen mutu

adalah penolakan baik oleh staf atau para pelaku manajemen sekolah.

Rata-rata dari sekolah (SMK) yang mau mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001 karena adanya iming-iming baik yang berupa dana atau bantuan kepada sekolah tersebut dari Direktorat Pembinaan SMK atau dari pemerintah daerah setempat. Walaupun untuk tahap selanjutnya sekolah dengan kesadaran sendiri ada yang mau dengan ikhlas melaksanakan sistem manajemen mutu tersebut. Hal tersebut tidak bisa lepas dari motivasi eksternal baik karena adanya persyaratan untuk sekolah model atau tuntutan dunia usaha yang mempersyaratkan kepada SMK dalam rangka pencitraan publik supaya lulusannya mudah diterima oleh dunia usaha.

Kendala-kendala di atas adalah merupakan kesimpulan dari laporan hasil evaluasi terhadap kinerja sekolah yang dicalonkan sebagai sekolah model untuk melaksanakan ISO 9001 di berbagai daerah di Indonesia dan hasil studi pendahuluan.

Dengan melihat latar belakang tersebut di atas, lembaga-lembaga diklat (PPPPTK) yang berada di bawah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) mempunyai tugas yang sangat besar dalam membantu dinas pendidikan setempat untuk menyiapkan sumber daya manusia di sekolah untuk membantu sekolah-sekolah tersebut memperoleh sertifikat ISO 9001, baik melalui diklat-diklat, pendampingan di sekolah secara langsung, atau dengan memberikan bimbingan langsung yang berkaitan dengan pengembangan sistem manajemen mutu di suatu satuan pendidikan tertentu. Selain itu, sudah semestinya instansi yang berwenang harus melaksanakan evaluasi terhadap sekolah-sekolah yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001 dan melaksanakan penelitian-penelitian yang dapat digunakan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang berkaitan dengan manajemen pendidikan. Semua yang tersebut di atas dilaksanakan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan dan peningkatan mutu layanan pendidikan. Hal ini juga disebutkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2010 tentang Rencana Strategis Pembangunan Pendidikan Nasional tentang tujuan strategis yang tercantum pada Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang berbunyi "Peningkatan Mutu dan Relevansi Pembelajaran yang Berorientasi pada Pembentukan Karakter dan Peningkatan Sistem Tata Kelola yang Transparan dan Akuntabel dengan Melibatkan Publik. Selanjutnya untuk mencapai tujuan strategis tersebut terdapat sasaran strategis untuk mencapai tujuan strategis tersebut yaitu **"meningkatkan mutu layanan dan lulusan pendidikan dasar dan menengah"**. Salah satu alat yang dapat dipakai untuk mewujudkan itu semua adalah dengan mengimplementasikan ISO 9001 di sekolah. Sistem manajemen mutu ISO 9001 berfokus kepada peningkatan mutu pelayanan secara terus menerus, oleh karena itu implementasi sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 di

sekolah sangat mendukung terlaksananya peningkatan mutu pendidikan dan peningkatan mutu layanan pendidikan. Hal ini telah dibuktikan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan pada bab tersendiri tentang dampak positif dari penerapan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001.

Dengan latar belakang yang telah dikemukakan di atas penulis ingin menyumbangkan pemikiran dengan melakukan penelitian ini, karena dengan penelitian ini penulis ingin mendalami dan mengeksplorasi sekolah dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001, yang pada akhirnya dapat menyumbangkan pemikiran dalam bentuk rekomendasi atau saran kepada sekolah-sekolah berupa alternatif strategi dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu sesuai dengan ISO 9001 versi terakhir.

1.2. Perumusan Masalah

Fokus kajian dalam penelitian ini adalah "strategi implementasi sistem manajemen mutu sekolah berbasis ISO 9001". Sekolah sebagai suatu institusi tidak akan pernah bisa lepas dari suatu aktivitas pengelolaan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Untuk menjalankan semua aktivitas secara konsisten dan taat azas sekolah harus memiliki strategi dan sistem pengelolaan yang dituangkan dalam bentuk prosedur-prosedur terdokumentasi yang dikendalikan. Fungsi dari dokumen-dokumen tersebut adalah digunakan sebagai acuan atau rujukan dalam menjalankan aktivitas sehingga selalu konsisten dan taat azas. Supaya sistem pengelolaan ini tidak bias kemana-mana, maka dalam pengembangan sistem manajemen mutu ini dengan menggunakan rujukan ISO 9001. Untuk selanjutnya dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu ini akan berdasarkan pada *Quality Management Sistem ISO 9001*.

Fokus strategi implementasi sistem manajemen mutu sekolah berbasis ISO 9001 ini diarahkan pada aspek-aspek sebagai berikut: (1) pengembangan dokumen sistem manajemen mutu, (2) pengendalian dokumen, (3) pengendalian rekaman, (4) pelaksanaan audit internal, (5) tindakan pencegahan, (6) tindakan korektif, (7) pengendalian jasa yang tidak sesuai. Untuk menjalankan aspek-aspek tersebut diperlukan seorang pemimpin yang berorientasi pada mutu (*quality leadership*). Seorang pemimpin organisasi yang berorientasi mutu setidaknya harus dapat menjalankan delapan prinsip dasar manajemen mutu untuk memimpin suatu organisasi, hal ini dianjurkan dalam ISO 9000:2005. Kedelapan prinsip dasar tersebut adalah sebagai berikut: (1) pusat perhatian pada pelanggan (*customer focus*), (2) kepemimpinan (*leadership*), (3) pelibatan orang (*involvement of people*), (4) pendekatan proses (*process approach*), (5) pendekatan sistem pada manajemen (*system approach to management*), (6) perbaikan berlanjut (*continual improvement*), (7) pendekatan fakta dalam pengambilan keputusan (*factual approach to decision making*), dan (8) hubungan pemasok

yang saling menguntungkan (*mutually beneficial supplier relationship*).

Dengan melihat uraian di atas, maka rumusan masalah penelitian ini dinyatakan sebagai berikut: "Strategi implementasi yang bagaimanakah agar sistem manajemen mutu sekolah sesuai dengan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008?, dan apa dampak yang diperoleh sekolah setelah mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001?.

1.3. Pembatasan Masalah

Dari rumusan masalah yang disebutkan pada poin 1.2 di atas, peneliti sengaja membatasi hanya pada lingkup Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), khususnya pada masalah-masalah yang berkaitan dengan aspek-aspek sebagai berikut: (1) strategi pengembangan dokumen sistem manajemen mutu, (2) strategi implementasi sistem manajemen mutu yang mengacu kepada *Quality Management System ISO 9001*, dan (3) dampak yang diperoleh sekolah setelah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mendeskripsikan strategi implementasi sistem manajemen mutu di sekolah berbasis ISO 9001:2008. Penelitian ini dilakukan pada sekolah menengah kejuruan yang telah mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

- Memformulasi strategi pengembangan dokumen sistem manajemen mutu di sekolah.
- Menganalisis dan mendeskripsikan alternatif strategi dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu yang mengacu kepada ISO 9001:2008.
- Mengetahui dampak yang diperoleh sekolah setelah menerapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2008.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini secara teoritis dapat memberikan konsep pengembangan dan alternatif strategi dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu di sekolah yang sesuai dengan ISO 9001, serta dapat digunakan sebagai rujukan oleh para penyelenggara dan para pengelola sekolah menengah kejuruan (SMK) baik yang negeri maupun swasta.

Manfaat secara praktis dari penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk mengembangkan pemikiran dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan serta memberikan alternatif strategi dalam mengembangkan dokumen dan mengimplementasikan sistem manajemen mutu untuk dapat diterapkan dalam proses pendidikan. Selain itu penelitian ini juga sangat bermanfaat bagi penulis, sekolah yang diteliti, Direktorat Pembinaan SMK, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, dan Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

(PPPPTK) ataupun sebagai pengembangan ilmu yang terkait dengan sistem manajemen mutu.

Manfaat bagi penulis adalah sebagai sarana untuk mengembangkan keilmuan yang selama ini penulis tekuni baik sebagai praktisi, sebagai tim pengembang ISO 9001 dimana penulis bekerja, maupun sebagai pemberi materi yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu ISO 9001. Sedangkan manfaat penelitian ini bagi sekolah yang diteliti adalah sebagai sumber masukan bagi sekolah untuk mengembangkan dan mengimplementasikan sistem manajemen mutu yang sesuai dengan ISO 9001, dan sekaligus dapat meningkatkan kinerja pelayanan sekolah. Sedangkan manfaat bagi Direktorat Pembinaan SMK adalah sebagai pertimbangan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan pembinaan sekolah menengah kejuruan dalam memenuhi target yaitu semua SMK bersertifikat ISO 9001. Manfaat bagi Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah adalah sebagai pertimbangan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan penyiapan sumber daya manusia di sekolah untuk mengimplementasikan sistem manajemen mutu di sekolah, dalam rangka mendukung implementasi Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 50 Ayat 2, dan Permendiknas Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan, dan Rencana Strategis Kementerian P D K.

1.6. Asumsi dan Pertanyaan Penelitian

a. Asumsi Penelitian

Pada era globalisasi ini, cakupan persaingan telah berubah. Pasar domestik semakin menjadi bagian dari pasar dunia, yang dipasok dari pusat-pusat produksi di seluruh dunia. Karena itu semakin banyak organisasi/institusi yang mengubah strateginya, dari organisasi yang berusaha menguasai sumber daya (bahan baku, tenaga kerja, modal, dan teknologi) dalam negeri untuk menguasai pasar domestik, ke organisasi yang berusaha menemukan kombinasi optimal dari sumber daya lokal dan luar negeri, untuk dapat bersaing baik di pasar domestik maupun luar negeri. Dalam kondisi seperti ini, hanya produk-produk bermutu yang akan memenangkan persaingan dan mempertahankan posisinya di pasar. Walaupun tidak semua produk dapat disebut sebagai produk global, keberadaan produk lokal dan nasional itu sendiri di suatu negara tidak akan luput dari tuntutan persaingan. Di samping itu, produk lokal dan nasional dari masing-masing negara, berpeluang untuk berkembang menjadi suatu produk global dan membanjiri pasar lokal negara lainnya, sejauh persyaratan yang dituntut oleh pasar dipenuhinya. Semakin kaburnya batas-batas antar negara dan semakin ditiadakannya hambatan-hambatan tarif, mendorong timbulnya tuntutan pasar akan adanya suatu kesamaan standar terhadap mutu sebagai salah satu faktor persaingan yang utama.

Asumsi tentang pentingnya manajemen mutu pada suatu organisasi / institusi adalah sangat sederhana :

- 1) Kesuksesan sebuah organisasi terletak pada bagaimana melaksanakan "pelayanan" yang memuaskan kepada pelanggan / kliennya. Sebuah organisasi hanya dapat bertahan dengan bantuan unsur pelanggan-pelanggan yang telah dimilikinya dan menarik pelanggan baru apabila institusi tersebut dapat menghasilkan keluaran (produk atau jasa) yang sesuai dengan tuntutan para pelanggannya (Gaspersz, 1997:5).
- 2) Ukuran mutu suatu produk barang atau jasa adalah jika produk atau jasa tersebut dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian jelas bahwa kualitas harus dipandang dari posisi pelanggan bukan pembuat produk atau penyedia jasa (WE Deming dalam Gaspersz, 1997:4).
- 3) Sebuah organisasi hanya mampu memuaskan kebutuhan para pelanggannya jika organisasi itu mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan/kliennya dan memproses keluaran yang sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan tersebut (Juran dalam Gaspersz, 1997:7).
- 4) Pendidikan di negara kita masih terus memerlukan perbaikan, pengembangan, dan peningkatan akses maupun mutu, termasuk dalam hal pengelolaan atau manajemennya. Manajemen pendidikan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi kelancaran penyelenggaraan pendidikan secara nasional. (sambutan menteri pendidikan nasional tahun 2009).

b. Pertanyaan Penelitian

Untuk lebih memudahkan dalam melakukan penelitian ini, maka disusunlah pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Strategi apa yang digunakan dalam mengembangkan dokumen sistem manajemen mutu di sekolah?
- 2) Alternatif strategi apa yang digunakan sekolah dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu agar sesuai dengan ISO 9001?
- 3) Dampak apa saja yang diperoleh sekolah setelah menerapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001?

Mengacu kepada pertanyaan-pertanyaan seperti yang tersebut di atas, peneliti melakukan studi secara komprehensif guna memperoleh ilustrasi yang jelas tentang strategi implementasi sistem manajemen mutu sekolah berbasis ISO 9001 ke sekolah yang telah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001. Jawaban-jawaban yang didapat dianalisis lebih lanjut, sehingga dapat berguna untuk mengembangkan dan mendeskripsikan tentang strategi implementasi sistem manajemen mutu sekolah berbasis ISO 9001, yang digunakan sebagai salah satu alternatif strategi yang dapat digunakan untuk rujukan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu lulusan SMK baik negeri maupun swasta di seluruh wilayah tanah air Indonesia.

2. METODE

2.1. Metode Penelitian dan Analisis Data

Dengan melihat masalah dan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, maka

pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Hal ini disesuaikan dengan kebutuhan untuk mencari jawaban atas pertanyaan penelitian. Pendekatan kualitatif ini menekankan kepada pengembangan naratif atau deskripsi tekstual atas fenomena yang diteliti. Pendekatan ini bersifat interaktif maka metode yang digunakan adalah metode penelitian studi kasus. Penelitian kualitatif (*Qualitative Research*) adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono 2006:15). Sedangkan menurut Sukmadinata (2006:60), "penelitian kualitatif (*qualitative research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok". Lebih lanjut dijelaskan bahwa penelitian kualitatif mempunyai dua tujuan utama yaitu: pertama, menggambarkan dan mengungkap, yang kedua yaitu menggambarkan dan menjelaskan. Pada penelitian ini peneliti bermaksud untuk menggambarkan dan mengungkapkan hal-hal yang berkenaan dengan strategi implementasi atau penerapan sistem manajemen mutu yang berbasis ISO 9001 pada sekolah menengah kejuruan. Yang pada akhirnya peneliti dapat menganalisis dan memberi masukan atau rekomendasi hal-hal yang berkenaan dengan strategi implementasi sistem manajemen mutu sekolah menengah kejuruan berbasis ISO 9001, yang dapat digambarkan, diungkapkan dan dijelaskan secara gamblang sehingga dapat digunakan sebagai masukan dalam rangka memperbaiki sistem dan strategi implementasi dalam menerapkan sistem manajemen mutu di sekolah yang berbasis ISO 9001.

Teknik pengumpulan data/ informasi dengan menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan metode triangulasi, dilanjutkan dengan analisis data. Panduan wawancara dikembangkan sendiri berupa pertanyaan-pertanyaan terbuka yang menyangkut implementasi sistem manajemen mutu yang dilaksanakan di sekolah.

Teknik analisis data disesuaikan dengan jenis data yang terkumpul baik yang berupa informasi, saran-saran, keluhan, ketidaksesuaian, dan lain-lain. Hal-hal yang mendapatkan penekanan dalam menganalisis data adalah sebagai berikut:

1. Analisis data mencakup prosedur organisasi data, reduksi, dan penyajian data baik dengan tabel, bagan atau grafik.
2. Data diklasifikasikan berdasarkan jenis dan komponen yang dikembangkan sesuai dengan pertanyaan penelitian.

3. Data dianalisis secara deskriptif maupun dalam bentuk naratif sehingga dapat memecahkan masalah yang tercantum dalam pertanyaan penelitian, dan selanjutnya dapat dipakai sebagai dasar dalam menganalisis dan membahas masalah serta sebagai dasar dalam menyusun kesimpulan dan saran.
4. Untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan "strategi" dipecahkan dengan menggunakan analisis SWOT. Dengan menggali kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kelemahan-kelemahan (*weaknesses*) implementasi sistem manajemen mutu secara faktual serta menggali peluang-peluang (*opportunities*) dan ancaman-ancaman (*threats*) dapat dianalisis untuk memperoleh alternatif-alternatif strategi implementasi sebagai sarana untuk mengimplementasikan sistem manajemen mutu yang sesuai dengan ISO 9001.
5. Penyajian hasil analisis dibatasi pada hal-hal yang bersifat faktual, dan digunakan sebagai dasar dalam memberikan rekomendasi.
6. Hasil analisis dan rekomendasi dapat digunakan sebagai salah satu alternatif strategi dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu sekolah berbasis ISO 9001.

Dengan pendekatan penelitian kualitatif seperti tersebut di atas peneliti dapat menemukan sekaligus mengungkap, menggambarkan, mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh sehingga dapat digunakan untuk memberi masukan berupa kaidah-kaidah, saran-saran, rekomendasi kepada sekolah berupa alternatif strategi dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001.

2.2. Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data yang dipilih yaitu para nara sumber yang memahami tentang seluk beluk yang berkaitan dengan implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001 di sekolah, dalam hal ini adalah (1) Wakil Manajemen Mutu (WMM), (2) para *steering committee (SC)*, (3) Kepala Sekolah, dan (4) para kepala unit kerja yang dianggap memahami implementasinya. Sekolah utama yang digunakan sebagai sumber data adalah SMK Negeri 6 Bandung. Sekolah lain sebagai objek studi pendahuluan dan sebagai pembanding antara lain (1) SMK Negeri 1 Magelang, (2) SMK Negeri 1 Blora, (3) SMK Negeri 1 Temanggung, (4) SMK Negeri 2 Wonosobo, (5) SMK Negeri 7 Semarang, (6) SMK Negeri 5 Bandung, (7) SMK Negeri 4 Bandung, (8) SMA Negeri 4 Bandung, (9) SMK Medika Com Bandung, dan (10) SMK Merdeka Bandung.

2.3. Kerangka Pemikiran

Kualitas *output* pendidikan di sekolah sangat dipengaruhi oleh pengelolaan *input* dan pengelolaan proses pendidikan. *Output* pendidikan dapat berupa kualitas lulusan dan kualitas layanan pendidikan. Sedangkan *input* terdiri dari *raw input* (siswa), *environmental input* (lingkungan sekolah, lingkungan keluarga, masyarakat, lembaga sosial,

unit kerja), *instrumental input* (kebijakan pendidikan, program pendidikan / kurikulum, personil (kepala sekolah, guru, staf TU), sarana, fasilitas, media, dan biaya. Proses pendidikan meliputi proses pembelajaran, pengajaran, pelatihan, pembimbingan, evaluasi, ekstra kurikuler, dan pengelolaan. Asumsi kita bahwa akan diperoleh suatu *output* yang bagus kalau prosesnya dikelola dengan manajemen yang baik. Disinilah manajemen mutu berperan di dalam suatu proses pendidikan di sekolah. Manajemen mutu memiliki peran yang cukup penting dalam proses pembelajaran, yaitu mengelola sekolah sehingga bisa menghasilkan *output* yang diharapkan. Dari uraian tersebut, kebijakan Direktur Pembinaan SMK yang menginginkan "seluruh SMK bersertifikat ISO 9001" sangat relevan dalam rangka memperbaiki kualitas *output* yang baik. Dengan mengimplementasikan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 di sekolah diharapkan terjadi peningkatan terhadap kualitas proses pembelajaran yang akhirnya berimbas kepada peningkatan kualitas *output*. Dari beberapa penelitian yang menyangkut penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 diperoleh dampak positif terhadap peningkatan mutu kinerja, mutu lulusan, mutu layanan, dan lain-lain. Namun demikian untuk mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001, banyak kendala-kendala yang ditemui oleh sekolah ketika mau

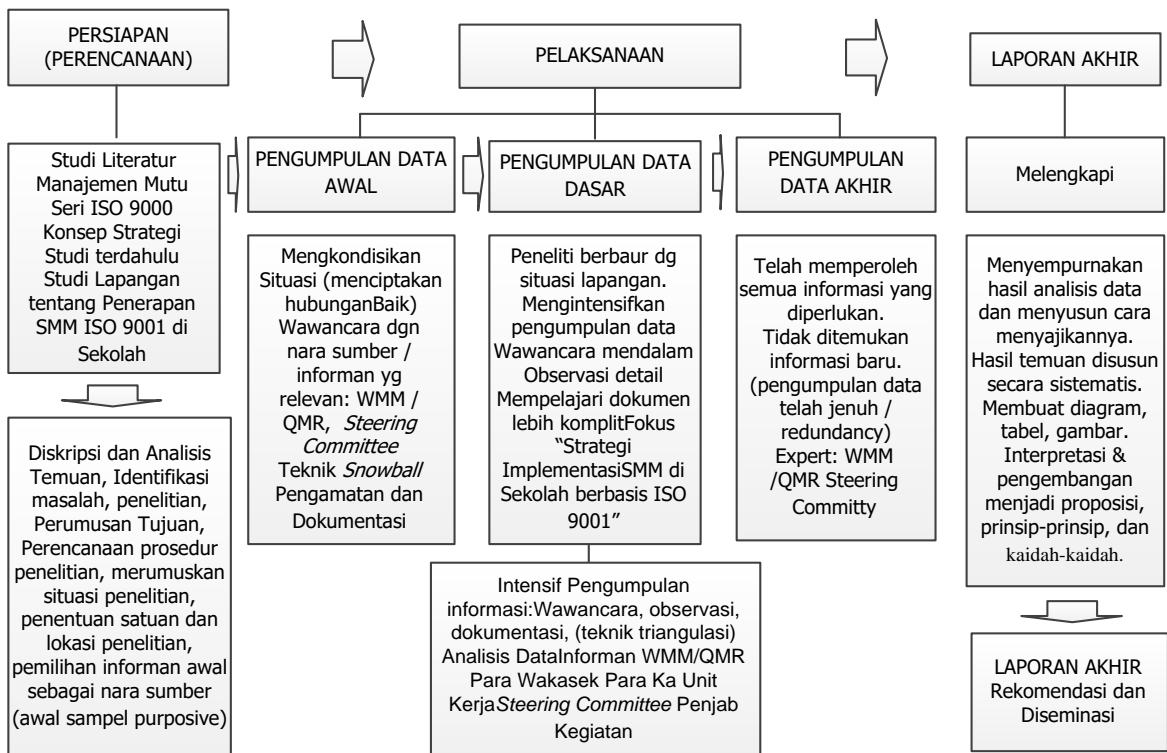
memulai menerapkannya. Dilandasi dari pemikiran tersebut penelitian ini dilakukan untuk mengembangkan alternatif strategi dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001 sehingga sekolah mempunyai keyakinan dapat dengan mudah melangkahakan kaki untuk dapat mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001.

2.4. Langkah Penelitian

Penelitian ini secara formal dilaksanakan sejak bulan Agustus tahun 2014, sedangkan secara informal sejak peneliti menekuni sebagai pengajar sistem manajemen mutu ISO 9001 karena adanya diklat "Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 bagi Kepala Sekolah Menengah Kejuruan", yang salah satu tugasnya adalah membuat rancangan strategi dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 di sekolah masing-masing. Pengambilan data berakhir pada akhir Desember 2014, walaupun dalam kenyataannya masih sering mengunjungi sekolah untuk melengkapi data tambahan. Karena berbagai kegiatan di lembaga maka laporan akhir baru dapat diselesaikan pada bulan Agustus 2015.

Untuk memudahkan dalam memahami prosedur penelitian berikut ini digambarkan dengan model Diagram 3.1. Operasional Tahapan Kegiatan Penelitian "Implementasi Sistem Manajemen Mutu di Sekolah Berbasis ISO 9001",

Diagram 3.1 Operasional "Tahapan Kegiatan Penelitian" Implementasi Sistem Manajemen Mutu di Sekolah Berbasis ISO 9001:2008



3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil temuan penelitian dan pembahasan dapat disampaikan ringkasan hasil penelitian sebagai berikut:

3.1. Strategi pengembangan dokumen

- a. Pada awalnya strategi untuk melakukan pengembangan dokumen belum sepenuhnya dipahami oleh tim pengembang dokumen (atau yang sekaligus sebagai *steering committee*), Nara sumber/Konsultan ISO 9001 yang digunakan oleh sekolah kurang dimanfaatkan secara optimal oleh sekolah untuk fokus melakukan pembimbingan kepada tim pengembang yang ada di sekolah.
- b. Setelah selama tiga tahun dokumen sistem manajemen mutu tidak kunjung selesai, kepala sekolah mengeluarkan kebijakan yang intinya bahwa sertifikat ISO 9001 bukanlah tujuan utama, yang menjadi tujuan adalah bagaimana sekolah bekerja keras agar semua kegiatan di lingkungan SMKN 6 Bandung harus tertib di segala aspek seperti yang dipersyaratkan dalam SMM ISO 9001.
- c. Setelah lima tahun perjalanan, kepala sekolah memanfaatkan momentum dipilihnya SMK N 6 Bandung sebagai salah satu sekolah besar (yaitu sekolah yang memiliki siswa lebih besar dari 2000 siswa) untuk membentuk tim-tim kerja dan tim-tim pengembang, yang salah satu tim pengembang adalah tim implementasi ISO 9001 yang komposisi orangnya berbeda dengan tim-tim sebelumnya, karena tuntutan sekolah besar adalah manajemen sekolah harus bagus, dan ISO 9001 dipilih sebagai basis manajemen sekolah.
- d. Setelah berganti haluan strategi yang dilakukan dalam pengembangan dokumen adalah mengoptimalkan tim *steering committee*, diklat-diklat yang berkaitan dengan ISO 9001 dan pengembangan dokumen, mengoptimalkan konsultan dan nara sumber dari luar sekolah, sosialisasi ISO 9001 secara intensif, pembahasan dan penyempurnaan melibatkan unit kerja terkait.

3.2. Strategi mengimplementasikan sistem manajemen mutu yang berbasis ISO 9001 SMK Negeri 6 Bandung dalam upaya mengimplementasikan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 dan meraih sertifikat SMM ISO 9001 membutuhkan waktu selama 6 tahun. Waktu yang dibutuhkan ini terhitung cukup lama, hal ini terjadi karena strategi yang dijalankan kurang tepat. Namun demikian setelah sekian lama berkuat dengan upaya-upaya pengembangan dokumen dan upaya mengimplementasikan SMM yang telah dikembangkan, akhirnya SMK Negeri 6 Bandung dapat memenuhi strategi yang sesuai sehingga sekolah dapat mengimplementasikan dan memperoleh sertifikat SMM berbasis ISO 9001. Strategi yang diterapkan sehingga memperoleh sertifikat ISO 9001 itu adalah sebagai berikut: komitmen kepala sekolah dan warga sekolah, pembentukan tim pleno yang terdiri dari *steering*

committee dan tim pengembang, pelatihan dan pengembangan dokumen, kunjungan ke sekolah-sekolah (*benchmarking*), mendatangkan nara sumber (konsultan), dukungan kepala sekolah kepada tim pengembang, menjalankan pengembangan dan mengimplementasikan secara terus menerus. Selain itu sekolah menjalankan delapan prinsip dasar implementasi manajemen mutu seperti yang dianjurkan di dalam teori-teori. Kedelapan prinsip dasar tersebut adalah sebagai berikut:

1) pusat perhatian pada pelanggan (*customer focus*), 2) kepemimpinan (*leadership*), 3) pelibatan orang (*involvement of people*), 4) pendekatan proses (*process approach*), 5) pendekatan sistem pada manajemen (*system approach to management*), 6) perbaikan berlanjut (*continual improvement*), 7) pendekatan fakta dalam pengambilan keputusan (*factual approach to decision making*), dan 8) hubungan pemasok yang saling menguntungkan (*mutually beneficial supplier relationship*).

Dari analisis strategi yang telah dilakukan dan membandingkan dengan uraian yang terdapat pada tinjauan pustaka tentang tahap-tahap penerapan manajemen mutu ISO 9001 yang menyatakan bahwa untuk menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 pada prinsipnya ada empat tahap yang harus dilakukan, berikut ini digambarkan Alternatif Model Strategi Implementasi Sistem Manajemen Mutu di Sekolah Berbasis ISO 9001, yang dapat dicermati pada diagram 4.4 pada halaman berikutnya.

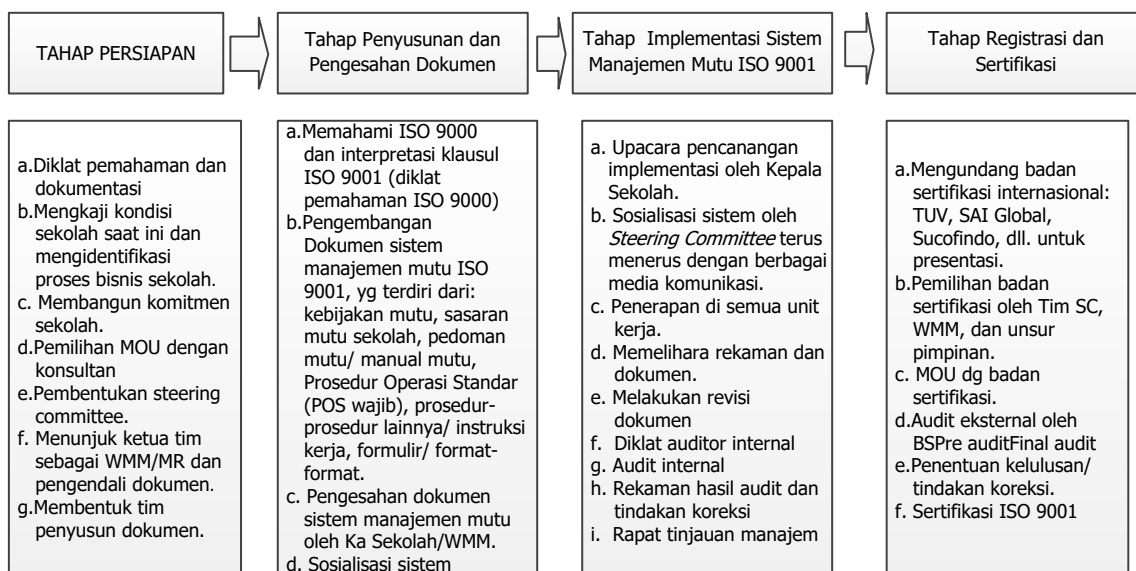
Model strategi tersebut merupakan salah satu alternative model yang dapat dilakukan oleh sekolah yang ingin mengimplementasikan sistem manajemen mutu sekolah berbasis ISO 9001:2008. Dengan mencermati dan melihat strategi implementasi yang telah dijalankan di SMK Negeri 6 Bandung, yang telah dimulai dari tahun 2003 dan baru memperoleh sertifikat SMM ISO 9001 pada tahun 2008, berarti butuh waktu selama 5 tahun. Ini adalah waktu yang cukup lama dalam mengimplementasikan SMM sampai memperoleh sertifikat. Hal ini dikarenakan adanya kelemahan-kelemahan seperti yang telah disebutkan di atas. Namun demikian setelah sekian lama mencoba dan mencoba lagi akhirnya sekolah menemukan juga strategi tersebut. Hal inipun terjadi setelah memperoleh masukan dari berbagai pihak baik dari sesama kepala sekolah, nara sumber yang didatangkan secara khusus, Dengan melihat pada diagram 4.4, yang dengan detail menggambarkan tahap-tahap implementasi sistem manajemen mutu di sekolah berbasis ISO 9001, maka estimasi waktu yang dibutuhkan untuk implementasi sampai sertifikasi dapat dipersingkat.

3.3. Setelah sekolah menerapkan dan memperoleh sertifikasi SMM ISO 9001 beberapa tahun kemudian, sekolah memperoleh dampak positif dari mengimplementasikan SMM ISO 9001 tersebut, dampak tersebut antara lain :

- a. Pengakuan secara internasional, sehingga banyak perusahaan multi nasional yang mengajak bekerja sama dalam bidang penyiapan tenaga kerja (SDM) dan perekrutan SDM, baik yang berasal dari sekolah sendiri maupun sekolah di sekitarnya. Misalnya perusahaan JIAEC yaitu perusahaan penyalur tenaga kerja ke Jepang, setiap tahun di SMK Negeri 6 Bandung melakukan seleksi yang diikuti oleh lulusan SMK Negeri 6 Bandung dan sekolah lain yang bergabung. Jepang menjadi tujuan kerja para alumni karena bekerja di Jepang memperoleh imbalan gaji yang cukup menjanjikan selain pengelolaan tenaga kerja yang sudah sangat baik. Rata-rata alumni yang bekerja di Jepang ditempuh selama 3 tahun, dan sebagian alumni ada yang diperpanjang untuk periode/tahap selanjutnya.
- b. Kepercayaan DU/DI dalam merekrut tenaga kerja untuk perusahaan dengan melibatkan institusi SMKN 6, misalnya perusahaan Toyota melalui program TTEP (*Toyota Technical Education Program*) dan ASTRA International. Perusahaan-perusahaan tersebut masing-masing mempunyai kelas binaan, misalnya tahun pelajaran 2013 – 2014 ASTRA memiliki kelas binaan 2 rombongan belajar (72 siswa) dengan menggunakan pola *week release*, artinya seminggu belajar di sekolah dan seminggu belajar di bengkel-bengkel ASTRA Internasional di sekitar kota dan kabupaten Bandung.

- c. Peningkatan layanan kepada peserta didik khususnya dimensi mutu layanan TERRA (*Tangible, Emphaty, Responsiveness, Reliability, Assurance*), hal ini dibuktikan dengan adanya evaluasi kepuasan pelanggan yang dilakukan setiap kali menyelesaikan suatu kegiatan (direkomendasikan perlu ada penelitian lanjutan), hal ini dilakukan karena sekolah mempunyai prinsip untuk memberikan layanan prima kepada semua pelanggan (siswa, orang tua siswa, dan DU/DI) dan selalu berusaha untuk memenuhi semua prosedur yang telah ditetapkan. Kekurangan, kelemahan, dan ketidaksesuaian dalam suatu kegiatan langsung diberi tindakan perbaikan oleh WMM dengan melibatkan pimpinan dan anggota unit kerja serta pihak-pihak lain yang terkait. Tidak menangguknkan masalah sampai akhir tahun ajaran atau pada saat dilakukannya audit internal dan audit eksternal, karena masalahnya akan menjadi basi.

Diagram 4.4 Alternatif Model Strategi Implementasi Sistem Manajemen Mutu di Sekolah Berbasis ISO 9001



- d. Dengan mengimplementasikan SMM ISO 9001 seluruh kegiatan yang ada di sekolah telah terstruktur dan tersistem dengan baik. Dokumen-dokumen yang sebelumnya disimpan atau ditata tanpa aturan, kini telah ditata dengan sistematika yang merujuk kepada aturan tertentu sehingga ketika akan mencari suatu dokumen, dapat dengan mudah untuk menemu-

- kannya. Dengan demikian sistem administrasi menjadi lebih rapi, baik administrasi pembelajaran, administrasi umum, administrasi kesiswaan, dan lain-lain karena adanya prosedur pengendalian rekaman dan prosedur pengendalian dokumen.
- e. Konsistensi dalam melaksanakan semua aktivitas sekolah. (karena berpedoman kepada

- sistem yang telah diberlakukan). Pada awal tahun pelajaran Kepala Sekolah menetapkan struktur organisasi berdasarkan hasil evaluasi selama satu tahun, masukan dari berbagai unsur, serta dengan memperhatikan status kepegawaiannya. Bersamaan dengan itu diterbitkan Buku Panduan Manajemen yang berisi daftar pembagian tugas beserta uraian tugas (*Job Description*) untuk masing-masing jabatan. Apabila masing-masing orang melaksanakan kegiatannya minimal sama dengan apa yang tercantum dalam Buku Panduan Manajemen, maka akan aman sistem yang dilaksanakan di sekolah.
- f. Peningkatan animo calon peserta didik. Jumlah peminat yang ingin bersekolah di SMK Negeri 6 Bandung sangat tinggi, mereka berasal dari Kota Bandung, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat, Kota Cimahi, Kabupaten Sumedang, dan daerah-daerah lain di wilayah Jawa Barat. Siswa yang diterima untuk program keahlian TKK, TGB, TAV, TITL, TPM, dan TKR sebanyak 23 rombongan berjumlah 830 orang, sedangkan rata-rata pendaftar melalui jalur akademik dan jalur non akademik berjumlah sekitar 2000 orang. Setiap tahun terjadi peningkatan kurang lebih sebesar 8 - 15 %, sehingga sekolah diuntungkan dari sisi pemilihan calon peserta didik yang lebih baik.
 - g. Ketenangan kerja, karena adanya rujukan yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan aktivitas dan unsur pimpinan merasa lebih mudah dalam mengarahkan PTK (sebagai anggota organisasi) karena yang digunakan untuk mengarahkan adalah sistem manajemen, bukan karena selera perorangan (SMM sebagai rujukan dalam mengarahkan anggota organisasi).
 - h. Peningkatan nilai ujian nasional (nilai UN meningkat dilihat dari nilai rata-rata), untuk poin ini direkomendasikan perlu ada penelitian kuantitatif tentang dampak implementasi SMM ISO 9001 terhadap peningkatan nilai UN.

4. SIMPULAN

4.1. Simpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat disampaikan simpulan penelitian sebagai berikut:

- a. Formula strategi pengembangan dokumen yang berhasil diimplementasikan yaitu dengan membekali pemahaman tentang langkah-langkah pengembangan dokumen melalui : optimalisasi nara sumber /konsultan ISO 9001, mengikutsertakan tim pengembang / WMM / *steering committee* (tim pleno) pada diklat-diklat yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu, mengoptimalkan tugas-tugas tim pleno, dan motivasi oleh kepala sekolah secara terus menerus kepada tim pengembang.
- b. Strategi yang diterapkan SMK N 6 sehingga memperoleh sertifikat ISO 9001 adalah: komitmen kepala sekolah dan warga sekolah, pembentukan tim pleno yang terdiri dari *steering committee* dan tim pengembang, pelatihan dan pengembangan dokumen, kunjungan ke sekolah-sekolah (*benchmarking*), mendatangkan nara sumber (konsultan), dukungan kepala sekolah kepada tim pengembang, menjalankan pengembangan dan mengimplementasikan secara terus menerus.
- c. Dampak mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001 di SMK Negeri 6 Bandung antara lain: pengakuan sekolah secara internasional, kepercayaan DU/DI dalam merekrut tenaga kerja, peningkatan layanan kepada peserta didik, rujukan kerja yang tersistem dan terdokumentasi, konsistensi dalam melaksanakan semua aktivitas, peningkatan animo calon peserta didik, dan memberikan ketenangan kerja bagi pendidik dan tenaga kependidikan.

4.2. Rekomendasi

Beberapa rekomendasi yang berkaitan dengan implementasi manajemen mutu di sekolah berbasis ISO 9001 adalah sebagai berikut:

- a. Sekolah bebas menentukan strategi pengembangan dokumen yang akan digunakan, yang perlu dipertimbangkan adalah gunakanlah strategi yang paling efektif sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah, atau dapat mengikuti panduan menurut ISO/TR 10013: 2001 tentang "*guidelines for quality management system documentation*" (Panduan dokumentasi sistem manajemen mutu). Sangat dianjurkan untuk menerapkan strategi pendidikan dan pelatihan dan/atau *workshop* bagi tim pengembang dokumen supaya dapat dengan mudah memahami langkah-langkah pengembangan dokumen sistem manajemen mutu, sehingga tim dapat memulai mengembangkan dokumen tepat sesuai dengan persyaratan ISO 9001 dan panduan menurut ISO/TR 10013:2001 serta *IWA-2:2007 (quality management system-guidelines for the application of ISO 9001 in education)*. Saran yang paling utama adalah dorongan dan motivasi terus menerus oleh kepala sekolah kepada tim.
- b. SMK Negeri 6 Bandung sebetulnya dapat mengimplementasikan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 dengan lebih pendek/singkat dari yang telah dilaksanakan jika sekolah menerapkan analisis strategi, yang antara lain memunculkan strategi-strategi sebagai berikut:
 - 1) Komitmen manajemen puncak,
 - 2) mensosialisasikan regulasi,
 - 3) memperkuat penugasan dan pendelegasian,
 - 4) memfasilitasi peningkatan kompetensi SDM,
 - 5) membentuk tim pengembang SMM ISO 9001,
 - 6) melakukan benchmarking dan outsourcing,
 - 7) mengembangkan dan menjalin kemitraan,
 - 8) melaksanakan ikrar dan komitmen,
 - 9) memberdayakan unsur-unsur internal dan eksternal (*stakeholder*)
- c. Dari dampak positif mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001 seperti yang telah dibahas, perlu adanya penelitian lanjutan

yang berkaitan dengan dampak implementasi sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001 terhadap peningkatan nilai ujian nasional, atau lebih luas lagi dampak implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001 terhadap peningkatan mutu lulusan.

Demikianlah ringkasan hasil penelitian ini, mudah-mudahan bermanfaat bagi yang memerlukannya, atas perhatiannya diucapkan banyak terima kasih. Wassalammu'alaikum Wr. Wb.

REFERENSI

- [1] Gaspersz, V. (1997). *Manajemen Kualitas. Penerapan Konsep-konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- [2] _____. (2008). *Manajemen Kualitas Edisi Revisi. Penerapan Konsep-konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- [3] Herwanto. (2007). *Evaluasi Dampak Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 terhadap Kinerja Perusahaan dengan Mmenggunakan Balance Scorecard (Studi pada PT PLN Area Jaringan Gambir)*.
- [4] Ilyas, E. (2010). *Bahan Ajar Bimtek Pengembangan RSBI dan ISO Tingkat Provinsi Banten Tahun 2012. Pemahaman dan Pengembangan Dokumen SMM ISO 9001:2008*. Bandung: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
- [5] International Standard ISO 10013 : 2001, *Guidelines for Quality Management System Documentation*.
- [6] International Standard ISO 9000:2005, *Quality Management System – Fundamental and Vocabulary*.
- [7] International Standard ISO 9001:2008, *Quality Management System – Requirements*.
- [8] International Standard ISO 9004 : 2009, *Managing for the Sustained Success of an Organization – A Quality Management Approach*.
- [9] International Standard ISO 19011 : 2011, *Guidelines for Quality and/or Environmental Management System Auditing*.
- [10] International Standard ISO/TR 10013 : 2001, *Guidelines for Quality Management System Documentation*.
- [11] Jatmiko, S. (2008). *Studi tentang Dampak Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 terhadap Mutu Layanan Diklat (Studi terhadap Kinerja pada SMK Negeri 7 Semarang)*. Karya Tulis Ilmiah Widya Swara PPPPTK BMTI. Bandung: tidak diterbitkan.
- [12] Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- [13] Mulyana, D. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosda Karya.
- [14] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2010 tentang Rencana Strategis Pembangunan Pendidikan Nasional.
- [15] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2009 tentang *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*.
- [16] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2009 tentang *Penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional*.
- [17] Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- [18] Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005.
- [19] PPPPTK BMTI. (2008). *Laporan Hasil Evaluasi terhadap Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan yang Dicalonkan sebagai Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional*. Bandung: tidak diterbitkan.
- [20] SNI ISO 9000:2008 *Sistem Manajemen Mutu – Dasar-dasar dan Kosa Kata*.
- [21] SNI ISO 9001:2008 *Sistem Manajemen Mutu – Persyaratan*.
- [22] SNI ISO 9004:2009 *Sistem Manajemen Mutu – Pengelolaan Organisasi untuk Sukses Berkelanjutan – Pendekatan Manajemen Mutu*.
- [23] Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Bandung : Alfabeta.
- [24] Sukmadinata, N. S. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- [25] Undang - Undang Republik Indonesia No : 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.