

**MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008 SMK NU 01
KABUPATEN KENDAL**

Sukhamdan 1) Sunandar 2) Yovitha Yuliejantiningih 2).

- 1) Guru di Kabupaten Kendal
- 2) Universitas PGRI Semarang

ABSTRACT

The problem in this study were how the planning, organization, implementation and control Quality Management ISO 9001:2008 is in SMK NU 01 Kendal. The purpose of this study were to describe the process of planning, organizing, implementation and process of controlling Quality Management ISO 9001: 2008 at SMK NU 01 Kendal

The data collecting technic is by using documents, interviews and observation. Analysis of the data using the model of Miles and Hubberman in the following ways; (1) data collection, (2) data reduction, (3) the presentation of the data, (4) conclusion.

The results of this study include, 1. Planning includes (a) the planning process step by step implementation approach that includes (1) the establishment of Total quality steering committee, (2) the process of composing a quality vision, (b) the process of planning the formation of composing the team and (c) the process of planning the training. 2. The process of organizing include (a) the process of identity, (b) the process of break work down, (c) the process of dividing group task to each position, (d) the supervision process, (e) the coordination process. 3. The process of implementation starts with (a) process intensification team, (b) the implementation of the PDCA cycle, (c) the process of collecting feedback, (d) the process of changing the infrastructure, 4. The Process of control is (a) measure the performance (b) compare the performance match the standard, (c) take corrective action.

Keywords: *Management, Quality*

PENDAHULUAN

Dunia pendidikan saat ini dikejutkan dengan adanya model pengelolaan pendidikan berbasis industri. Bahwa pengelolaan pendidikan berbasis industri mengandalkan adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan manajemen perusahaan. Konsep mutu selalu berkaitan dengan produksi dalam lingkungan publik dan non profit istilah produksi dapat disejajarkan dengan pelayanan (service), sungguhpun hasil kerja dari banyak organisasi publik dan non profit disebut juga produk, sedangkan dalam dunia pendidikan produk tersebut tidak dapat diraba (intangible) dan lama baru bisa dinikmati (remote result). Dalam menerapkan

konsep Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dari organisasi profit ke non profit perlu ada penyesuaian. Manajemen Mutu didisain untuk proses rutin dalam pabrik pada peningkatan kualitas barang yang dibutuhkan konsumen, sementara dalam kalangan publik dan non profit kebanyakan produk yang dihasilkan bukan barang yang dapat dilihat dan diukur selain itu pelayanan yang diberikan ditujukan kepada konsumen yang beraneka ragam. Manajemen Mutu Terpadu sangat populer di lingkungan organisasi profit, khususnya di lingkungan badan usaha/perusahaan dan industri yang telah terbukti keberhasilannya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya masing-masing dalam kondisi bisnis yang kompetitif. Kondisi tersebut mendorong berbagai pihak untuk mempraktikkan di lingkungan organisasi non profit termasuk lingkungan pendidikan.

Strategi Manajemen Mutu Terpadu yang dikembangkan dalam dunia pendidikan adalah dimana institusi pendidikan memosisikan dirinya sebagai industri jasa. Institusi pendidikan memosisikan dirinya sebagai institusi jasa atau dengan kata lain menjadi industri jasa, yakni institusi yang memberikan pelayanan (service) sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan (customer) dimana jasa yang diinginkan adalah jasa/pelayanan yang bermutu dan memberikan kepuasan. Institusi pendidikan dalam memosisikan dirinya sebagai industri jasa harus berdasarkan spesifikasi. Spesifikasinya yaitu yang pertama terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya/mutu sesungguhnya (Quality in fact), dan yang kedua spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa/mutu persepsi (quality in perception).

SMK NU 01 Kendal pada awal berdirinya dikenal dengan SMEA NU 01 Kendal, merupakan Sekolah Menengah Kejuruan non teknik yang mempunyai jurusan teknik yaitu Program Keahlian RPL, dan Program Keahlian TKR, mulai dibuka tahun pelajaran 2014-2015. Kedua Program Keahlian tersebut hanya terdapat di SMK Teknik. Tahun pelajaran 2011/2012 SMK NU 01 Kendal mempersiapkan diri untuk mengimplementasikan Manajemen Mutu ISO 9001:2008, setelah melalui proses pendampingan yang panjang, SMK NU 01 ditetapkan sebagai SMK yang berhak mendapatkan "*Certificate of Re-registration Quality Management System*" dari "*MS. Certification Services PVT LTD (MS. CERT), The Accreditation Body is Joint Accreditation System of Australia and New Zeland (JAS. ANZ) Canberra Australia*" tertanggal 25 Maret 2013, diserahkan langsung oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Muhammad Nuh (Dok, SMK NU 01 Kendal)

Implementasi ISO 9001:2008 di SMK NU 01 Kendal membawa dampak yang sangat positif di berbagai bidang, baik bidang Kurikulum, bidang Kesiswaan, bidang Sarana Prasarana dan Ketenagaan (Sar. Ga) maupun bidang Hubungan Masyarakat dan Hubungan Industri (Humas dan Hubin). Masing-masing bidang mempunyai Dokumen Mutu yang dikenal dengan istilah Manual Mutu, Prosedur Mutu dan Sasaran Mutu. Manual Mutu adalah pedoman mutu yang harus dilaksanakan oleh civitas akademik. Prosedur Mutu yaitu prosedur atau langkah-langkah yang menjadi acuan proses yang harus dilaksanakan. Sasaran Mutu merupakan goalnya/tujuan jangka pendek yang harus dicapai, Sasaran Mutu ini dinamis. Selaras dengan hasil penelitian Makmun (2014) implementasi Manajemen Mutu ISO 9001:2008 berdampak bahwa; Sekolah/madrasah bermutu dipersepsikan sebagai sekolah yang mampu menghasilkan output tinggi dari input rendah, mencakup input, proses, dan output.

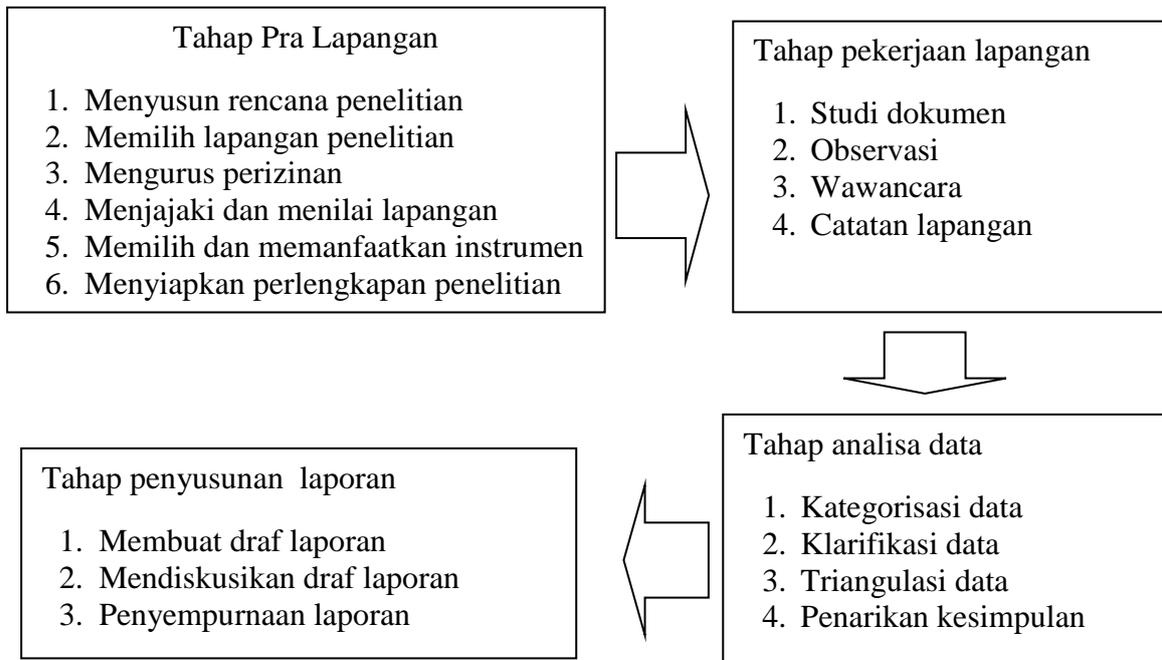
Keunggulan SMK NU 01 Kendal setelah melaksanakan ISO 9001:2008 antara lain, a) Siswa-siswi Kompetensi Keahlian Jasa Boga telah berhasil menciptakan tepung pisang bahan “banana brownies” yang telah didaftarkan di Dinas Kesehatan Kab. Kendal dan mendapat Sertifikat Pangan Industri Rumah Tangga dengan Nomor. P-IRT NO. 206332401063919, tertanggal 3 Oktober 2014, satu-satunya di Kab. Kendal, b) Satu-satunya SMK Swasta Kab. Kendal pelaksana CBT tahun pelajaran 2014-2015, c) Siswa-siswi Kompetensi Keahlian Busana Butik telah berhasil membuat kain batik jumputan/kain celup ikat, dijadikan seragam resmi guru SMK NU 01 Kendal, d) Siswa-siswi SMK NU 01 Kendal telah berhasil memanfaatkan limbah organik menjadi kompos. Berdasarkan kenyataan di atas maka perlu diungkap dan dianalisis bagaimana implementasi ISO 9001:2008 di SMK NU 01 Kendal meliputi; upaya memperoleh ISO 9001:2008, proses perencanaan, proses pengorganisasian, proses pelaksanaan serta proses pengendalian ISO 9001:2008 di SMK NU 01 Kendal. Peneliti tertarik untuk mengungkap secara objektif, transparan, dan akuntabel kondisi dan fakta yang ada di SMK NU 01 Kendal Kecamatan Kota Kendal Kabupaten Kendal.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *kualitatif*, melalui pendekatan *kualitatif*, menjadikan peneliti sebagai *human instrument* dimana peneliti terjun langsung ke lokasi penelitian, melakukan penjelajahan untuk menetapkan fokus penelitian, memilih informan

sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan.

Lokasi penelitian di SMK NU 01 Kendal, yang beralamat di Jalan Pekauman, Kelurahan Pekauman Kecamatan Kendal, Tahap penelitian terbagi menjadi tiga tahapan yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan dan tahap penyelesaian, dapat dilihat di tabel berikut;



Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data meliputi observasi, wawancara dan kajian dokumen, secara singkat diuraikan sebagai berikut:

1. Observasi. Observasi yang dilakukan adalah observasi terhadap subyek penelitian yang dilakukan secara berkala sesuai kebutuhan penelitian. Observasi juga dilakukan terhadap kegiatan diluar kelas maupun di dalam kelas, di ruangan kerja guru, kepala sekolah..Observasi juga dilakukan terhadap lingkungan sekolah.
2. Wawancara. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara yang bebas terpimpin, sebab sekalipun wawancara dilakukan secara bebas tetapi sudah dibatasi oleh struktur pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya. Wawancara yang dilaksanakan adalah wawancara bebas yang dilakukan kepada informan kunci dan informan pendukung.. Setelah memperoleh data dari informan peneliti melakukan *memberchek* atau pencocokan data yang didapatkan dari beberapa sumber sehingga data lebih valid dan lebih objektif.

3. Kajian Dokumen. Metode dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan melihat dan menyelidiki data-data tertulis yang ada dalam buku, majalah, dokumen, surat-surat, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya Kajian dokumen dilakukan terhadap berbagai arsip yang digunakan dalam proses manajemen sekolah, misalnya Resntra sekolah, program tahunan, rencana kerja dan anggaran sekolah (RKAS), Program kerja kepala sekolah rencana pembelajaran, laporan tahunan. Kajian dokumen dalam penelitian ini digunakan sebagai penunjang data.

Teknik yang digunakan untuk menjaga validitas data dalam penelitian adalah teknik triangulasi. Menurut Arikunto (2008: 129) Triangulasi merupakan proses memastikan sesuatu (*getting a fix*) dari berbagai sudut pandang. Sedangkan Moleong (2007: 330) mengemukakan bahwa Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian adalah triangulasi sumber data dan triangulasi metode.

Triangulasi sumber data yaitu dalam pengumpulan data peneliti menggunakan beragam sumber data, sehingga data dari satu sumber bisa teruji kebenarannya bila dibandingkan dengan data sejenis dari sumber lain yang berbeda. Triangulasi metode dilakukan dengan cara mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang berbeda, dan bahkan lebih jelas untuk diusahakan mengarah pada sumber data yang sama untuk menguji kemantapan informasinya

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini meliputi 1. Perencanaan meliputi (a) proses perencanaan langkah langkah pendekatan implementasi yang meliputi (1) pembentukan total quality stering commite sebagai pengawal pelaksanaan dokumen mutu, (2) proses menyusun visi mutu menggambarkan bagaimana rupa yang seharusnya dari sebuah organisasi, (b) proses perencanaan pembentukan komposisi tim dan (c) proses perencanaan pelatihan. 2. Proses pengorganisasian meliputi (a) proses identity yaitu merupakan tindakan menetapkan pekerjaan, (b) proses break work down yaitu proses pembagian atau job description diserahkan ke bidang masing masing agar tidak terjadi tumpang tindih pelaksanaan tugas (c) proses pembagian tugas kelompok ke posisi-posisi yaitu proses penempatan orang-orang dalam jabatan tidak mengabaikan syarat-syarat yang telah ditentukan (d) proses

pengawasan agar pengorganisasian berjalan efektif supaya program tidak menyimpang dari rencana, (e) Proses koordinasi yaitu proses mengkomunikasikan tugas manajerial. 3. Proses pelaksanaan dimulai dari (a) proses penggiatan tim untuk menyemangati stakeholder (b) Pelaksanaan siklus PDCA merupakan ruhnya manajemen mutu dilaksanakan di masing-masing bidang, (c) proses pengumpulan umpan balik sebagai sarana mengukur kepuasan pelanggan (d) proses perubahan infrastruktur merupakan proses perubahan sistem dan pelaksanaan sistem secara konsekuen. 4. Proses pengendalian sering diartikan sebagai pengawasan, proses manajemen tidak akan berhasil kalau tidak diikuti dengan pengendalian. Proses pengendalian diawali pemantauan pelaksanaan PDCA agar tidak menyimpang dari dokumen mutu, hasil pemantauan dievaluasi dimana letak penyimpangan siklus PDCA, hasil evaluasi akan diketahui kinerjanya, sebagai alat pengukuran kinerjanya berupa sasaran mutu. Langkah terakhir penendalian adalah tindakan korektif, dilakukan bilamana dalam evaluasi terdapat produk-produk yang kurang sesuai atau terdapat produk yang gagal.

Hasil temuan penelitian memberikan penjelasan dan penajaman terhadap materi yang diperoleh dari hasil penelitian, didasarkan teori teori yang relevan. Merujuk fokus penelitian, hasil temuan ini peneliti membahas tentang Implementasi Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK NU 01 Kendal yaitu; 1) Perencanaan Manajemen Mutu ISO 9001:2008, 2) Pengorganisasian Manajemen Mutu ISO 9001:2008, 3) Pelaksanaan Manajemen Mutu ISO 9001:2008, 4) Pengendalian Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Temuan hasil penelitian akan peneliti bahas satu persatu sebagai berikut;

1) Pembahasan hasil temuan penelitian yang berkaitan Perencanaan Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK NU 01 Kendal.

Langkah perencanaan yang pertama yaitu pembentukan *Total Quality Steering Committee* atau Tim ISO/WMM yang meliputi staf bidang, tim audit. Proses perencanaan pembentukan Tim ISO pada awalnya ditunjuk oleh Kepala Sekolah karena pada awal implementasi belum ada guru dan karyawan yang mempunyai kemampuan yang lebih baik. Proses pembentukan staf bidang diserahkan ke bidang masing-masing, sedangkan proses pembentukan tim audit melalui test khusus, bagi yang lulus dilanjutkan dengan pelatihan.

Proses perencanaan pembentukan *Total Quality Steering Committee* yang ditentukan dengan syarat umum dan syarat khusus, syarat umumnya bahwa Tenaga Pendidik di SMK NU 01 Kendal harus berkualifikasi Sarjana atau S1 hal ini sesuai dengan

Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005, tentang Guru dan Dosen sesuai dengan BAB IV pasal 9 yang menyatakan bahwa “kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 diperoleh melalui perguruan pendidikan tinggi program Sarjana atau program diploma empat”, selaras dengan UU Guru dan Dosen, Peraturan LP Ma’arif NU Kab. Kendal, tentang pedoman pengangkatan Kepala Sekolah/Madrasah, Wakil Kepala Sekolah/Madrasah, Tenaga Pendidik dan Kependidikan yang menyatakan kualifikasi guru harus (S1) Sarjana, BAB VI pasal 13 ayat (2) menyatakan bahwa “ Kualifikasi akademik pendidikan sebagaimana pada ayat (1) diperoleh melalui program pendidikan formal Sarjana (S1) atau Diploma empat (D4) kependidikan terakreditasi. Sedangkan syarat khusus bahwa Pendidik dan Tenaga Kependidikan harus beraqidah ahlussunah wal jama’ah tercantum dalam BAB VI Pasal 14 Kompetensi, Ayat (1) yang menyatakan bahwa “...kompetensi sebagaimana yang disebut dalam pasal (12) adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh pendidik dalam melaksanakan tugas keprofesionalan serta sesuai dengan aqidah ahlussunah wal jamaah an nadhliyah”. Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan oleh Kepala Sekolah dalam menunjuk *Steering Committee* tidak menyimpang dari aturan yang ada, sehingga secara legal formal sudah ada landasan hukumnya baik dari Pemerintah maupun LPM NU Kab. Kendal, sedangkan proses pemilihan *Steering Committee* dengan penunjukan untuk mempercepat teknis karena belum adanya Tenaga Pendidik yang mumpuni di bidang implementasi Manajemen Mutu ISO 9001:2008.

Langkah perencanaan berikutnya yaitu penyusunan visi mutu yang merupakan mimpi Manajemen Mutu di SMK NU 01 Kendal yang harus diwujudkan pada masa mendatang. Pimpinan sekolah beserta konsultan sepakat menggunakan kata “JAYA” yaitu singkat, padat, mudah dihafal dan memiliki arti yang mendalam. Selaras dengan visi mutu SMK NU 01 Kendal yang menyepakati kata JAYA sebab kata JAYA singkat, mudah diingat dan mempunyai arti yang dalam. JAYA mempunyai makna sebagai berikut; “J” mewakili kata Jiwa Wirausaha, bahwa lulusan SMK NU 01 Kendal harus mempunyai kompetensi keahlian Jiwa Wirausaha. “A” mewakili kata Akhlakul karimah, bahwa semua civitas akademik SMK NU 01 Kendal harus berakhlakul karimah. “Y” mewakili kata Yakin, ulet, tekun artinya lulusan disiapkan menjadi pribadi yang yakin, tekun, ulet dan “A” mewakili kata Amanah yang artinya pendidikan dan pelatihan dilakukan secara amanah. Dengan mutu “JAYA” diharapkan stakeholder dan Alumnus SMK 01 Kendal, mempunyai kompetensi keahlian Jiwa Wirausaha, dan berakhlakul

karimah serta menjadi pribadi yang mempunyai keyakinan, tekun ulet, dan amanah dalam menjalankan tugasnya melalui proses pendidikan dan pelatihan. Hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi berupa Manual Mutu yang berisi visi JAYA dan penjabarannya merupakan bukti kuat proses penyusunan visi dan prinsip sebagai pedoman.

Proses perencanaan berikutnya pelaksanaan pelatihan mempunyai tujuan pembelajaran. Melalui pemahaman karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah, yang kreatif serta menjadi karyawan yang efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan. Selaras dengan teori di atas proses pelatihan Manajemen Mutu ISO di SMK NU 01 Kendal pada proses pembimbingan awal oleh SMKN 2 Kendal dengan memberikan pelatihan yang berupa “wearness” atau pemahaman. Tujuan dari pelatihan Manajemen Mutu ISO 9001:2008 agar stakeholder SMK NU 01 Kendal semakin memahami materi Manajemen Mutu ISO 9001:2008, sehingga menjadi lebih efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan, walaupun pada awalnya proses pembimbingan dengan SMKN 2 Kendal mengalami kendala dan kurang membawa hasil dikarenakan kurangnya komitmen, dukungan dan kepatuhan stakeholder terhadap implementasi Manajemen Mutu ISO 9001:2008, sehingga proses pendampingan dengan SMK N 2 dihentikan dan berganti ke kosultan profesional CV Global Solution.

Peserta pelatihan Top Manajer (Kepala Sekolah) semua Wakil Kepala Sekolah, yaitu Waka. Sek. Bidang Kurikulum, Waka. Sek. Bidang Kesiswaan, Waka. Sek. Bidang Sar. Ga, Waka. Sek. Bidang Humas Hubin, Staf masing- masing bidang, Ka. TU dan K3. Pelatihan dilakukan secara bertahap sesuai dengan bidang masing-masing, dalam kurun waktu kurang lebih tiga bulan dan proses pendampingan berjalan sampai sekarang.

Hasil temuan penelitian dari observasi, wawancara dan studi dokumentasi proses pengorganisasian implementasi Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK NU 01 Kendal, dapat peneliti bahas dan sajikan satu persatu; Proses *identity* merupakan proses penetapan pekerjaan di SMK NU 01 Kendal berlangsung di awal tahun pelajaran tepatnya awal bulan Juli yang biasa dikenal proses pembagian tugas Pendidik dan tenaga Kependidikan. Tahun Pelajaran di Indonesia diawali bulan Juli dan diakhiri bulan Juni yang bisa disebut tahun pelajaran. Rapat awal tahun pelajaran merupakan proses penetapan pekerjaan satu tahun yang akan datang sehingga penetapan pekerjaan sering dikenal dengan proses pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada bawahan.

Proses *break work down* proses pembagian tugas pekerjaan yang sering dikenal dengan job description. Proses *identity* merupakan proses penetapan pekerjaan, sedangkan

proses *break work down* adalah proses menyiapkan tugas tugas dari pekerjaan yang telah ditentukan yang sering dikenal dengan job description. Maksud penyampaian job description agar tidak terjadi tumpang tindih pelaksanaan pekerjaan sehingga lepas tanggungjawab, walaupun di lapangan sering terjadi saling membantu tetap tidak boleh meninggalkan tanggung jawab yang sudah diamanatkan. Proses *break work down* dilaksanakan awal tahun pelajaran, semua personil yang ada di SMK NU 01 Kendal mendapat tugas sesuai posisi yang telah ditetapkan dan mempunyai tanggung jawab pekerjaan yang harus dilaksanakan. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi tumpang tindih tugas dalam proses implementasi, walaupun di lapangan saling membantu dan saling mengisi, tetapi tanggung jawab pekerjaan tetap berada di pundak masing-masing personil sesuai dengan job description. Job description sekolah merupakan gabungan antara job description yang dibuat oleh SMK NU 01 Kendal dengan job description dari konsultan sehingga merupakan perpaduan job description .

Proses penentuan dan penempatan dalam posisi-posisi, Tim ISO ditentukan oleh Kepala Sekolah, sedangkan staf Wakil Kepala Sekolah/staf bidang dipilih sendiri sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh bidang. Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum mempunyai staf pengajaran dan evaluasi, Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan mempunyai staf Pembina OSIS dan STP2K, Wakil Kepala Sekolah bidang Humas dan Hubin mempunyai staf Pokja BKK, dan Pokja Prakerin. Persyaratan-persyaratan disetiap posisi, bahwa personil Pendidik maupun Tenaga Kependidikan SMK NU 01 Kendal, melalui proses awal penjangkaran/rekrutmen bahwa Tenaga Pendidik harus berijazah S1 sesuai dengan Kompetensi Keahlian yang dibutuhkan, demikian pula untuk Tenaga Kependidikan bagian administrasi minimal berijazah SLTA, untuk tenaga khusus Laborat atau Maintenance harus ber ijazah minimal SMK yang sesuai dengan kompetensi keahliannya, sedangkan untuk tenaga non teknis, misal tukang kebun, penjaga malam, sopir minimal berijazah SLTP. PTK di SMK NU 01 Kendal dituntut mempunyai persyaratan khusus yaitu harus beraqidah ahlussunah wal jama'ah dibuktikan dengan Kartanu, bagi yang belum mempunyai Kartanu harus meminta surat keterangan bahwa benar-benar Nadhliyin dari Ketua ranting NU. Sedangkan pada posisi-posisi tertentu syarat khusus yang menentukan didasarkan pada aturan dasar LPM NU Kab. Kendal. Sedangkan khusus Tim ISO ada tambahan persyaratan khusus yaitu memahami tentang ISO, demikian pula personil auditor internal harus memahami teknik mengaudit audite.

Hasil audit internal adalah dokumen *open* dan *close*, dokumen *open* berupa kategori *major dan minor*. Maksud dari dokumen *open* bilamana masih ada kekurangan dokumen. Dokumen *open minor* bilamana kekurangan dokumen masih bisa ditoleransi karena belum mengakibatkan kerugian pelanggan, sedangkan dokumen *open major* kekurangan total dokumen yang tidak bisa ditoleransi karena bisa mengakibatkan berpindahnya pelanggan. Setelah pelaksanaan audit internal dilanjutkan *audit eksternal* oleh Tim ISO pusat untuk melakukan pengawasan pelaksanaan dokumen mutu yang telah disepakati, hasil dari audit eksternal adalah lanjut atau berhenti implementasi Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi berupa hasil *audit internal* dan *audit eksternal* merupakan “bukti kuat proses pengawasan.”

Proses penggiatan tim merupakan kegiatan yang dilakukan oleh Tim ISO dalam memberikan dorongan semangat kepada stakeholder SMK NU 01 Kendal untuk melaksanakan dokumen mutu yang disepakati dalam mengimplementasikan Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Berdasarkan studi wawancara proses penggiatan Tim ISO dilakukan melalui berbagai cara antara lain, oleh Kepala Sekolah proses penggiatan Tim dengan memberikan keleluasaan kepada semua bidang yang ada di SMK NU 01 Kendal diberi kepercayaan untuk menyusun program beserta anggarannya. Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum proses penggiatan timnya dengan melakukan komunikasi dan menyepakati empat dokumen yang ada pada ISO 9001:2008, bagaimana pelaksanaan implementasi ISO 9001:2008, dijalankan tidak dengan keterpaksaan, atas dasar komitmen bersama sama. WMM memberikan bimbingan dan mengaktifkan Tim dengan diskusi dengan masing-masing bagian, dan selalu didampingi konsultan, karena sampai saat ini konsultan siap membantu bilamana ada kesulitan, dengan cara memberi semangat, motivasi, dorongan kepada masing-masing bidang, bahwa dengan adanya sertifikat ISO, maka bantuan lebih mudah didapatkan, sehingga pengembangan SMK NU 01 Kendal lebih mudah.

Mengembangkan rencana perbaikan (*Plan*). Merupakan langkah setelah dilakukan pengujian ide perbaikan masalah. Rencana perbaikan disusun berdasarkan prinsip 5 W (*What, who, when, dan where*) dan 1 H (*How*) yang dibuat secara jelas dan terinci serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai. Dalam menetapkan sasaran dan target harus diperhatikan prinsip SMART (*specific, measurable, attainable, reasonable dan time*). Melaksanakan rencana (*Do*). Rencana yang telah disusun diimplementasikan secara bertahap mulai dari skala kecil dan pembagian tugas secara merata sesuai dengan

kapasitas dan kemampuan setiap personil. Selama dalam melaksanakan rencana harus dilakukan pengendalian yaitu mengupayakan agar seluruh rencana dilaksanakan sebaik mungkin agar sasaran dapat dicapai.

Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (*Check*). Memeriksa atau meneliti merujuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada dalam jalur, sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Alat atau piranti yang digunakan dalam memeriksa adalah pareto diagram, histogram dan diagram kontrol.

Melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan (*Action*). Penyesuaian bilamana dianggap perlu yang didasarkan hasil analisis di atas. Penyesuaian berdasarkan standar prosedur baru guna menghindari timbulnya kembali masalah-masalah sama atau menetapkan baru bagi perbaikan berikutnya. Terkait dengan dengan teori di atas proses implementasi Manajemen Mutu ISO 9001:2008 menggunakan siklus *PDCA* model *Deming*, dapat peneliti jelaskan sebagai berikut;

Siklus yang pertama di Manajemen Mutu ISO 9001:2008 adalah *Plan*, berupa Manual Mutu, yang berisi pedoman utama pelaksanaan semua kegiatan masing-masing bidang, sering dikenal sebagai pedoman pokok pelaksanaan Manajemen Mutu ISO di sekolah, dengan demikian pelaksanaan *Plan* tidak boleh menyimpang dari Manual Mutu. Manual Mutu merupakan penjabaran RENSTRA selama lima tahun mendatang. RENSTRA merupakan rencana strategis pengembangan sekolah seutuhnya SMK NU 01 Kendal yang merupakan garis-garis besar kebijakan, program dan kegiatan sebagai acuan dalam melaksanakan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berbasis kompetensi secara luas bagi siswa calon tenaga kerja terampil dalam bidang teknologi dan industri dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai moral budaya bangsa, sedangkan Manual Mutu memberikan gambaran secara menyeluruh tentang sistem manajemen mutu yang memenuhi persyaratan standar ISO 9001:2008 sebagai upaya merealisasikan kebijakan mutu yang intinya untuk memberikan pelayanan jasa pendidikan menengah kejuruan yang semakin baik kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

Siklus implementasi yang kedua adalah *Do*, yaitu mengerjakan atau melaksanakan program kegiatan yang telah direncanakan, siklus *Do* tidak boleh menyimpang dari *Plan* sebaik apapun sebuah perencanaan bilamana siklus *Do* menyimpang maka proses implementasi tidak akan mencapai sasaran. Siklus *Do* berarti melaksanakan atau mengerjakan Dokumen Mutu yang meliputi dokumen Manual Mutu, Prosedur Mutu, Instruksi Kerja dan Format dokumen dalam rangka mencapai Sasaran Mutu. Sasaran Mutu

merupakan suatu target yang akan dicapai oleh masing-masing bidang, K3 dan Ke Tata Usahaan dalam waktu satu tahun. Hasil studi observasi berupa pelaksanaan UKP Penjualan, UKP Jasa Boga, UKP Busana Butik merupakan bukti kuat Do. UKP (Uji Kompetensi Produktif) merupakan ujian praktek mata pelajaran produktif di masing-masing Kompetensi Keahlian.

Siklus implementasi yang ketiga adalah siklus *Check*, yaitu bagaimana mengukur dan menganalisa produk dan jasa sesuai standar yang sudah ditetapkan dan disepakati bersama. Sebagai alat pengukuranya adalah empat dokumen mutu serta target yang dicapai berupa Sasaran Mutu yang sudah sepakati. Siklus *Check* dilaksanakan setelah pelaksanaan program sehingga akan diketahui permasalahannya, bilamana ada permasalahan segera memperbaikinya sehingga proses implementasi bisa berjalan tanpa permasalahan. Siklus *Check* di SMK NU 01 Kendal bahwa proses *Check* didahului dengan mempersiapkan tenaga auditor, sebagai pelaksana audit, dimana setiap Tenaga Pendidik dan Kependidikan mendapat kesempatan yang sama untuk mengikuti test auditor bagi yang lulus diteruskan mengikuti pelatihan auditor dengan instruktur dari CV Global Solution. Siklus *Check* dilaksanakan setelah proses *Do* berjalan atau berakhir dengan cara melakukan audit internal pelaksana audit internal adalah auditor intern, pelaksanaan audit internal sebagai “Pre audit eksternal” untuk mengetahui sejauh mana program-program yang sudah dilaksanakan dan program yang belum dilaksanakan, untuk mengetahui dokumen yang lengkap dan kurang, dokumen yang lengkap dinyatakan *close* sedangkan yang kurang dinyatakan *open*, dokumen *open* *mayor* dan *minor*. Dokumen *mayor* apabila terjadi kegagalan total pemenuhan persyaratan pelaksanaan Manajemen Mutu ISO sehingga berpotensi merugikan pelanggan, dan dokumen *minor* apabila terjadi kegagalan sub klausul Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Hasil audit internal dibedah di Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang dihadiri oleh pimpinan sekolah, guru, karyawan, RTM memaparkan permasalahan-permasalahan dokumen baik yang *close* maupun yang *open*, dengan tujuan pada saat audit eksternal yang dilakukan oleh Tim ISO pusat sudah clear, sehingga implementasi ISO 9001:2008 dapat diteruskan.

Siklus implementasi yang keempat adalah *Action*, yaitu bagaimana memperbaiki kesalahan dan bagaimana tindak lanjut serta memecahkan masalah berikutnya. Berdasarkan data-data hasil observasi studi dokumentasi dan wawancara, maka temuan pada proses *Action* di SMK NU 01 Kendal dapat peneliti simpulkan, bahwa proses *Action* dilakukan di masing-masing bidang yang meliputi bidang kurikulum, bidang kesiswaan,

bidang Sar. Ga, bidang Humas Hubin dan bidang ke Tata Usahaan. Siklus *Action* yaitu bagaimana memperbaiki kesalahan dan bagaimana tindak lanjut serta memecahkan masalah berikutnya. *Action* merupakan tindak lanjut dari audit internal, hasil audit internal kemudian dibahas di RTM, dari RTM diketahui permasalahan maupun kelemahan kelemahan dari *Plan dan Do*, sehingga harus segera dicarikan jalan keluarnya agar program tetap berjalan sesuai dengan dokumen mutu yang telah disepakati dalam rangka mencapai Sasaran Mutu yang telah ditargetkan.

Selaras dengan pernyataan teori di atas pelanggan SMK NU 01, adalah guru, karyawan, orangtua, siswa dan masyarakat. Proses pengumpulan umpan balik dari sekolah kepada pelanggan untuk mengetahui respon pelanggan terhadap evaluasi pelayanan produk yang telah diberikan sekolah, berupa pelaksanaan 8 SNP. Proses pengumpulan umpan balik sesuai dengan Manual Mutu dilaksanakan di bidang masing-masing yang merupakan wujud representasi pelaksanaan 8 SNP. Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan umpan balik menggunakan angket check list. Umpan balik kepada orangtua dilaksanakan pada saat rapat awal tahun dan pada saat pengambilan raport semester maupun akhir tahun. Umpan balik kepada DU/DI dilaksanakan setelah proses Prakerin berlangsung, umpan balik kepada siswa dilaksanakan setahun sekali oleh masing-masing bidang, umpan balik guru dan karyawan dilaksanakan pada saat RTM. Umpan balik pelanggan berupa tanggapan positif maupun negatif, tanggapan positif yang berupa saran dari pelanggan akan menjadi Sasaran Mutu di tahun yang akan datang, tetapi tanggapan negatif akan dijadikan bahan RTM, hasil RTM berupa RTL. Hasil studi dokumentasi berupa instrumen angket dan hasil RTM yang membahas audit internal, merupakan bukti kuat proses umpan balik.

Proses modifikasi infrastruktur Manajemen Mutu ISO yaitu proses pembenahan aturan-aturan atau sistem yang ada di SMK NU 01 Kendal, untuk disepakati secara bersama-sama menjadi sebuah pedoman operasional dalam melaksanakan aktivitas di SMK NU 01 Kendal. Modifikasi infrastruktur Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK NU 01 Kendal tidak merubah sistem tetapi menambah dan memperbaiki sistem yang sudah ada, disesuaikan dengan kondisi SMK NU 01 Kendal. Modifikasi infrastruktur menghasilkan pedoman-pedoman berupa dokumen mutu yang disepakati meliputi Manual Mutu, Prosedur Mutu, Instruksi Kerja dan Format-format dokumen serta Sasaran Mutu. Proses reward sudah dilakukan tetapi belum sesuai dengan mekanisme yang berlaku di

ISO, demikian pula punishment belum sesuai dengan mekanisme dan masih ada pertimbangan subyektifitas.

SMK NU 01 Kendal dalam menerapkan standar prestasi sudah tercatat dalam Sasaran Mutu bidang masing-masing. Standar prestasi akademik ada di bidang Kurikulum, standar non akademik bidang ekstra kurikuler di Pembina OSIS dan pembina Ekstra kurikuler. Dalam rangka mencapai prestasi yang diinginkan bidang Kesiswaan, telah melakukan perencanaan yang matang sesuai standar yang sudah ditetapkan, melalui penyusunan langkah-langkah pembinaan kurang lebih satu bulan dari persiapan awal sampai dengan pelaksanaan lomba. Sekolah tidak hanya memberikan pembinaan secara akademik agar para siswa meningkatkan prestasinya tetapi juga memberikan reward yang berupa beasiswa bagi siswa yang berprestasi; bagi siswa yang memenangkan kejuaraan juara satu dibebaskan SPP 3 bulan, juara dua dibebaskan SPP dua bulan, juara tiga dibebaskan SPP satu bulan. Target sekolah berprestasi tingkat propinsi Jawa Tengah tetapi saat ini masih sebagai partisipan maksudnya belum bisa mencapai target yang diinginkan sekolah menjuarai LKS tingkat Jawa Tengah, walaupun sampai saat ini belum bisa menjuarai LKS tingkat propinsi target tersebut tidak akan dikoreksi justru sebagai penyemangat untuk mendapatkannya. Hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi berupa piala piala hasil kejuaraan merupakan bukti kuat “proses membandingkan prestasi dengan standar”.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Fase Perencanaan menjadi landasan implementasi Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK NU 01 Kendal, langkah-langkah yang paling awal ditempuh adalah membentuk *Total quality steering committee* (Tim ISO) sebagai pengawal pelaksanaan dokumen mutu yang meliputi Manual Mutu, Prosedur Mutu, Instruksi Kerja dan format dokumen, dilanjutkan langkah berikutnya menyusun visi mutu yang menggambarkan bagaimana rupa yang seharusnya dari sebuah organisasi. Proses yang kedua pembentukan komposisi tim merupakan proses pemenuhan struktur organisasi sesuai standar ISO yaitu pengangkatan staf di masing-masing bidang dan tim auditor. Proses terakhir adalah perencanaan pelatihan merupakan proses peningkatan pemahaman (wearness) di masing-masing bidang dan proses pelatihan tim auditor

Fase Pengorganisasian proses pertama yaitu merupakan proses penetapan pekerjaan hal ini diserahkan ke bidang masing-masing, yang meliputi empat bidang yaitu bidang Kurikulum, bidang Kesiswaan, bidang Sarana dan Ketengaan dan bidang Humas dan Hubin. Penetapan pekerjaan dilakukan bersama Tim ISO, didampingi konsultan, dengan melaksanakan dokumen mutu, proses kedua yaitu menyiapkan job deskripsi dilaksanakan awal tahun pelajaran, guru dan karyawan di SMK NU 01 Kendal mendapat tugas sesuai posisi yang telah ditetapkan dan mempunyai tanggung jawab pekerjaan yang harus dilaksanakan.

Fase ketiga Pelaksanaan dimulai dari penggiatan tim merupakan tindakan menyemangati stakeholder terhadap pelaksanaan perubahan atau modifikasi infrastruktur yang membawa dampak perubahan sistem manajemen berakibat pada perubahan kegiatan manajemen yang berpedoman pada dokumen mutu dimana proses pelaksanaan didasarkan pada siklus PDCA di semua bidang yang bermuara pada kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan diukur melalui proses pengumpulan umpan balik dimana sekolah meminta tanggapan kepada pelanggan terhadap pelayanan/program yang telah dilaksanakan.

Bagian terakhir dari proses manajemen adalah pengendalian yang sering diartikan sebagai pengawasan, proses manajemen tidak akan berhasil kalau tidak diikuti dengan pengendalian. Proses pengendalian diawali pemantauan agar pelaksanaan PDCA tidak menyimpang dari dokumen mutu, hasil pemantauan dievaluasi dimana letak penyimpangan siklus PDCA, hasil evaluasi akan diketahui kinerjanya sebagai alat pengukuran kinerjanya berupa Sasaran Mutu. Standar mutu yang diterapkan berbanding lurus dengan prestasi yang dicapai walaupun sampai saat ini masih di tingkat Kabupaten. Langkah terakhir penendalian adalah tindakan korektif, tindakan korektif dilakukan bilamana dalam evaluasi terdapat produk-produk yang kurang sesuai atau terdapat produk yang gagal. Wujud tindakan korektif tergantung permasalahan yang terjadi di bidang masing-masing demikian pula solusinya.

Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian terdapat beberapa hal yang dapat disarankan kepada beberapa pihak untuk melengkapi dan menyempurnakan hasil penelitian yakni: Perencanaan, bukan dari top down maupun bottom up tetapi diawali dari sinkronisasi kurikulum bersama perusahaan mitra praktisi, sehingga sasaran mutu empat bidang harus mengarah pada tercapainya pendidikan yang berbasis industri; Pengorganisasian, proses

pengorganisasian Kepala Sekolah harus memperkuat bagian Sarana dan Ketenagaan dalam rangka memperkuat reward dan punishment, dalam rangka memperkuat komitmen dan tanggungjawab; Pelaksanaan, ke depan diarahkan sebagai sekolah jujukan perusahaan dalam perekrutan tenaga terampil, sehingga harus memperkuat PDCA. Pengendalian, memerlukan ketegasan Top Leader sehingga tidak terjadi dokumen open.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Budiyono, Haris (2004) *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: GRAHA ILMU
- Arcaro, Jerome S (2007) *Pendidikan Berbasis Mutu*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Arikunto, Suharsimi dan Yuliana, Lia (2013) *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media
- Gaspersz, Vincent (2006), *Total Quality Management (TQM), untuk Praktisi Bisnis dan Industri*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- (2011), *Total Quality Management (TQM), untuk Praktisi Bisnis dan Industri*, Bogor: Vincristo Publication
- Handoko, T. Hani (2011) *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE YOGYAKARTA
- Moleong, Lexy (2007), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Sallis, Edward (2010), *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD
- (2012), *Total Quality Management In education (Manajemen Mutu Pendidikan)*, Yogyakarta: IRCiSoD
- Salusu, J (2000) *Pengambilan Keputusan Strategik (untuk organisasi publik dan organisasi non profit)*, Jakarta: Grasindo
- Sugiyono (2010), *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D)*, Bandung: Alfabeta
- Syarafuddin (2002) *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Tjiptono, Fandi dan Diana, Anastasia (2003), *Total Quality Manajemen (TQM)*, Yogyakarta: ANDI YOGYAKARTA
- Umiarso dan Gojali, Imam (2010), *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD
- Zuhrawaty (2009), *Panduan dan Kiat Sukses Menjadi Auditor ISO 9001*, Yogyakarta: Media Presindo