

Model Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Sekolah Menengah Kejuruan.

Yosep Hernawan, Rasto, Nani Imaniyati, Adman, Abi Sopyan Febrianto

Email: yosep.hernawan@upi.edu, rasto@upi.edu, naniimaniyati@upi.edu, adman@upi.edu, abisopyan@upi.edu

ABSTRACT

Vocational High School (SMK) is educational institutions that prepare students who are ready to be absorbed by industry to work in certain fields. This challenge required SMKs to always maintain the quality of their education. By implementing an international standard education quality management system such as ISO 9001: 2015, it is hoped that SMK can produce quality graduates. Implementation of ISO 9001: 2015 quality management systems in vocational schools has not been optimal due to limitations of human resource competence, limited funds to consult with ISO 9001: 2015 quality management system consultants, and confusion in integrating ISO 9001: 2015 quality management systems with vocational school accreditation. This study aimed to design an implementation model of the ISO 9001: 2015 quality management system which can be used as a reference material for vocational schools to implement the ISO 9001: 2015 quality management system and to obtain its certification. Thus making it easier for SMK in the process of implementing and certifying the ISO 9001: 2015 quality management system. The method used was a research and development approach. The model framework was prepared based on theoretical, empirical studies, and the objective conditions of implementing the ISO 9001: 2015 quality management system in SMK.

Keywords: ISO 9001:2015, quality management system model, vocational high school

ABSTRAK

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan lembaga pendidikan yang mempersiapkan peserta didik yang siap diserap oleh industri untuk bekerja dalam bidang tertentu. Tantangan ini menuntut SMK agar senantiasa menjaga mutu pendidikannya. Dengan menerapkan sistem manajemen mutu pendidikan yang berstandar internasional seperti ISO 9001:2015 diharapkan SMK dapat menghasilkan output lulusan yang bermutu. Implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di sekolah kejuruan belum optimal karena keterbatasan dari kompetensi sumber daya manusia, keterbatasan dana untuk berkonsultasi dengan konsultan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015, dan kebingungan dalam mengintegrasikan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dengan akreditasi sekolah kejuruan. Penelitian ini bertujuan untuk merancang model implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi sekolah kejuruan untuk mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2015 dan mendapatkan sertifikasinya. Sehingga mempermudah SMK dalam proses implementasi dan sertifikasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015. Adapun metode yang digunakan adalah pendekatan penelitian dan pengembangan (research and development). Kerangka model disusun berdasarkan kajian teoritis, empiris, dan kondisi objektif pelaksanaan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di SMK.

Kata kunci: ISO 9001:2015; model sistem manajemen mutu; sekolah menengah kejuruan.

PENDAHULUAN

Menurut Scholtens dalam Erlangga & Prihatin [1] pendidikan merupakan kebutuhan manusia yang bersifat universal. Pendidikan juga dipandang sebagai salah satu aspek yang memegang peranan sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, penting menyelenggarakan pendidikan permanen berdasarkan prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Lomakina (2006): prinsip pendidikan dasar, prinsip sistem multi-level, prinsip diversifikasi, asas komplementaritas atau saling melengkapi pendidikan dasar dan pendidikan lanjutan, prinsip kemampuan manuver program pendidikan, prinsip suksesi program pendidikan, prinsip integrasi struktur pendidikan dan prinsip fleksibilitas bentuk organisasi [2].

Maka sudah menjadi keharusan dalam penyelenggaraan pendidikan harus berorientasi pada mutu, dimulai pada tahap input, proses dan output. Pengelolaan mutu akan mudah dilakukan saat semua elemen terlibat dan dijadikan sebagai sebuah sistem. Dalam beberapa tahun terakhir, sistem manajemen mutu telah diterapkan di lembaga pendidikan di banyak negara di dunia. Tujuan dari sistem ini adalah untuk membangun mekanisme perbaikan berkelanjutan untuk semua dimensi dan proses di sekolah dan pada akhirnya, untuk meningkatkan kinerjanya [3]. Indonesia juga telah mengadopsi konsep-konsep manajemen yang aspiratif dan akomodatif, dan mulai terus dikembangkan seperti manajemen pendidikan berbasis sekolah dan manajemen pendidikan berbasis masyarakat sesuai dengan asas desentralisasi pendidikan yang didasarkan pada UU No 22 Tahun 1999, UU No. 25 Tahun 1999 dan UU No. 20 Tahun 2003. Pedoman sistem manajemen mutu yang sudah dibukukan dan menjadi standar internasional yang sudah banyak dikenal dan dipakai di seluruh dunia adalah ISO 9001:2015. Standar internasional ISO 9001:2015 adalah rangkaian dari seri ISO 9000 yang memberikan panduan untuk menerapkan sistem manajemen mutu. Berbeda dengan seri lainnya seperti ISO 9004 dan 19011, ISO 9001 mensyaratkan sertifikasi dalam penerapan sistem manajemen mutu di perusahaan [4].

Beberapa studi menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 cukup membantu mencapai peningkatan pendidikan yaitu penelitian dari Chen et al., pada tahun 2004, Dobyns dan Crawford-Mason pada tahun 1994, Kattman dan Johnson pada tahun 2002, Sallis pada tahun 2002, Stensaker pada tahun 2007 dan Tribus pada tahun 1993[3]. Sudah banyak lembaga pendidikan baik formal maupun informal yang telah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 termasuk sekolah kejuruan atau vokasi. Akan tetapi kesadaran untuk mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dari pihak penyelenggara pendidikan kejuruan terbentur oleh keterbatasan informasi. Sebagian berpikir akan sulit menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di sekolahnya karena keterbatasan dari kompetensi sumber daya manusia, keterbatasan dana untuk berkonsultasi dengan konsultan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015, dan kebingungan dalam mengintegrasikan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dengan akreditasi sekolah kejuruan.

Keberadaan sekolah menengah kejuruan (SMK) menjadi pusat perhatian masyarakat luas. Penyelenggaraan pendidikan di SMK akan selalu disorot karena lulusan dari SMK dituntut untuk siap pakai di dunia kerja. Fenomena terjadinya miss match antara yang dipelajari di sekolah dan dunia usaha serta industri akan menjadi masalah yang serius jika SMK tidak memperhatikan mutu penyelenggaraan pendidikan. Menyadari hal itu, para penyelenggara pendidikan di SMK sudah banyak yang melakukan upaya peningkatan mutu di SMK. Salah satunya adalah dengan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015. Untuk mempermudah para penyelenggara sekolah kejuruan dalam upaya memelihara mutu pendidikan dengan mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015, maka diperlukan perancangan model implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi sekolah kejuruan untuk mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2015 dan mendapatkan sertifikasinya. Dengan adanya model ini diharapkan sekolah kejuruan dapat memperoleh informasi yang jelas dan lugas mengenai tahapan implementasi,

efisiensi dana konsultasi dan dapat mengintegrasikan sistem manajemen mutunya dengan akreditasi sekolah kejuruan.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang implementasi system manajemen mutu ISO 9001:2015 di sekolah (SMK). Adapun tujuan khusus dari penelitian ini untuk mengetahui gambaran penerapan sistem manajemen mutu di SMK dalam upaya memelihara mutu pendidikan, mengetahui integrasi sistem manajemen mutu dengan akreditasi di SMK dalam upaya mempermudah SMK dalam pengajuan akreditasi, serta membuat model implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di SMK.

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi Lembaga Pendidikan Tenaga Keguruan (LPTK) khususnya UPI. Selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat disosialisasikan dan dijadikan sebagai salah satu rujukan dan panduan dalam implementasi sistem manajemen mutu di sekolah (SMK), sehingga dapat menjadi sarana meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah (SMK). Di samping itu, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam rangka mengimplementasikan program akselerasi revitalisasi SMK.

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pendidikan Kejuruan

Berdasarkan Dokumentasi Sejarah Pendidikan Teknik dan Kejuruan di Indonesia dari Kemdikbud, pendidikan di Indonesia berawal dari pendidikan berbasis keagamaan yang di selenggarakan oleh para pemuka dan penyabar agama Hindu, Budha, dan Islam. Pada zamannya, telah dkembangkan sistem pendidikan yang relatif “terstruktur” dari segi isi maupun tingkat-tingkatnya. Namun sistem pendidikan dalam bentuk sekolah atau menyerupai sekolah sekarang baru dimulai pada abad ke-16. Sekolah pertama di Indonesia didirikan oleh penguasa Portugis di Maluku, Altonio Galvano, pada tahun 1536 berupa sekolah seminari untuk anak-anak dari pemuka pribumi.

VOC mendirikan sekolah pertama di Ambon pada tahun 1607, disusul kemudian di Pulau Banda (1622), dipulau Lontar (1923), dan di Pulau Roen (1927), semuanya di kawasan Maluku yang kaya akan rempah-rempah dan menjadi sasaran awal misi VOC. Sekolah-sekolah tersebut pada dasarnya bertujuan untuk penyebaran agama Kristen. Diluar wilayah Ambon, VOC mendirikan juga sekolah di Jakarta (1617) yang menjadi Sekolah Batavia (Bataviaase School) pada tahun 1622, Sekolah Warga Masyarakat (Burgerschool) tahun 1630, Sekolah Latin (Latijnse School) tahun 1642, dan Sekolah Cina (Chinese School) tahun 1737. Sekolah yang berorientasi “Kejuruan” yang didirikan pertama kali pada zaman VOC adalah Akademi Pelayaran (Academie der Marine) pada tahun 1743 tetapi ditutup kembali pada tahun 1755.

Ketika kekuasaan VOC berakhir pada penghujung abad ke-18 pendirian sekolah-sekolah dilanjutkan oleh Pemerintah Hindia Belanda yang berdasarkan atas keturunan, bangsa, dan status sosial. Sekolah Pertama untuk anak-anak Eropa dibuka di Jakarta pada 1817, kemudian menyusul berbagai sekolah lainnya. Akan tetapi, setelah lebih dari dua abad berkuasa sejak zaman VOC, baru pada tahun 1853 Belanda mendirikan sekolah kejuruan, yaitu Sekolah Pertukangan Surabaya (Ambachts School van Soerabaia) yang diperuntukan bagi anak-anak Indo dan Belanda, disusul kemudian oleh sekolah serupa di Jakarta pada 1856. Kedua sekolah ini diselenggarakan oleh swasta. Baru pada tahun 1860, Pemerintah Hindia Belanda mengusahakan Sekolah Pertukangan di Surabaya untuk golongan Eropa. Bagi anak-anak Pribumi, hingga saat itu belum ada sekolah serupa. Di luar Akademi Pelayaran yang didirikan tahun 1743, Sekolah Pertukangan di Surabaya yang berdiri pada tahun 1853 itulah sebagai sekolah kejuruan pertama di Indonesia. Bila sekolah ini menjadi patokan, maka hingga sekarang sekolah kejuruan di Indonesia telah berusia satu setengah abad.

Berdasarkan UUSPN 2 1989, pendidikan kejuruan adalah pendidikan yang mempersipakan peserta didik untuk dapat bekerja dalam bidang tertentu. Sedangkan pada

PP Nomor 29 Tahun 1990 Pasal 1 ayat 3, pendidikan kejuruan adalah pendidikan pada jenjang menengah yang mengutamakan pengembangan kemampuan siswa untuk melaksanakan jenis pekerjaan tertentu. Adapun fungsi pendidikan kejuruan antara lain:

1. Menyiapkan siswa menjadi manusia Indonesia seutuhnya yang mampu meningkatkan kualitas hidup, mampu mengembangkan diri dan memiliki keahlian dan keberanian membuka peluang meningkatkan penghasilan.
2. Menyiapkan siswa menjadi tenaga kerja produktif.
 - a. Memenuhi keperluan tenaga kerja dunia usaha dan industri
 - b. Menciptakan lapangan kerja bagi dirinya dan orang lain
 - c. Merubah status siswa dari ketergantungan menjadi bangsa yang berprestasi (produktif)
3. Menyiapkan siswa menguasai IPTEK, sehingga:
 - a. Mampu mengikuti, menguasai dan menyesuaikan diri dengan kemajuan IPTEK
 - b. Memiliki kemampuan dasar untuk dapat mengembangkan diri secara berkelanjutan

2.2 Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015

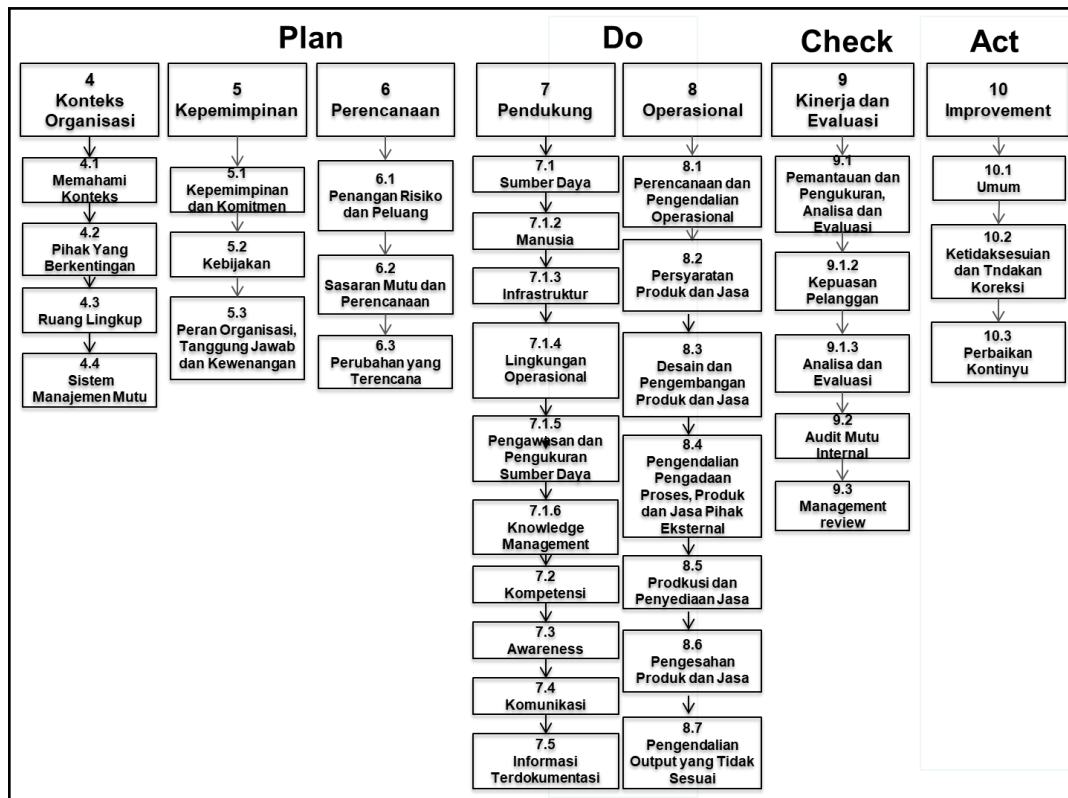
Menurut International Organization for Standardization, sistem manajemen mutu adalah cara bagi perusahaan untuk mengontrol aktivitas yang saling berhubungan (baik secara langsung maupun tidak langsung) untuk mencapai hasil yang diinginkan. ISO 9001: 2015 adalah rangkaian dari seri ISO 9000. Setiap pembaruan dari ISO 9000 terus direvisi di setiap seri sebagai respons terhadap perubahan lingkungan global sesuai dengan kondisi pasar[4].

Standar ISO 9001: 2015 diterbitkan pada tanggal 25 Oktober 2015. Perusahaan yang disertifikasi ISO 9001: 2008 memiliki waktu tiga tahun untuk memperbarui sistem manajemen mutunya dengan ISO 9001: 2015 [5]. ISO 9001 menetapkan kriteria untuk sistem manajemen mutu dan merupakan satu-satunya standar dalam keluarga ISO 9000 yang dapat disertifikasi (meskipun ini bukan persyaratan). Standar ini dapat digunakan oleh organisasi apa pun, besar atau kecil, terlepas dari bidang aktivitasnya. Faktanya, ada lebih dari satu juta perusahaan dan organisasi di lebih dari 170 negara yang bersertifikat ISO 9001 (International Organization for Standardization).

Standar ISO 9001 adalah standar internasional untuk pembentukan, desain, dan implementasi sistem manajemen mutu dalam suatu organisasi. Menerapkan persyaratan Standar ISO 9001 memungkinkan organisasi untuk menunjukkan kemampuannya secara konsisten menyediakan produk atau layanan yang memenuhi persyaratan pelanggan. Menerapkan persyaratan Standar ISO 9001 memungkinkan organisasi untuk mendemonstrasikan kemampuannya secara konsisten menyediakan produk atau layanan yang memenuhi persyaratan peraturan-peraturan atau peraturan yang berlaku. Menerapkan persyaratan Standar ISO 9001 memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penggunaan instrumen manajemen mutu yang mencakup metode perencanaan dan peningkatan proses dan memastikan kesesuaian dengan pelanggan dan persyaratan undang-undang dan peraturan yang berlaku[6].

Persyaratan standar ini bersifat umum dan berlaku untuk sektor dan bidang bisnis apa pun dan dapat diterapkan di organisasi mana pun terlepas dari ukurannya atau jenis produk atau jasanya. Penggunaan kata "produk" atau "layanan" dalam standar ini mengacu pada produk atau layanan sebagaimana dimaksudkan atau diminta oleh pelanggan. Persyaratan hukum dapat dianggap sebagai persyaratan undang-undang dan peraturan[6].

Proses ISO 9001 QMS mewakili empat langkah siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) dan terintegrasi pada 10 klausul ISO 9001:2015, seperti gambar 2.1 berikut ini.



Gambar 1 PDCA dalam Klausul ISO 9001:2015

Mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dan mendapatkan sertifikasinya membutuhkan usaha dan sumber daya. Sumber daya yang terkait dengan pelaksanaan dan pemeliharaan sertifikasi ISO 9001 antara lain meliputi: biaya konsultan, biaya sertifikasi, biaya kalibrasi peralatan, biaya pembelian peralatan tambahan, biaya pembuatan sistem dokumentasi, staf pelatihan, dan waktu tambahan yang dihabiskan untuk menyiapkan dan memelihara sistem ISO 9001:2015 [7].

METODE PENELITIAN

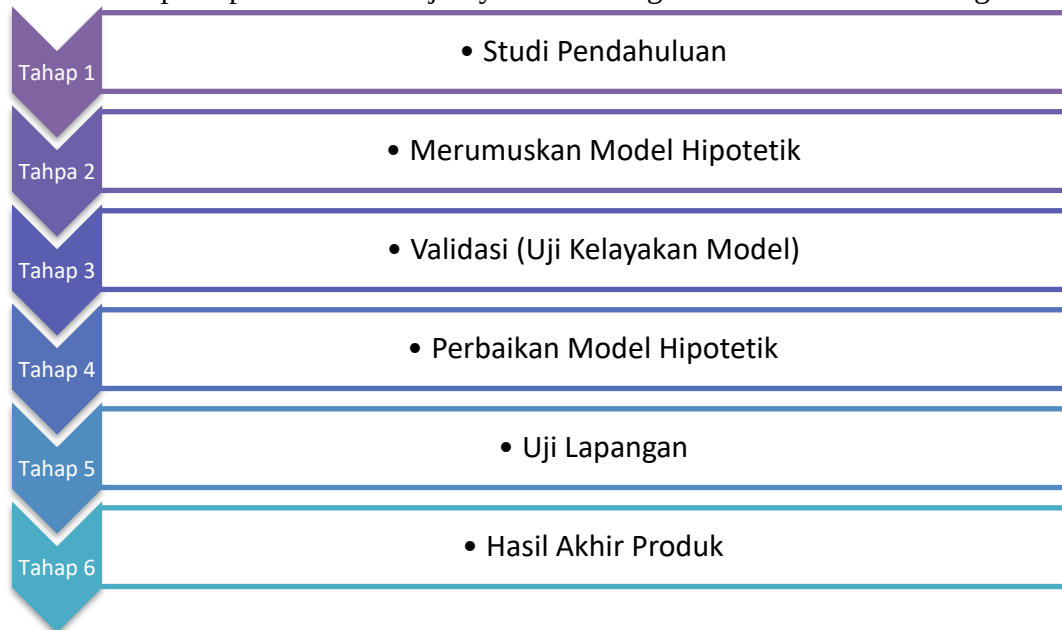
Waktu penelitian dirancang selama 1 tahun pada tahun 2021. Penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di SMK termasuk pembuatan model implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di SMK dan integrasinya dengan akreditasi.

Metode penelitian menggunakan pendekatan penelitian dan pengembangan (research and development). Metode penelitian dan pengembangan merupakan metode yang digunakan untuk menghasilkan luaran tertentu dan menguji keefektifan luaran tersebut. Output dari penelitian ini adalah terciptanya model implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di sekolah kejuruan. Kerangka model disusun berdasarkan kajian teoritis, empiris, dan kondisi objektif pelaksanaan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 di sekolah kejuruan. Penelitian ini menggunakan metode dan desain penelitian pengembangan (research and development) yang didasarkan pada prinsip-prinsip dan langkah-langkah dari Borg & Gall.

Subjek penelitian sebagai sumber data diperoleh dari responden yang berasal dari sekolah-sekolah menengah kejuruan Program Keahlian Manajemen Perkantoran di Kota Bandung dan praktisi industri dan dunia kerja (IDUKA) di bidang sistem manajemen mutu. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, menyebarkan kuesioner, dan wawancara. Oleh karena itu data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen: (a)

pedoman observasi, (b) kuesioner, dan (c) pedoman wawancara.

Adapun langkah-langkah yang harus ditempuh dalam penelitian dan pengembangan, antara lain: (a) studi pendahuluan, (b) perencanaan, (c) pengembangan model hipotetik, (d) penelaahan model hipotetik, (e) revisi, (f) uji coba terbatas, (g) revisi hasil uji coba, (h) uji coba lebih luas, (i) revisi model akhir, dan (j) diseminasi dan sosialisasi. Dalam penelitian sesuai dengan kebutuhan penelitian ini dari kesepuluh langkah akan diambil enam langkah dan selanjutnya empat langkah terakhir akan dilakukan pada penelitian selanjutnya. Enam langkah tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 2 Tahapan Metode Penelitian dan Pengembangan

1. Tahap 1, pada tahap pertama adalah studi pendahuluan yang mencakup observasi kondisi objektif di lapangan dan kajian literatur serta persiapan instrument penelitian.
2. Tahap 2, selanjutnya pada tahap kedua adalah merumuskan model hipotetik atau pengembangan model disesuaikan dengan pengumpulan data pada tahap pertama.
3. Tahap 3, kemudian pada tahap ketiga melakukan validasi atau uji kelayakan pada model yang telah dirancang. Validasi menggunakan metode Delphi, dilakukan oleh dosen dan praktisi di bidang pendidikan dan sistem manajemen mutu.
4. Tahap 4, pada tahap ini model yang telah direvisi oleh para ahli dan praktisi pada tahap 3 diperbaiki sesuai hasil revisi terakhir.
5. Tahap 5, model hasil perbaikan kemudian diberikan uji lapangan berupa uji coba terbatas dengan sampel sekolah menengah kejuruan yang telah ditentukan sebelumnya dan mendeskripsikan hasil uji coba tersebut.
6. Tahap 6, merupakan tahap terakhir pada penelitian ini yang merupakan hasil akhir produk berupa “Model Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015”.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Model yang akan dikembangkan dalam penelitian didasarkan pada data empirik yang menunjukkan kondisi aktual (actual condition) dari implementasi Sistem Manajemen Mutu di SMK. Data empirik yang dimaksud meliputi data mengenai (1) awareness dari sistem manajemen mutu, dan (2) pengembangan serta implementasi sistem manajemen mutu. Data empirik diperoleh melalui kuesioner yang diperdalam melalui

Focus Group Discussion (FGD).

4.1.1 Awareness Sistem Manajemen Mutu

Awareness sistem manajemen mutu berkaitan dengan pelatihan sistem manajemen mutu yang dilaksanakan oleh SMK, sebelum mengembangkan dan mengimplementasikan sistem manajemen mutu. Kajiannya meliputi analisis kebutuhan pelatihan, kompetensi instruktur, tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan, dan waktu pelatihan.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarikan kepada responden, diperoleh data empirik sebagai berikut:

1. Sebanyak 100% responden melakukan analisis kebutuhan program pelatihan sistem manajemen mutu.
2. Sebanyak 100% responden menyatakan instruktur pelatihan memiliki kompetensi dan sertifikat sistem manajemen mutu.
3. Sebanyak 67% responden sudah merumuskan tujuan pelatihan, sedangkan sisanya 33% tidak merumuskan tujuan pelatihan. Tujuan dimaksud secara umum adalah untuk memberikan pemahaman mengenai sistem manajemen mutu kepada warga sekolah, dengan harapan sistem manajemen mutu dapat diimplementasikan secara efektif sesuai dengan persyaratan yang ditentukan.
4. Materi pelatihan sistem manajemen mutu yang diberikan meliputi konteks organisasi, kepemimpinan, perencanaan, pendukung, operasi, evaluasi, perbaikan.
5. Metode yang digunakan dalam pelatihan sistem manajemen mutu adalah diskusi, simulasi, dan latihan.
6. Peserta pelatihan sistem manajemen mutu terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan.
7. Pelaksanaan pelatihan sistem manajemen mutu kebanyakan berlangsung selama 3 hari.

4.1.2 Pengembangan serta Implementasi Sistem Manajemen Mutu

4.1.1.1 Konteks Organisasi

Konteks organisasi dalam sistem manajemen mutu berkaitan dengan penggambaran organisasi secara internal dan eksternal. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarikan kepada responden, diperoleh data empirik sebagai berikut:

1. Seluruh responden menyatakan SMK sudah memiliki struktur organisasi.
2. Seluruh responden menyatakan SMK sudah merumuskan proses bisnis.
3. Seluruh responden menyatakan SMK sudah melakukan pengawasan dan peninjauan terhadap aktivitas isu internal dan eksternal.
4. Seluruh responden menyatakan SMK sudah melakukan pengawasan dan peninjauan terhadap aktivitas identifikasi kebutuhan pihak berkepentingan (*stakeholder*).
5. Seluruh responden menyatakan SMK sudah menentukan ruang lingkup implementasi sistem manajemen mutu.
6. Responden menyatakan 100% SMK telah memiliki visi, misi, dan tujuan, namun baru 78% yang telah menerapkan visi, misi, dan tujuan.
7. Responden menyatakan 100% SMK telah membuat isu internal namun baru 89% yang telah menerapkannya. Terkait dengan isu eksternal, responden menyatakan 100% SMK telah membuat isu eksternal namun baru 78% yang telah menerapkannya.
8. Responden menyatakan 100% SMK telah mengidentifikasi kebutuhan pihak berkepentingan (*stakeholder*) namun baru 78% yang telah menerapkannya.

4.1.1.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam sistem manajemen mutu berkaitan dengan komitmen manajemen puncak terhadap sistem manajemen mutu. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarikan kepada responden, diperoleh data empirik sebagai berikut:

1. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa Kepala Sekolah atau Wakil Kepala Sekolah sebagai top management terlibat secara aktif dan bertanggung jawab dalam mendukung implementasi sistem manajemen mutu di SMK.
2. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki kebijakan mutu.
3. Seluruh responden menyatakan bahwa Kepala Sekolah atau Wakil Kepala Sekolah sebagai top management memiliki perhatian khusus pada perbaikan mutu yang berfokus terhadap pelanggan.
4. Sebanyak 67% responden menyatakan bahwa Kepala Sekolah atau Wakil Kepala Sekolah sebagai top management sudah mengkomunikasikan terkait dengan urgensi implementasi sistem manajemen mutu kepada guru dan tenaga kependidikan melalui rapat dinas, 22% diantaranya juga mengkomunikasikan melalui poster dan 11% melalui media sosial. Sedangkan 33% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa Kepala Sekolah atau Wakil Kepala Sekolah tidak mengkomunikasikan urgensi implementasi sistem manajemen mutu.
5. Sebanyak 78% responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki kebijakan dalam mengelola komunikasi dengan pelanggan agar dapat memperoleh umpan balik, diantaranya melalui platform seperti media sosial resmi, kuesioner kepuasan pelanggan, formulir kritik, saran serta keluhan, google form, rapat dan angket kepuasan pelanggan. Sedangkan sisanya (22%) menyatakan bahwa SMK belum memiliki kebijakan komunikasi untuk memperoleh umpan balik dari pelanggan.
6. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki dokumen tentang job description sesuai dengan struktur organisasinya, 89% diantaranya telah menerapkan job description tersebut dan sisanya (11%) belum menerapkan.

4.1.1.3 Perencanaan

Perencanaan dalam sistem manajemen mutu berkaitan dengan identifikasi risiko dan peluang yang perlu ditunjukkan untuk memberikan kepastian bahwa sistem manajemen mutu dapat mencapai hasil yang diinginkan, meningkatkan pengaruh yang diinginkan, mencegah, atau mengurangi, pengaruh yang tidak diinginkan, dan mencapai peningkatan. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarikan kepada responden, diperoleh data empirik sebagai berikut:

1. Seluruh responden menyatakan bahwa hasil dari identifikasi risiko dan peluang di SMK dapat mencegah atau mengurangi kejadian yang tidak diinginkan.
2. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK telah melakukan pengawasan dan peninjauan terhadap aktivitas identifikasi risiko dan peluangnya.
3. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK telah melakukan pengawasan dan peninjauan terhadap sasaran mutunya.
4. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki dokumen identifikasi risiko dan peluang, namun baru 67% yang menerapkan dan 22% belum menerapkan. Sedangkan 11% responden menyatakan belum memiliki dan belum menerapkan dokumen identifikasi risiko dan peluang.
5. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki sasaran mutu, namun 89% yang telah menerapkan sasaran mutu tersebut.

4.1.1.4 Sumber Daya

Sumber daya dalam sistem manajemen mutu berkaitan dengan penetapan dan penyediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk pembentukan, implementasi, pemeliharaan dan peningkatan berkesinambungan dari sistem manajemen mutu.. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarikan kepada responden, diperoleh data empirik sebagai berikut:

1. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki SOP pengelolaan dokumen informasi yang terdokumentasi untuk proses pembuatan dokumen, namun hanya 78% yang telah menerapkannya.
2. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki SOP pengelolaan dokumen informasi yang terdokumentasi untuk proses perubahan dokumen, namun hanya 78% yang telah menerapkannya. Sedangkan sisanya (11%) belum memiliki SOP pengelolaan dokumen informasi yang terdokumentasi untuk proses perubahan dokumen.
3. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki SOP pengelolaan dokumen informasi yang terdokumentasi untuk proses distribusi dokumen, dan sebanyak 89% yang telah menerapkannya.
4. Sebanyak 67% responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki SOP pengelolaan dokumen informasi yang terdokumentasi untuk proses akses dokumen, namun hanya 67% yang telah menerapkannya. Sedangkan 22% dari keseluruhan responden menyatakan belum memiliki dan belum menerapkan SOP pengelolaan dokumen informasi yang terdokumentasi untuk proses akses dokumen.
5. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki SOP pengelolaan dokumen informasi yang terdokumentasi untuk proses pemusnahan dokumen, namun hanya 67% yang telah menerapkannya. Sedangkan 11% dari keseluruhan responden menyatakan belum memiliki dan belum menerapkan SOP pengelolaan dokumen informasi yang terdokumentasi untuk proses pemusnahan dokumen.
6. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki SOP pengelolaan sumber daya manusia terkait sistem pengelolaan data sumber daya manusia, namun hanya 78% yang telah menerapkannya. Sedangkan 11% dari keseluruhan responden menyatakan belum memiliki dan belum menerapkan SOP pengelolaan sumber daya manusia terkait sistem pengelolaan data sumber daya manusia.
7. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki SOP pengelolaan sumber daya manusia terkait program pelatihan sumber daya manusia, namun hanya 89% yang telah menerapkannya.
8. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki SOP pengelolaan sumber daya manusia terkait sistem evaluasi sumber daya manusia, namun hanya 78% yang telah menerapkannya.
9. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki SOP pengelolaan sumber daya manusia terkait identifikasi kompetensi sumber daya manusia, namun hanya 78% yang telah menerapkannya.
10. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki SOP pengelolaan infrastruktur terkait analisis kebutuhan infrastruktur, namun hanya 78% yang telah menerapkannya.
11. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki SOP pengelolaan infrastruktur terkait sistem pengadaan infrastruktur, namun hanya 78% yang telah menerapkannya.
12. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki SOP pengelolaan infrastruktur terkait sistem pemeliharaan, namun hanya 78% yang telah menerapkannya.
13. Sebanyak 67% responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki SOP pengukuran dan pemantauan pada aktivitas pendukung layanan terkait kalibrasi alat ukur peralatan laboratorium, namun hanya 44% yang telah menerapkannya. Sedangkan 22% dari keseluruhan responden belum memiliki dan belum menerapkan SOP pengukuran dan pemantauan pada aktivitas pendukung layanan terkait kalibrasi alat ukur peralatan laboratorium.
14. Sebanyak 78% responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki SOP program pengelolaan pengetahuan dan informasi mengenai standar layanan, namun hanya 44% yang telah menerapkannya. Sedangkan 22% dari keseluruhan responden belum memiliki dan

belum menerapkan SOP program pengelolaan pengetahuan dan informasi mengenai standar layanan.

15. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki dokumen proses berupa SOP, namun hanya 78% yang telah menerapkannya.
16. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki dokumen proses berupa instruksi kerja, dan sebanyak 78% yang telah menerapkannya.
17. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki dokumen proses berupa standardisasi, namun hanya 78% yang telah menerapkannya. Sedangkan 11% dari keseluruhan responden belum memiliki dan belum menerapkan dokumen proses berupa standardisasi.

4.1.1.5 Operasi

Operasi dalam sistem manajemen mutu berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian proses-proses yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan penyediaan produk dan jasa serta melakukan tindakan yang ditetapkan pada tahap perencanaan. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden, diperoleh data empirik sebagai berikut:

1. Seluruh responden menyatakan bahwa proses layanan di SMK diawasi dan dikendalikan untuk memastikan proses tersebut telah sesuai dengan mutu layanan.
2. Seluruh responden menyatakan bahwa output layanan di SMK diidentifikasi sebagai kontrol kesesuaian layanan.
3. Sebanyak 78% responden menyatakan bahwa di SMK terdapat peninjauan untuk proses atau aktivitas layanan yang berubah secara mendadak. Sedangkan sisanya (22%) menyatakan tidak terdapat peninjauan untuk proses atau aktivitas layanan yang berubah secara mendadak.
4. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa perubahan proses atau aktivitas di SMK didokumentasikan untuk menyertakan informasi seperti peninjau, pemberi persetujuan dan tindakan. Sedangkan sisanya (11%) menyatakan bahwa perubahan proses atau aktivitas di SMK tidak didokumentasikan.
5. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK melakukan proses perbaikan yang dibakukan untuk layanan yang tidak sesuai.
6. Sebanyak 78% responden menyatakan bahwa SMK meminta umpan balik dari pelanggan tentang kesesuaian layanan, diantaranya menggunakan survey atau angket kepuasan pelanggan dan kotak saran. Sedangkan sisanya (22%) menyatakan bahwa SMK tidak meminta umpan balik dari pelanggan tentang kesesuaian layanan.
7. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki dokumen seleksi penyedia sumber daya pendukung. Namun hanya 78% yang menerapkannya pada proses seleksi penyedia sumber daya pendukung.
8. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa SMK telah memiliki dokumen evaluasi penyedia sumber daya pendukung. Namun hanya 67% yang menerapkan atau melakukan evaluasi penyedia sumber daya pendukung. Sedangkan 11% dari keseluruhan responden menyatakan bahwa SMK tidak memiliki dan tidak menerapkan dokumen evaluasi penyedia sumber daya pendukung.

4.1.1.6 Evaluasi

Evaluasi dalam sistem manajemen mutu berkaitan dengan penetapan mengenai hal-hal yang perlu dipantau dan diukur, metode pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi yang diperlukan untuk memastikan hasil yang absah, waktu pemantauan dan pengukuran, dan waktu analisis dan evaluasi hasil pemantauan dan pengukuran. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden, diperoleh data empirik sebagai berikut:

1. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK mengumpulkan dan menganalisis data yang diperoleh dari proses pemantauan.
2. Seluruh responden menyatakan bahwa analisis data hasil pemantauan dapat memastikan sistem manajemen mutu di SMK sudah berjalan efektif.
3. Seluruh responden menyatakan bahwa analisis data hasil pemantauan dapat membuktikan bahwa tahap perencanaan di SMK sudah berjalan efektif.
4. Seluruh responden menyatakan bahwa analisis data hasil pemantauan dapat menilai kinerja proses SMK.
5. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa analisis data hasil pemantauan dapat menilai kinerja penyedia sumber daya pendukung di SMK. Sedangkan sisanya (11%) menyatakan bahwa analisis data hasil pemantauan tidak dapat menilai kinerja penyedia sumber daya pendukung.
6. Seluruh responden menyatakan bahwa analisis data hasil pemantauan dapat mengidentifikasi kebutuhan dan peluang peningkatan atau perbaikan sistem manajemen mutu SMK.
7. Seluruh responden menyatakan bahwa analisis data hasil pemantauan dikaji oleh Kepala Sekolah atau Wakil Kepala Sekolah selaku top management.
8. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK melakukan internal audit secara berkala.
9. Seluruh responden menyatakan bahwa Kepala Sekolah atau Wakil Kepala Sekolah selaku top management mengkaji secara rutin sistem manajemen untuk memastikan kesesuaian, kecukupan dan efektivitasnya.
10. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK melakukan rapat tinjauan manajemen secara berkala.
11. Seluruh responden menyatakan bahwa pelaksanaan rapat tinjauan manajemen di SMK selalu didokumentasikan.
12. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas status tidak lanjut dari RTM sebelumnya.
13. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas perubahan isu eksternal-internal.
14. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas kepuasan pelanggan dan feedback dari stakeholders.
15. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas tingkat pemenuhan sasaran mutu.
16. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas ketidaksesuaian dan tindakan koreksi.
17. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas hasil pemantauan dan tindakan koreksi.
18. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas hasil audit.
19. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa SMK melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas kinerja proses dan kesesuaian produk dan jasa. Sedangkan sisanya (11%) menyatakan bahwa SMK tidak melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas kinerja proses dan kesesuaian produk dan jasa.
20. Sebanyak 78% responden menyatakan bahwa SMK melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas kinerja penyedia atau pemasok. Sedangkan sisanya (22%) menyatakan bahwa SMK tidak melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas kinerja penyedia atau pemasok.
21. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas kecukupan sumber daya.

22. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa SMK melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas efektivitas tindakan yang diambil terhadap resiko dan peluang. Sedangkan sisanya (11%) menyatakan bahwa SMK tidak melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas efektivitas tindakan yang diambil terhadap resiko dan peluang.
23. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa SMK melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas peluang dalam perbaikan kinerja. Sedangkan sisanya (11%) menyatakan bahwa SMK tidak melakukan agenda rapat tinjauan manajemen untuk membahas peluang dalam perbaikan kinerja.
24. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK merealisasikan output rapat tinjauan manajemen terkait peluang perbaikan berkelanjutan.
25. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa SMK merealisasikan output rapat tinjauan manajemen terkait keperluan perubahan sistem manajemen mutu. Sedangkan sisanya (11%) menyatakan bahwa SMK tidak merealisasikan output rapat tinjauan manajemen terkait keperluan perubahan sistem manajemen mutu.
26. Sebanyak 89% responden menyatakan bahwa SMK merealisasikan output rapat tinjauan manajemen terkait kebutuhan sumber daya. Sedangkan sisanya (11%) menyatakan bahwa SMK tidak merealisasikan output rapat tinjauan manajemen terkait kebutuhan sumber daya.

4.1.1.7 Perbaikan

Perbaikan dalam sistem manajemen mutu berkaitan dengan upaya penetapan dan pemilihan peluang perbaikan dan pelaksanaa berbagai tindakan yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden, diperoleh data empirik sebagai berikut:

1. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menemukan dan menerapkan peluang untuk perbaikan.
2. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK meningkatkan proses untuk mencegah layanan yang tidak sesuai.
3. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK meningkatkan mutu layanan untuk memenuhi standar yang ditetapkan.
4. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK merespon saat terdapat keluhan atau ketidaksesuaian.
5. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK menangani konsekuensi keluhan atau ketidaksesuaian.
6. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK melakukan pencegahan (preventive action) terhadap keluhan dan ketidaksesuaian.
7. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK mengidentifikasi penyebab keluhan dan ketidaksesuaian.
8. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK meninjau efektivitas semua tindakan perbaikan yang dilakukan.
9. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK mendokumentasikan keluhan dan ketidaksesuaian serta tindakan perbaikan dan pencegahan.
10. Seluruh responden menyatakan bahwa SMK berkomitmen meningkatkan sistem manajemen mutu secara berkesinambungan.
11. Sebanyak 56% responden menyatakan bahwa SMK menggunakan tools atau metode pemecahan masalah untuk mendukung peningkatan berkelanjutan, diantaranya dengan cara menganalisis dan menindaklanjuti baik melalui audit internal atau yang lainnya, melalui pelatihan, rapat koordinasi, maupun menggunakan tabel pemantauan. Sedangkan sisanya (44%) menyatakan tidak menggunakan tools atau metode pemecahan masalah untuk mendukung peningkatan berkelanjutan.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Awareness Sistem Manajemen Mutu

Organisasi yang akan mengembangkan dan mengimplementasikan sistem manajemen mutu perlu mempersiapkan hal-hal teknis dan non teknis sebagai langkah awal integrasi sistem. Pada tahap awal ini organisasi perlu memberikan deklarasi dan pengenalan kepada semua elemen organisasi mengenai sistem manajemen mutu yang akan diterapkan. Hal ini penting agar tidak terjadi shock culture yang dialami oleh sumber daya manusia organisasi. Perasaan gelisah, cemas, bingung, yang dialami oleh para karyawan yang mengalami perubahan kebiasaan karena adanya integrasi sistem yang dianggap baru dalam waktu yang mendadak akan menghambat penerapan sistem manajemen mutu secara optimal.

Langkah pertama dalam implementasi sistem manajemen mutu adalah tahapan awareness sistem manajemen mutu. Awareness sistem manajemen mutu dapat diwujudkan dengan pelatihan sistem manajemen mutu yang dilaksanakan oleh organisasi atau dalam hal ini SMK. Pada tahap awareness perlu dipertimbangkan aspek-aspek penting diantaranya analisis kebutuhan pelatihan, kompetensi instruktur, tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan, dan waktu pelatihan.

Analisis kebutuhan pelatihan, sebagai langkah pertama yang memberikan kontribusi untuk pelatihan dan strategi peningkatan keterampilan karyawan dalam suatu organisasi. Proses ini dilakukan secara sistematis untuk menemukan adanya kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan terhadap sistem manajemen mutu. Keberhasilan dalam menganalisis kebutuhan pelatihan akan membantu pada tahap implementasi.

Pemilihan instruktur pelatihan yang akan memberikan materi awareness adalah langkah penting selanjutnya. Ideanya adalah memilih instruktur yang kompeten dibuktikan dengan sertifikat kompetensi sebagai ahli dari sistem manajemen mutu dan bernaung di lembaga pelatihan yang terakreditasi.

Tujuan pelatihan awareness sistem manajemen mutu disusun dengan cermat sebagai bagian dari langkah strategis organisasi pada aspek pendidikan dan pelatihan karyawan. Tujuan pelatihan ini disosialisasikan kepada karyawan agar memberikan pemahaman kepada karyawan tentang apa yang akan mereka dapatkan pada pelatihan awareness sistem manajemen mutu ini dan kontribusi seperti apa yang harus mereka berikan kepada organisasi setelah mendapatkan pelatihan ini untuk implementasi sistem manajemen mutu.

Materi pelatihan harus sesuai dengan pengetahuan dari sistem manajemen mutu yang wajib diketahui oleh para peserta pelatihan (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan) diantaranya adalah klausul-klausul sistem manajemen mutu ISO 9001:2015, level dokumen, dokumen wajib dan dokumen penunjang, audit mutu, model pengajuan sertifikasi dan alat pembantu implementasi sistem manajemen mutu. Padatnya materi pelatihan awareness sistem manajemen mutu tersebut memerlukan waktu pelatihan yang tidak sedikit, paling tidak dapat diberikan selama 3-5 hari.

Berdasarkan hasil penelitian sebagian besar (67%) SMK yang menerapkan dan mengimplementasikan sistem manajemen mutu telah melakukan tahap awareness secara baik pada aspek analisis kebutuhan pelatihan, pemilihan instruktur pelatihan, materi dan waktu pelatihan serta peserta pelatihan. Walaupun demikian masih ada yang belum optimal pada tahap perumusan tujuan pelatihan, berupa target apa yang seharusnya didapatkan oleh warga sekolah pada pelatihan awareness sehingga tidak terjadi misconception mengenai sistem manajemen mutu masih ada beberapa SMK sebanyak 33% belum menentukan tujuan pelatihan awareness.

4.2.2. Pengembangan serta Implementasi Sistem Manajemen Mutu

4.2.2.1 Konteks Organisasi

Pada klausul ini SMK selain harus sudah mempunyai struktur organisasi, proses bisnis, visi, misi dan tujuan, SMK pun harus mengidentifikasi isu internal dan eksternal yang terkait

dengan tujuan dan arah strategis yang dapat mempengaruhi kinerjanya untuk mencapai hasil yang diinginkan dari sistem manajemen mutu yang diimplementasikannya. Selain itu SMK memerlukan aktivitas yang diperlukan untuk menelusuri dan memverifikasi informasi tentang masalah internal dan eksternal. Informasi mengenai isu internal dan eksternal dapat diperoleh dari berbagai sumber, antara lain:

1. Analisis dokumen-dokumen yang dihasilkan SMK seperti hasil rapat internal guru, hasil audit internal, rapat tinjauan manajemen, rencana strategis (renstra), dan dokumen-dokumen penting lainnya,
2. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*),
3. Hasil rapat dengan pelanggan atau mitra,
4. Informasi dari asosiasi profesional.

SMK harus secara konsisten menyediakan layanan pendidikan yang sesuai dengan harapan siswa dan peraturan perundang-undangan mengenai pendidikan. Hal ini akan sangat berkaitan dengan interaksi pihak luar yang relevan dan harapan mereka. Adanya persyaratan untuk memahami kebutuhan dan harapan pihak yang berkepentingan adalah untuk menekankan bahwa sebuah proses bisnis harus memenuhi kebutuhan pelanggan, serta kebutuhan pemangku kepentingan lainnya untuk dipertimbangkan ketika melakukan core bisnisnya. Pemangku kepentingan (*stakeholder*) ini bersifat unik pada setiap organisasi. Setiap organisasi memiliki pemangku kepentingan yang berbeda. Oleh karena itu, setiap organisasi harus mendefinisikan pemangku kepentingannya sesuai dengan bidang usahanya. Contoh pihak-pihak yang berkepentingan yang relevan untuk SMK antara lain: siswa, mitra industri, guru dan tenaga pendidik, pemasok peralatan sekolah, pemerintah, komite sekolah, orang tua siswa, SMP, perguruan tinggi, industri dan dunia kerja, SMK yang lokasinya berdekatan, dan lain-lain.

SMK mempunyai kewajiban untuk menentukan batasan dan implementasi sistem manajemen mutu untuk menetapkan ruang lingkup dari sistem manajemen mutu yang diimplementasikan. Penentuan ruang lingkup mengacu pada isu internal eksternal, harapan siswa dan layanan proses bisnis yang diberikan oleh SMK. SMK pun harus menentukan sekaligus menerapkan, memelihara dan bahkan secara berkelanjutan meningkatkan sistem manajemen mutu.

4.2.2.2 Kepemimpinan

Manajemen puncak yang terdiri dari Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah harus menampilkan kepemimpinan dan komitmen pada sistem manajemen mutu. Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah membuat visi dan misi perusahaan. Untuk mencapai visi dan misi perusahaan dibuat juga langkah-langkah strategis (*Strategi Action Program*) dan monitoring untuk *condition of excellence* secara berkala. Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bertanggung jawab penuh atas efektivitas sistem manajemen mutu di SMK dan mengkomunikasikannya kepada warga sekolah.

Menentukan kebijakan mutu dan sasaran mutu yang selaras dengan konteks dan arahan strategis organisasi. Selanjutnya menjamin kebijakan mutu dipahami dan dilaksanakan oleh semua tingkatan guru dan tenaga kependidikan. Adapun Kebijakan mutu dapat ditinjau ulang jika perlu dan dapat diubah oleh Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah setidaknya 5 tahun sekali.

Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah dituntut untuk dapat mengintegrasikan dengan cermat persyaratan sistem manajemen mutu dalam proses bisnis SMK. Disamping itu mensosialisasikan secara terus menerus mengenai pentingnya pendekatan proses (*process approach*), pemikiran berbasis risiko (*risk-based thinking*) dan peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Untuk menunjang implementasi sistem manajemen mutu di SMK kepala sekolah dan wakil kepala sekolah harus dapat menjamin sumber daya yang cukup untuk penerapan sistem

manajemen mutu di SMK dan memastikan sistem manajemen mutu yang diterapkan mencapai hasil yang diharapkan. Agar dapat mengoptimalkan implementasi sistem manajemen mutu kepala sekolah dan wakil kepala sekolah diharapkan dapat melibatkan, mengarahkan dan mendukung semua warga di SMK berkontribusi pada efektivitas sistem manajemen mutu. Mendorong peran guru yang relevan (management representative) dan guru lainnya pada tingkat jabatan tertentu untuk memperlihatkan kepemimpinan dengan melakukan tugas dan tanggung jawab sesuai *job description*.

Kepala sekolah dan wakil kepala harus memperlihatkan kepemimpinan dan komitmen untuk fokus pada siswa sebagai penerima layanan pendidikan dengan memastikan bahwa harapan siswa dan peraturan serta perundang-undangan telah ditentukan, dipahami dan dipenuhi dan fokus pada peningkatan layanan pendidikan. Untuk penunjang utama dibuat juga identifikasi risiko dan peluang yang mempunyai pengaruh terhadap layanan pendidikan.

4.2.2.3 Perencanaan

Pada tahap merencanakan sistem manajemen mutu, SMK harus mempertimbangkan isu internal dan eksternal yang telah disusun di Klausul Konteks Organisasi serta menentukan risiko dan peluang yang perlu ditujukan untuk memberikan kepastian bahwa sistem manajemen mutu dapat mencapai hasil yang diharapkan, adanya perubahan yang signifikan yang diharapkan dan mencapai perbaikan sekaligus mencegah, atau mengurangi, pengaruh yang tidak diinginkan.

SMK harus dapat merencanakan tindakan apa saja yang dapat dilakukan untuk mengatasi risiko dan peluang yang disandarkan pada kebutuhan dan harapan pihak yang berkepentingan yang telah disusun. Langkah selanjutnya dapat mengevaluasi keefektifan tindakan tersebut.

Selanjutnya SMK harus membuat dan menetapkan sasaran mutu pada setiap fungsi yang relevan, tingkat dan proses yang dibutuhkan untuk sistem manajemen mutu sesuai dengan kondisi SMK. Penetapan sasaran mutu harus konsisten dengan kebijakan mutu, terukur, memperhitungkan peraturan, perundangan dan persyaratan yang berlaku, relevan terhadap layanan pendidikan yang sesuai dengan harapan siswa. Sasaran mutu yang telah dibuat dan ditetapkan harus senantiasa dipantau, dikomunikasikan, dan dimutakhirkan jika diperlukan. Setidaknya sebulan sekali pencapaian sasaran mutu harus ditinjau.

Idelanya sasaran mutu di SMK yang dibuat harus memuat hal-hal yang akan dikerjakan, sumber daya yang dibutuhkan, pihak yang bertanggung jawab, waktu yang dibutuhkan, dan tata cara hasil akan dievaluasi. Sasaran mutu berorientasi untuk pencapaian kepuasan siswa dan dibuat pada semua proses dalam bentuk condition of excellence yang harus dicapai.

Pada saat SMK ingin merevisi beberapa aspek pada sistem manajemen mutu, maka perubahan ini harus mempertimbangkan tujuan perubahan dan konsekuensi potensi perubahan, keutuhan dari sistem manajemen mutu, ketersediaan sumber daya, alokasi atau realokasi tanggung jawab dan wewenang.

4.2.2.4 Sumberdaya

SMK harus menetapkan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk pembentukan, implementasi, pemeliharaan dan peningkatan berkesinambungan dari sistem manajemen mutu. Dalam hal ini pihak SMK diharapkan dapat mempertimbangkan kemampuan dan kendala ketersediaan sumber daya internal dan persyaratan sumber daya dari penyedia eksternal.

SMK berkewajiban menentukan dan menyediakan guru-guru dan tenaga kependidikan serta pekerja lainnya di SMK yang diperlukan untuk operasi yang efektif terkait penerapan sistem manajemen mutu dan pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang terjadi. Pengelolaan sumber daya meliputi kuantitas sumber daya manusia (guru-guru dan tenaga kependidikan serta

pekerja lainnya), kompetensi dan juga infrastruktur yang di butuhkan untuk dapat memenuhi persyaratan pelanggan.

Pada pengeolaan sumber daya manusia yang terdiri dari guru-guru dan tenaga kependidika nserta pekerja lainnya, SMK senantiasa harus:

1. menentukan kompetensi yang diperlukan dari setiap guru-guru dan tenaga kependidika nserta pekerja lainnya yang melaksanakan tugas di bawah kendalinya yang dapat berpengaruh pada kinerja dan keefektifan sistem manajemen mutu,
2. memastikan setiap guru-guru dan tenaga kependidika nserta pekerja lainnya ini kompeten berdasarkan pendidikan, pelatihan, atau pengalaman yang sesuai,
3. melakukan program untuk memperoleh kompetensi yang diperlukan, dan mengevaluasi keefektifan dari program tersebut; program tersebut misalnya, penyediaan pelatihan, mentoring, atau menugaskan kembali orang yang bekerja saat ini, mempekerjakan atau mengontrak orang yang kompeten.
4. menyimpan informasi terdokumentasi yang sesuai sebagai bukti kompetensi.

SMK menentukan, menyediakan dan memelihara infrastuktur yang diperlukan untuk proses layanan pendidikan yang efektif dari sistem manajemen mutu dan untuk operasional proses-proses untuk mencapai kesesuaian layanan pendidikan. Infrastruktur yang dimaksud bisa meliputi bangunan dan utilitas terkait, peralatan, termasuk piranti keras dan lunak, transportasi sumber daya, serta teknologi informasi dan komunikasi.

SMK menentukan, menyediakan dan memelihara lingkungan yang diperlukan untuk proses layanan pendidikan dan mencapai kesesuaian layanan pendidikan tersebut. Adapun lingkungan yang sesuai berupa kombinasi dari faktor manusia dan fisik, seperti:

1. sosial, misalnya terkait peraturan dan kebijakan serta hubungan antar guru-guru dan tenaga kependidikan serta pekerja lainnya yang tidak diskriminatif, tenang, dan meminimalisir konfrontasi,
2. psikologis, misalnya sekolah memberikan atmosfer yang dapat mengurangi stress, mengurangi kelelahan, dan meminimalisir emosi, fisik, misalnya terkait dengan temperatur, panas, kelembaban, cahaya, aliran udara, kebersihan, suara.

4.2.2.5 Operasi

SMK harus merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan proses-proses layanan pendidikan yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan penyediaan produk dan jasa serta melakukan tindakan yang ditentukan berdasarkan aktivitas menetapkan persyaratan untuk layanan pendidikan, menetapkan kriteria untuk proses-proses dan layanan pendidikan, enetapkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai kesesuaian persyaratan layanan pendidikan, melaksanakan pengendalian proses-proses sesuai dengan kriteria, menetapkan, memelihara dan menyimpan informasi terdokumentasi sejauh diperlukan untuk meyakinkan bahwa proses-proses telah dilaksanakan seperti yang direncanakan, dan untuk menunjukkan kesesuaian persyaratan produk dan jasa.

Komunikasi dengan siswa mencakup menyediakan informasi yang berhubungan dengan layanan pendidikan, memperoleh umpan balik siswa yang berhubungan dengan layanan pendidikan, menangani atau mengendalikan properti siswa, menetapkan persyaratan khusus untuk tindakan kontingensi jika relevan.

SMK memastikan memiliki kemampuan untuk memenuhi persyaratan layanan pendidikan yang kepada siswa. SMK harus melakukan tinjauan sebelum berkomitmen untuk menyediakan layanan pendidikan kepada siswa, meliputi: persyaratan layanan pendidikan, persyaratan yang diberlakukan oleh SMK sendiri, peraturan perundang-undang dan peraturan lain yang berlaku untuk layanan pendidikan.

SMK menetapkan dan menerapkan kriteria untuk evaluasi, seleksi, pemantauan kinerja dan evaluasi ulang penyedia eksternal, berdasarkan kemampuan mereka untuk menyediakan

proses-proses atau layanan pendidikan yang sesuai dengan persyaratan. SMK menyimpan informasi terdokumentasi dan setiap aktivitas yang diperlukan yang timbul dari evaluasi.

SMK menerapkan layanan pendidikan dalam keadaan terkendali. Kondisi terkendali mencakup, sebagaimana berlaku: tersedianya informasi terdokumentasi yang mendefinisikan karakteristik layanan pendidikan dan hasil yang ingin dicapai, ketersediaan dan penggunaan atas pemantauan yang sesuai dan pengukuran sumber daya, penerapan atas aktivitas pemantauan dan pengukuran pada tahap yang sesuai untuk memverifikasi bahwa kriteria untuk pengendalian proses-proses atau output, dan kriteria penerimaan untuk produk dan Jasa, telah terpenuhi, penggunaan infrastruktur dan lingkungan yang sesuai untuk operasional proses-proses yang ada, penunjukan orang yang kompeten, termasuk kualifikasi yang dibutuhkan, validasi dan validasi ulang secara periodik, atas kemampuan untuk mencapai hasil yang direncanakan dari proses-proses dan penyediaan Jasa, dimana output yang dihasilkan tidak dapat diverifikasi oleh pemantauan atau pengukuran, penerapan tindakan untuk mencegah kesalahan manusia, penerapan aktivitas pengeluaran, pengiriman, dan aktivitas pasca pengiriman.

4.2.2.6 Evaluasi

SMK telah menetapkan hal-hal yang perlu dipantau dan diukur, metode pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi yang diperlukan untuk memastikan hasil yang abash, bila pemantauan dan pengukuran harus dilakukan, bila hasil pemantauan dan pengukuran harus dianalisa dan dievaluasi.

SMK menganalisa dan mengevaluasi data dan informasi yang sesuai yang berasal dari pemantauan dan pengukuran. Hasil analisis akan digunakan untuk mengevaluasi kesesuaian layanan pendidikan, tingkat kepuasan pelanggan, kinerja sistem manajemen mutu dan keefektifan sistem manajemen mutu, bila perencanaan telah dilaksanakan secara efektif, keefektifan tindakan yang diambil untuk penanganan risiko dan peluang, kinerja penyedia eksternal, kebutuhan perbaikan kinerja sistem manajemen mutu.

SMK akan melakukan audit internal dengan selang waktu terencana untuk menyediakan informasi apakah sistem manajemen mutu sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan SMK untuk sistem manajemen mutu, persyaratan Standar Internasional ISO 9001 dan secara efektif dilaksanakan dan dipelihara. SMK harus merencanakan, menetapkan, melaksanakan dan memelihara program audit, termasuk frekuensi, metode, tanggung jawab, syarat-syarat perencanaan dan pelaporan dan harus mempertimbangkan pentingnya proses, perubahan yang mempengaruhi SMK dan hasil audit yang lalu, menetapkan kriteria audit dan lingkup tiap audit, menseleksi auditor dan melakukan audit untuk menjamin keobyektifan dan ketidakberpihakan proses audit, memastikan bahwa hasil audit dilaporkan kepada manajemen yang relevan, melakukan koreksi dan mengambil tindakan korektif yang sesuai tanpa ditunda, menyimpan informasi terdokumentasi sebagai bukti pelaksanaan program audit dan hasil audit.

Manajemen puncak harus meninjau sistem manajemen mutu SMK pada selang waktu terencana untuk memastikan kesesuaian, kecukupan dan keefektifan sistem manajemen mutu yang terus berlanjut dan sejalan dengan arah strategis SMK. Maksud dan tujuan persyaratan di atas adalah untuk menjamin manajemen puncak melakukan kajian terhadap penerapan sistem manajemen mutu. Tujuan dari tinjauan manajemen untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. *suitable* - apakah sistem manajemen mutu sesuai dengan tujuan yang diinginkan?
2. *adequate* - apakah penerapan sistem manajemen mutu sudah memadai?
3. *effective* - apakah sistem manajemen mutu mencapai hasil yang diinginkan?

Tinjauan manajemen harus dilakukan secara berkala. Secara berkala misalnya per hari, per minggu, per bulan, per kuartal, per enam bulan atau per tahun.

4.2.2.7 Perbaikan

SMK menetapkan dan memilih peluang perbaikan dan melaksanakan berbagai tindakan yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan siswa dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Hal ini harus meliputi:

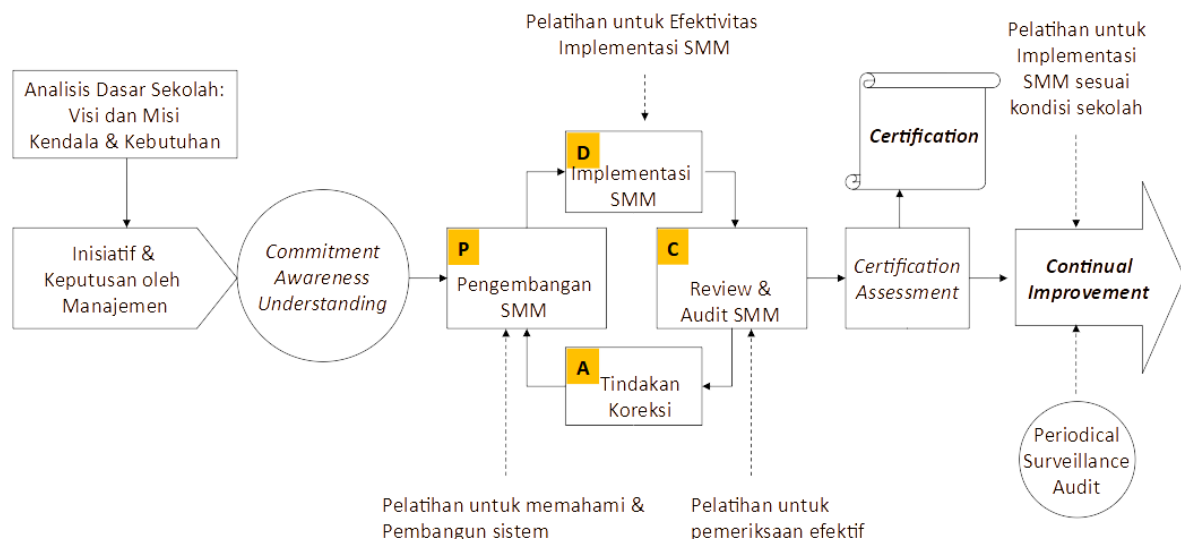
1. melakukan perbaikan produk dan jasa untuk memenuhi persyaratan termasuk kebutuhan dan harapan masa depan;
2. melakukan koreksi, pencegahan atau pengurangan dampak tidak diinginkan;
3. meningkatkan kinerja dan keefektifan sistem manajemen mutu.

Apabila terjadi ketidaksesuaian, termasuk yang berasal dari keluhan, SMK harus bereaksi terhadap ketidaksesuaian dan, jika berlaku mengambil tindakan untuk mengendalikan dan memperbaiki ketidaksesuaian, menangani konsekuensinya, mengevaluasi kebutuhan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian agar tidak terulang atau terjadi di tempat lain dengan cara meninjau dan menganalisis ketidaksesuaian, menetapkan penyebab ketidaksesuaian, menetapkan apakah ketidaksesuaian yang serupa pernah terjadi atau berpotensi terjadi, mengambil tindakan apapun yang diperlukan, meninjau keefektifan tindakan korektif yang diambil, memperbaharui risiko dan peluang yang ditetapkan selama perencanaan, jika diperlukan, melakukan perubahan sistem manajemen mutu, jika diperlukan.

Tindakan korektif harus sesuai dengan dampak ketidaksesuaian yang dihadapi. SMK pun harus menyimpan informasi terdokumentasi sebagai bukti jenis ketidaksesuaian dan setiap tindakan yang diambil dan hasil tindakan korektif.

4.2.3. Model Empirik Implementasi Sistem Manajemen Mutu di SMK

Berdasarkan hasil dari Focus Group Discussion (FGD) Model Implementasi Sistem Manajemen Mutu di Sekolah Menengah Kejuruan di Jawa Barat yang telah dilaksanakan pada tanggal 27 Agustus 2021, maka dapat dibuat modelnya sebagai berikut.



Gambar 3 Model Implementasi Sistem Manajemen Mutu di Sekolah Menengah Kejuruan

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di Sekolah Menengah Kejuruan di Jawa Barat masih belum dapat dirasakan secara optimal oleh sekolah. Hal ini disebabkan beberapa faktor diantaranya:

1. Masih percaya bahwa Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 bukan untuk lembaga pendidikan, sehingga sekolah merasa tidak perlu untuk mengimplementasikannya.
2. Adanya miskonsepsi mengenai Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 yang tidak bisa diintegrasikan pada akreditasi sekolah.
3. Merasa tidak ada kewajiban bagi sekolah untuk menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 karena tidak ada regulasi dari pemerintah.
4. Mahalnya biaya konsultasi dan sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.
5. Sulitnya memberikan pemahaman yang menyeluruh kepada para guru dan staf mengenai manfaat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.
6. Belum adanya model yang dapat membantu sekolah untuk menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis teridentifikasi bahwa implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015. belum terpenuhi secara optimal. Padahal menurut penelitian sebelumnya dan langsung menurut International Organization for Standardization sendiri bahwa Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dapat diimplemtasikan pada semua sektor. Oleh karena itu, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), mesti diarahkan untuk mengikuti pelatihan mengenai Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 secara komprehensif dan mempunyai model penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 sebagai panduan penerapannya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] E. Erlangga and T. Prihatin, “Model Manajemen Sekolah Berbasis Modal Sosial untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah di Era Revolusi 4 . 0,” Semin. Nas. Pascasarj. Unnes, vol. 1, no. 1, pp. 1–11, 2019.
- [2] L. Vanchukhina, T. Leybert, A. Rogacheva, Y. Rudneva, and E. Khalikova, “New model of managerial education in technical university,” *Int. J. Educ. Manag.*, vol. 33, no. 3, pp. 511–524, 2019, doi: 10.1108/IJEM-08-2018-0270.
- [3] F. J. Fernández Cruz, I. Egidio Gálvez, and R. Carballo Santaolalla, “Impact of quality management systems on teaching-learning processes,” *Qual. Assur. Educ.*, vol. 24, no. 3, pp. 394–415, 2016, doi: 10.1108/QAE-09-2013-0037.
- [4] Y. Hernawan, S. Wijaya Kesuma Dewi, and Musafa, “Implementation of ISO 9001: 2015 Quality Management System in PT Tarumatex Bandung,” *J. Econ. Stud.*, vol. 02, no. 01, pp. 1–33, 2018.
- [5] M. P. Dentch, *The ISO 9001:2015 Implementation Handbook*, 1st ed. Wisconsin: ASQ Quality Press, 2017.
- [6] I. Abuhav, *ISO 9001:2015 A Complete Guide to Quality Management Systems*, 1st ed. New York: Taylor & Francis Group, 2017.
- [7] M. Ćwiklicki, B. Pawelek, and K. Pilch, “Organisational Resource Capacity and ISO 9001 QMS Implementation in the Local Government. Evidence from Poland,” *Public Organ. Rev.*, vol. 1, no. 1, pp. 1–15, 2020, doi: 10.1007/s11115-020-00485-2.