

Proposal

**PENELITIAN BERMUTU 2014 BAGI DOSEN FITK UIN MALIKI MALANG
STRATEGI PELAKSANAAN SISTEM PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN
PADA SEKOLAH DI MALANG**

Studi Kasus di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) 4 Malang

*Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) untuk
Mendapatkan Dukungan Dana DIPA UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Tahun 2014*

Dr. Muhammad Walid, MA

(NIP: 197308232000031 002)



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH (PGMI)
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN (FITK)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FEBRUARI 2014**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan sebuah zaman diiringi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang membawa berbagai-macam perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia. Selain bermanfaat bagi kehidupan manusia, perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global yang ketat, maka sebagai bangsa yang besar, Indonesia harus terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan tuntutan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut.

Di era persaingan global, Indonesia memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang cerdas, sehat, jujur, berakhlak mulia, berkarakter, dan memiliki kepedulian sosial yang tinggi. Dimensi pendidikan merupakan pondasi dan jalur utama pengembangan SDM dan pembentukan karakter yang merupakan kunci dalam menentukan nasib suatu bangsa. Dalam kaitan ini, mutu pendidikan di Indonesia harus terus ditingkatkan agar bangsa Indonesia mampu bersaing dengan negara lain. Bila kita bercermin dari sejarah bahwa kejayaan dan kesejahteraan sebuah negara itu tidak

bergantung kepada melimpahnya sumberdaya alam dan berapa lama negara tersebut merdeka, akan tetapi bergantung kepada kualitas sumber daya manusia yang berkarakter yang menguasai ilmu dan teknologi dan menerapkannya sesuai dengan kepentingan masyarakat di sekelilingnya. Maka dari itu peranan pendidikan menjadi sangat krusial. Kualitas pendidikan juga akan melahirkan modal intelektual (*intellectual capital*) dan modal teknologi (*technological capital*) yang sangat diperlukan untuk membangun masyarakat berbasis pengetahuan (*knowledge based economy*).

Bila kita renungkan kembali ke masa yang lalu, lebih dari 35 tahun bidang pendidikan hanya dipandang sebagai bagian kecil dari pembangunan sosial. Kita dapat amati bahwa pada masa Orde Baru pembangunan nasional diprioritaskan pada bidang ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, serta keamanan dan pertahanan (*ipoleksosbudhankam*). Bidang pendidikan tidak ditempatkan sebagai prioritas yang sama pentingnya dengan bidang lainnya melainkan hanya menjadi bagian dari salah satu bidang tersebut. Sehingga, perhatian para pemimpin dalam mengambil keputusan di tingkat pusat dan daerah tidak memandang bahwa pendidikan menjadi bagian pembangunan yang sama pentingnya dengan pembangunan ipoleksosbudhankam. Padahal dapat kita sadari bahwa dalam melaksanakan pembangunan tentunya harus didukung oleh sumber daya manusia yang baik sebagai hasil dari bidang pendidikan.

Oleh sebab itu, sudah saatnya kini bidang pendidikan menjadi sebuah prioritas yang utama, sehingga pelaksanaan pembangunan bangsa Indonesia

dapat ditunjang dengan sumber daya manusia yang bermutu. Saat ini pendidikan belum memiliki peran secara optimal dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) sehingga keluaran (*output*) pendidikan lebih banyak yang menjadi masyarakat pencari pekerja (*worker society*), bukan masyarakat pencipta lapangan kerja (*employee society*) atau masyarakat pewirausaha (*entrepreneurship society*). Padahal Indonesia dihadapkan pada era persaingan di lingkungan *Asean Free Trade Area* (AFTA) dan era *General Agreement on Trade in Services* (GATS) oleh WTO tahun 2010. Semua ini hanya bisa dicapai oleh kekuatan sumber daya manusia yang handal dan mampu menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang selaras.

Dewasa ini, pendidikan belum menjadi pemicu utama dalam pengembangan sumber daya manusia, tapi justru menjadi kontributor utama dalam peningkatan jumlah pengangguran. Survei UNDP menunjukkan bahwa pada tahun 2003, Indeks Pembangunan Manusia-IPM (*Human Development Index-HDI*) Indonesia, dengan indikator rata-rata usia harapan hidup dan lamanya mengikuti pendidikan serta daya beli, berada pada peringkat ke-112 dari 174 negara. Ini dua tingkat di bawah Vietnam yang menduduki peringkat ke-110. Menurut LIPI (2003), jumlah pengangguran terbuka pada tahun 2004 meningkat menjadi 10,7 juta dibandingkan dengan tahun 2003 sebesar 9,5 juta. Faktor penyebabnya ialah rendahnya penyerapan daya kerja dibandingkan dengan pertumbuhan angkatan kerja. Dengan pertumbuhan ekonomi 4,8%, maka kesempatan kerja baru tahun 2004 hanya sekira 1,35

juta (P2E LIPI). Menurut LIPI, pengangguran pada tahun 2004 berjumlah 39,6 juta orang (*Republika*, 24-12-2003).

Untuk dapat menciptakan, membangun dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan handal, telah menjadi tanggung jawab Kementerian Pendidikan Nasional sebagai *agent of change*, agar dapat memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu secara lebih merata, berkualitas dan terjangkau. Hal ini sangat penting dilakukan karena masih tingginya penduduk Indonesia yang buta aksara, rendahnya cakupan layanan pendidikan bagi anak dini usia, serta masih rendahnya angka partisipasi pendidikan, terutama untuk tingkat pendidikan menengah pertama sampai dengan pendidikan tinggi, dengan kesenjangan yang masih cukup tinggi antar kelompok masyarakat, seperti antar penduduk kaya dengan penduduk miskin, antara lelaki dengan perempuan, dan antara penduduk di perkotaan dengan perdesaan, dan antar daerah dimana negara kita yang sangat luas dengan negara kepulauannya.

Secara kuantitas kemajuan pendidikan di Indonesia cukup menggembirakan. Namun secara kualitas pendidikan di Indonesia masih dirasakan rendah dan belum mampu memenuhi kebutuhan masyarakat akan mutu layanan pendidikan yang baik, terutama disebabkan oleh kurang dan belum meratanya pendidikan dan tenaga kependidikan, baik secara kuantitas maupun kualitas, belum memadainya ketersediaan fasilitas belajar, terutama buku dan alat peraga, serta belum berjalannya sistem kendali mutu dan jaminan kualitas pendidikan, serta belum tersedianya biaya operasional yang

dibutuhkan untuk pelaksanaan proses belajar mengajar secara bermutu. Ditambah lagi dengan adanya Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, otonomi daerah dalam pendidikan yang mengalihkan sebagian besar tugas dan tanggung jawab penyelenggara pendidikan yang dapat menimbulkan berbagai masalah, diantaranya terjadinya kesenjangan mutu pendidikan antar daerah karena tiap daerah memiliki jumlah dan mutu guru serta sumber belajar yang tidak seimbang, kesenjangan mutu pendidikan karena perbedaan kemampuan keuangan antar daerah, dan rasa kedaerahan yang tinggi sehingga pelaksanaan otonomi daerah yang menyimpang dari kebijakan dan pedoman dari pemerintah pusat.

Dari berbagai permasalahan yang ada diatas, sistem kendali mutu dan jaminan kualitas mutu pendidikan menjadi isu yang utama dalam kontek pendidikan saat ini. Mutu pendidikan yang kasat mata tentunya tertuju pada mutu lulusan dari pendidikan itu sendiri. Untuk dapat menghasilkan lulusan yang bermutu tentunya harus didukung oleh sebuah proses yang bermutu juga. Sebuah proses pendidikan yang bermutu tentunya harus didukung oleh faktor-faktor penunjang proses pendidikan yang bermutu pula. Mutu pendidikan harus bersifat menyeluruh menyangkut semua komponen, pelaksanaan dan kegiatan yang bermutu total (total quality). Inti utama dari mutu pendidikan adalah memberikan pelayanan yang sesuai bagi masyarakat dan sesuai dengan harapan yang diinginkan masyarakat. Bermutu atau berkualitasnya sebuah pendidikan dapat diukur secara deduktif dan induktif. Deduktif apabila visi yang telah ditetapkan dapat

dijabarkan dalam misinya. Induktif apabila pendidikan dapat mendatangkan manfaat dan memenuhi kebutuhan kemasyarakatan (*societal needs*), dunia kerja (*industrial needs*) dan professional (*professional needs*).

Masyarakat membutuhkan jaminan (*quality assurance*) dan kepercayaan bahwa pendidikan yang ada di Indonesia memiliki kemampuan untuk memberikan mutunya secara konsisten sesuai dengan mutu yang telah ditentukan oleh pemerintah dan sesuai dengan keinginan masyarakat. Upaya memberikan jaminan mutu pendidikan itu tidaklah mudah, dalam upaya memberikan jaminan mutu pendidikan perlu rumusan pikiran tentang apa yang hendak dijamin berdasarkan konsep dan teori akademis, memilih bagian yang paling dibutuhkan masyarakat, dan menghasilkan proses kegiatan pendidikan yang paling unggul di antara yang lain. Oleh karena itu, usaha untuk memberikan jaminan mutu pendidikan memerlukan pemahaman yang datang dari pikiran jernih dan cerdas yang berdasarkan dari pemikiran yang akademik, selalu mengandung upaya yang terbaik dari yang ada sebelumnya, menghasilkan usaha yang lebih sempurna, lebih bermanfaat, lebih mempermudah sehingga lebih diminati. Dalam prosesnya, memberikan jaminan mutu memerlukan waktu, proses dan ketelatenan untuk mewujudkan pendidikan yang baik sejak awal.

Dalam upaya memberikan jaminan mutu pendidikan di Indonesia, tentunya perlu adanya kesadaran yang tinggi dari semua pihak terutama pemerintah untuk memberikan pemahaman yang baik tentang bagaimana mutu itu seharusnya ada dalam pendidikan kita dan bagaimana

mengimplementasikannya di lapangan sehingga tercipta kultur akan kesadaran mutu.

Untuk dapat melaksanakan penjaminan mutu pendidikan tentunya modal dasar utamanya adalah keinginan untuk melaksanakannya. Dalam upaya melaksanakan inilah perlu adanya sistem yang baik agar penjaminan mutu ini dapat berjalan sebagaimana mestinya. Sistem ini harus berdasarkan pada pemikiran yang benar akan konsep dan teori dari penjaminan mutu itu sendiri yang selanjutnya menjadi pondasi sehingga segala bentuk pijakan akan mengarah pada *mindset* yang benar berdasarkan kajian akademik yang tepat. Dengan berdasarkan konsep yang matang ini, maka pemerintah dapat membuat berbagai peraturan yang memberikan pedoman, acuan dan juknis yang jelas tentang bagaimana proses penjaminan mutu dapat dilaksanakan dengan baik dan benar. Begitu juga, masyarakat luas dapat mengetahui tentang bagaimana sebenarnya proses penjaminan mutu pendidikan yang akan diberikan kepada mereka sebagai pengguna pendidikan. Sekolah sebagai institusi pendidikan yang langsung melaksanakan penjaminan mutu, tentunya juga harus dapat berpijak pada *mindset* yang benar dengan mengikuti regulasi yang telah dikeluarkan oleh pemerintah serta melaksanakannya dengan tidak penuh dengan ketakutan.

Gerakan mutu dalam bidang pendidikan masih tergolong baru, hanya sedikit literature tentang referensi mutu dalam bidang pendidikan sebelum tahun 1980-an. Hal ini dikarenakan ada semacam pertentangan untuk menerapkan metodologi dan bahasa manajemen industri dalam pendidikan.

para pelaku pendidikan merasa enggan untuk menggunakan analogi industri dengan penciptaan produknya. Baru pada tahun 1990-an gerakan mutu di bidang pendidikan mulai berkembang pesat di Amerika dan Inggris. Banyak gagasan tentang mutu yang berasal dari dunia industri mulai diterapkan pada institusi pendidikan terutama pada perguruan tinggi. BSI (*British Standards Institutions*) baru mengeluarkan panduan aplikasi standar dalam pendidikan dan pelatihan pada tahun 1992 sementara ISO sedang dalam proses pengembangan kearah sana. Oleh karenanya, peneliti sangat tertarik untuk melakukan pelacakan data tentang Strategi Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) 4 Malang.

Seperti jamaknya Sekolah yang berstandar Internasional, SMK Negeri 4 (**NSS: 551056103002**) yang **berlokasi** di Jalan Tanimbar 22 kel.kasin, kec. Klojen, Kota Malang ini mempunyai **Visi** Terciptanya Sekolah yang Unggul dalam bidang Ilmu Pengetahuan Teknologi yang dilandasi Pendidikan Berkarakter dan berwawasan lingkungan. Sekolah yang berdiri di atas tanah **seluas** 12.410 m² dengan **sertifikat** B. 12588937 ini terus berkomitmen dalam berperan aktif Mencerdaskan Kehidupan Bangsa. Adapun **misi dari sekolah adalah** : (1) Unggul dalam bidang Kellmuan dan Akademis; Teknologi Informasi dan Komunikasi serta keGrafikaan (2) Sempurna dalam Pengembangan Pendidikan Karakter; Keagamaan, Disiplin, Olah Raga dan Lingkungan Hidup, (3) Prima dalam bidang kegiatan

Penalaran; bahasa Asing dan Kewirausahaan, (4) Sekolah yang berpredikat model bagi keterserapan yang tinggi bagi lulusan di Industri

Sekolah Teknik Pertama Percetakan (Grafisce School), itulah nama pertama yang melekat di tahun **1937**, didirikan oleh Keuskupan Malang yang berlokasi di Jalan Jaksa Agung Suprpto 21 Malang. Tepat di tahun **1953** kemudian berkembang dengan masa studi 3 tahun dengan nama Sekolah Kerajinan Negeri. Berselang satu tahun, berubah menjadi Sekolah Teknik Menengah Bagian Percetakan (STM Bagian Percetakan) yang saat itu menempati Gedung di Jalan Tumenggung Suryo 38 Malang. Periode **1957** berganti nama Sekolah Guru Pendidikan Teknik Percetakan (SGPT Percetakan). Awal mula kepopuleran nama Grafika dimulai tahun **1959** dengan digantinya SGPT Percetakan menjadi SMT Grafika. Seiring dengan program Pemerintah yang tengah merintis Sekolah Kejuruan maka di tahun **1996** digantilah menjadi Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Malang (SMKN 4 Malang) dan menempati lokasi yang lebih representatif dan strategis bagi perkembangan selanjutnya yakni di Jalan Tanimbar 22 Malang.

Penggantian nama dan lokasi bukannya tanpa alasan namun tentu saja ini mengisyaratkan betapa sekolah ini-yang kemudian kita ketahui merupakan embrio SMK Negeri 4- dalam perkembangannya mengalami peningkatan yang cukup pesat baik kualitas maupun kuantitasnya. Dalam kurun 2002 sampai dengan saat ini SMK Negeri 4 mengalami transformasi yang melampaui batasnya. Ini dibuktikan dengan dibukanya

jurusan Teknologi Informasi di tahun **2002**, dan di bawah kepemimpinan Drs. Supandi, S.Pd., M.Si inilah kemudian di tahun **2006** ditetapkan sebagai **SMK Besar** setelah berturut –turut pula membuka Program Keahlian Rekayasa Perangkat Lunak (**2005**), Animasi (**2007**) dan Teknik Komputer Jaringan (**2009**), **Persiapan Grafika, Produksi Grafika, dan Multimedia**. Dengan terus melakukan pembenahan secara menyeluruh baik administratif–ini dibuktikan dengan diraihnya **ISO 9001:2000** Sistem Manajemen Mutu- maupun Pembelajaran– Tenaga Pengajar, dan Sarana Prasana yang berkualitas– dengan indikasi ditetapkannya SMK Negeri 4 Malang di tahun **2010** sebagai **SMK SBI INVEST (SMK Model)** oleh Direktorat Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (PSMK) Pendidikan Nasional RI-. Raihan prestasi secara kelembagaan dipungkasi dengan diraihnya **ISO 9001:2000** sampai sekarang.

B. Fokus Penelitian

Fokus masalah dari penelitian ini adalah bagaimanakah proses pelaksanaan sistem penjaminan mutu di SMK 4 Malang yang meliputi:

1. Bagaimanakah persiapan yang dilakukan untuk pelaksanaan sistem penjaminan mutu di SMK 4 Malang?
2. Bagaimanakah proses memulai implementasi sistem penjaminan mutu di SMK Malang 4?
3. Bagaimanakah proses pelaksanaan audit mutu internal di SMK 4 Malang?

4. Bagaimanakah proses pelaksanaan audit mutu eksternal di SMK 4 Malang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui proses pelaksanaan sistem penjaminan mutu di SMK 4 yang meliputi:

1. persiapan yang dilakukan untuk pelaksanaan sistem penjaminan mutu di SMK 4 Malang.
2. proses memulai implementasi sistem penjaminan mutu di SMK 4 Malang.
3. proses pelaksanaan audit mutu internal di SMK 4 Malang.
4. proses pelaksanaan audit mutu eksternal di SMK 4 Malang.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi *sekolah* yang bersangkutan. Dalam menghadapi persaingan global, dunia pendidikan harus mampu bersaing tidak hanya pada tingkat nasional, namun juga pada tingkat regional bahkan internasional. Di samping itu, lembaga-lembaga pengguna (user) dari SMK memerlukan lulusan yang bermutu yang dijamin oleh lembaga independen yang memiliki kredibilitas. Penelitian ini diharapkan memberikan informasi yang berguna bagi sekolah ataupun madrasah dalam menerapkan sistem jaminan mutu, mengembangkan budaya mutu, dan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam implementasi sistem jaminan mutu. Sehingga dapat dijadikan sebagai pedoman

dalam membangun sistem jaminan mutu sebagai upaya untuk memperoleh kredibilitas yang lebih tinggi bagi masyarakat.

2. Bagi lembaga *eksternal auditor*, penelitian ini sebagai bahan untuk melakukan perbaikan terhadap proses penjaminan mutu di sekolah. Hal tersebut dikarenakan karena proses produksi yang unik, terutama di lembaga sekolah menengah kejuruan.
3. Bagi peneliti dan peneliti lain, penelitian ini dapat digunakan sebagai upaya untuk melihat dan manfaat teori-teori manajemen mutu dengan dunia implementatif lapangan pendidikan. Di samping itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan inspirasi bagi peneliti lain yang mengambil tema yang sama tentang manajemen pendidikan pada umumnya dan sistem penjaminan mutu pada khususnya.
4. Bagi ilmu manajemen pendidikan, sebagaimana yang peneliti tekuni, penelitian ini dapat menambah dan menjadi kajian baru dalam dunia manajemen pendidikan, utamanya dalam bidang akreditasi lembaga pendidikan, bahwasanya pendidikan sebagai lembaga *non-profit* pada kenyataannya harus dikelola secara profesional sebagaimana lembaga *profit oriented* dengan memperhatikan kebutuhan *stakeholder*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

E. Definisi Mutu Pendidikan

Ada tiga konsep dasar yang perlu dibedakan dalam peningkatan mutu yaitu kontrol mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*) dan mutu terpadu (*total quality*). Kontrol mutu secara historis merupakan konsep mutu yang paling tua. Kegiatannya melibatkan deteksi dan eliminasi terhadap produk-produk gagal yang tidak sesuai dengan standar. Tujuannya hanya untuk menerima produk yang berhasil dan menolak produk yang gagal. Dalam dunia pendidikan, kontrol mutu diimplementasikan dengan melaksanakan ujian sumatif dan ujian akhir. Hasil ujian dapat dijadikan sebagai bahan untuk kontrol mutu.

Jaminan mutu merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mencegah terjadinya kesalahan sejak awal proses produksi. Jaminan mutu dirancang sedemikian rupa sehingga dapat menjamin proses produksi agar dapat menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi tertentu. Jaminan mutu adalah sebuah cara menghasilkan produk yang bebas dari cacat dan kesalahan. Lanjutan dari konsep jaminan mutu adalah *Total Quality Management (TQM)* yang berusaha menciptakan sebuah budaya mutu dengan cara mendorong semua anggota stafnya untuk dapat memuaskan para

pelanggan. Dalam konsep TQM pelanggan adalah raja. Inilah yang merupakan pendekatan yang sangat populer termasuk dalam dunia pendidikan. Sifat TQM adalah perbaikan yang terus menerus untuk memenuhi harapan pelanggan.

Dalam TQM, mutu adalah kesesuaian fungsi dengan tujuan, kesesuaian dengan spesifikasi dan standar yang ditentukan, sesuai dengan kegunaannya, produk yang memuaskan pelanggan, sifat dan karakteristik produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Sistem manajemen mutu pendidikan adalah suatu sistem manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan satuan pendidikan dalam penetapan kebijakan, sasaran, rencana dan proses/prosedur mutu serta pencapaiannya secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

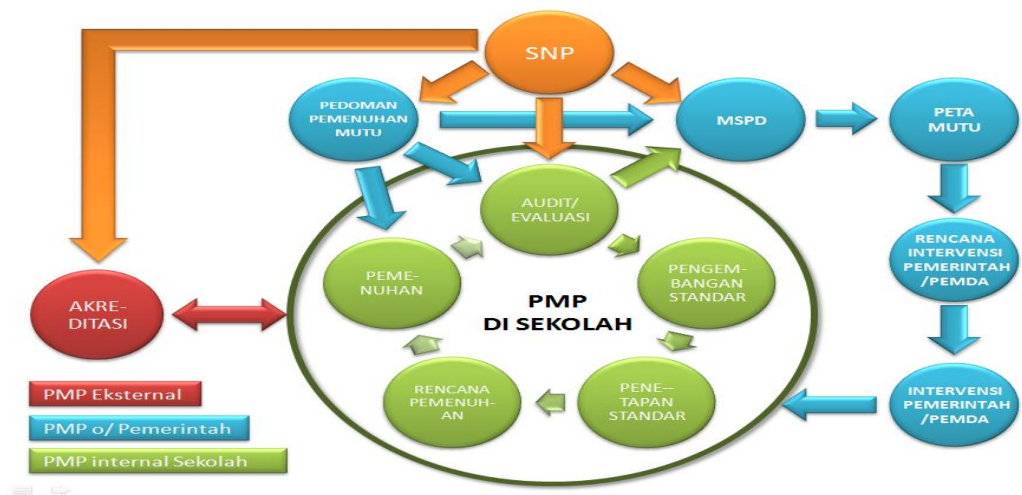
Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) yang berlaku saat ini bertumpu kepada tanggung jawab tiap pemangku kepentingan pendidikan untuk menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan. Implementasi SPMP terdiri atas rangkaian proses/tahapan yang secara *siklik* dimulai dari (1) pengumpulan data, (2) analisis data, (3) pelaporan/pemetaan, (4) penyusunan rekomendasi, dan (5) upaya pelaksanaan rekomendasi dalam bentuk program peningkatan mutu pendidikan. Pelaksanaan tahapan-tahapan di atas dilaksanakan secara kolaboratif antara satuan pendidikan dengan pihak-pihak lain yang terkait sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu

Pendidikan) yaitu penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi, dan pemerintah.

SPMP berbasis pada data dan pemetaan yang valid, akurat, dan empirik. Data yang dikumpulkan oleh sekolah dapat diperoleh dari hasil akreditasi sekolah, sertifikasi guru, ujian nasional, dan profil sekolah. Selain itu Evaluasi Diri Sekolah (EDS) merupakan instrumen implementasi SPMP yang dilaksanakan oleh setiap satuan pendidikan sebagai salah satu program akseleratif dalam peningkatan kualitas pengelolaan dan layanan pendidikan (Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010; Prioritas Nomor 2. Pendidikan).

F. Alur Penjaminan Mutu Pendidikan

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) merupakan alur siklus yang terpadu dan berkelanjutan. Siklus tersebut dapat menyatukan dan mengarahkan pelaksanaan penjaminan mutu secara internal dan eksternal. Adapun skema alur penjaminan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:



Gambar: Alur Siklus Penjaminan Mutu Pendidikan

Bagan alir di atas dapat diterangkan sebagai berikut:

- a. Lingkaran besar merupakan siklus Penjaminan Mutu Pendidikan (PMP) di sekolah. Kegiatan yang esensialnya terdiri dari lima langkah yaitu pengembangan standar mutu, penetapan standar, perencanaan pemenuhan, pemenuhan standar, dan audit/evaluasi.
- b. Pada langkah pemenuhan standar, pihak sekolah tidak mampu melakukannya sendiri karena banyak komponen yang bukan merupakan kewenangannya dan perlunya ketentuan standarisasi dari pihak eksternal. Oleh karena itu dalam pemenuhan standar dan audit/evaluasi dibutuhkan pedoman pemenuhan mutu yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP).
- c. Pedoman pemenuhan mutu menjadi acuan dalam melakukan Monitoring Sekolah oleh Pemerintah daerah (MSPD). Kerangka kegiatan MSPD juga didasarkan pada SNP dan hasil Audit/evaluasi internal pihak sekolah. Hasil MSPD dapat dijadikan peta mutu dan atau profil mutu yang dapat digunakan untuk rencana intervensi pemerintah dan pemerintah daerah.
- d. Intervensi pemerintah dan pemerintah daerah meliputi semua tahapan penjaminan mutu di sekolah sebagaimana terlihat dalam lingkaran besar pada gambar di atas.
- e. Ketika sinergitas kegiatan penjaminan mutu telah dilakukan oleh sekolah di satu sisi dan intervensi pemerintah di pihak lain, maka pada dasarnya sekolah layak mendapat status terakreditasi.

G. Standar Nasional Pendidikan sebagai Acuan Mutu Pendidikan

Acuan mutu yang digunakan untuk pencapaian atau pemenuhan mutu pendidikan pada satuan pendidikan adalah Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan standar-standar lain yang disepakati oleh kelompok masyarakat. Standar nasional pendidikan adalah standar yang dibuat oleh pemerintah, sedangkan standar lain adalah standar yang dibuat oleh satuan pendidikan dan/atau lembaga lain yang dijadikan acuan oleh satuan pendidikan. Standar-standar lain yang disepakati oleh kelompok masyarakat digunakan setelah SNP dipenuhi oleh satuan pendidikan sesuai dengan kekhasan jalur, jenjang, dan jenis pendidikan.

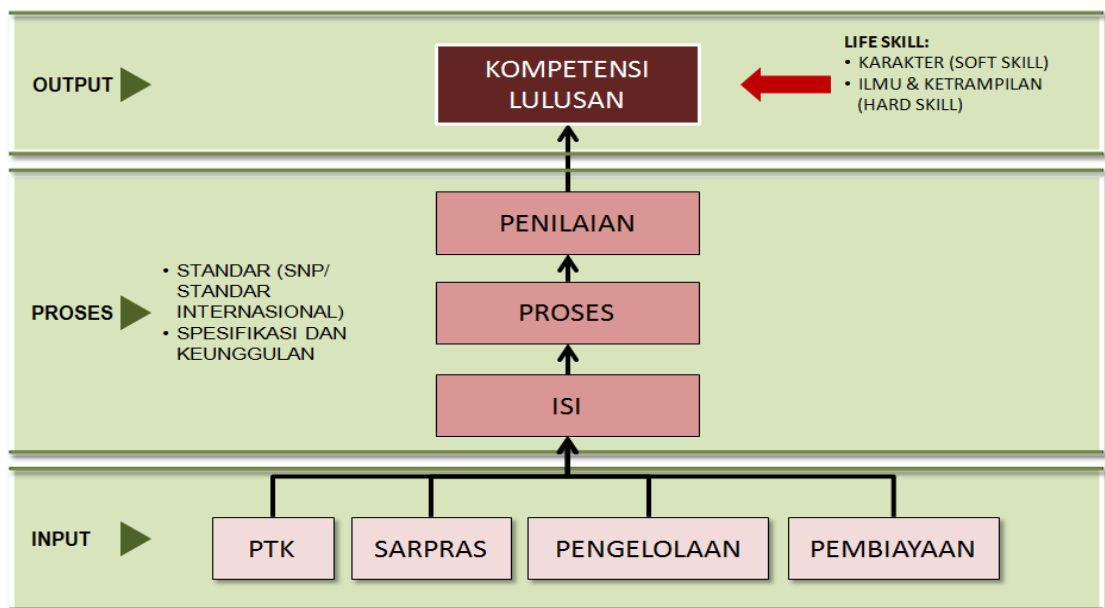
SNP sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan peraturan perundangan lain yang relevan yaitu kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. SNP dipenuhi oleh satuan atau program pendidikan dan penyelenggara satuan atau program pendidikan secara sistematis dan bertahap dalam kerangka jangka menengah yang ditetapkan dalam rencana strategis satuan atau program pendidikan.

Terdapat delapan SNP yaitu:

- 1) Standar Isi
- 2) Standar Proses
- 3) Standar Kompetensi Lulusan
- 4) Standar Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

- 5) Standar Sarana dan Prasarana
- 6) Standar Pengelolaan
- 7) Standar Pembiayaan
- 8) Standar Penilaian

Delapan SNP di atas memiliki keterkaitan satu sama lain dan sebagian standar menjadi prasyarat bagi pemenuhan standar yang lainnya. Dalam kerangka sistem, komponen input sistem pemenuhan SNP adalah Standar Kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK), Standar Pengelolaan, Standar Sarana dan Prasarana (Sarpras), dan Standar Pembiayaan. Bagian yang termasuk pada komponen proses adalah Standar Isi, Standar Proses, dan Standar Evaluasi, sedangkan bagian yang termasuk pada komponen output adalah Standar Kompetensi Lulusan (SKL). Berikut ini disajikan kaitan antara SNP.



Gambar: Kaitan antar Standar Nasional Pendidikan (SNP)

Setiap standar memiliki indikator ketercapaiannya dan setiap indikator merupakan acuan mutu pendidikan di Indonesia. Berikut ini adalah daftar indikator pemenuhan standar sebagai acuan mutu yang harus diupayakan dipenuhi oleh setiap sekolah di berbagai jenjang dan jenis pendidikan.

a. Standar Isi; Indikator esensial dari bagian ini adalah:

- 1) Sekolah melaksanakan pengembangan kurikulum dengan melibatkan unsur guru, konselor, kepala sekolah, komite sekolah, dan nara sumber, dan pihak-pihak lain yang terkait.
- 2) Sekolah, mengembangkan kurikulum berdasarkan acuan dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum dalam Standar Isi.
- 3) Kurikulum sekolah mencakup kelima kelompok mata pelajaran dengan karakteristiknya masing-masing sesuai dengan Standar Isi.
- 4) Sekolah menerapkan beban belajar sesuai dengan Standar Isi
- 5) Kurikulum sekolah dibuat dengan mempertimbangkan karakter daerah, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, dan usia peserta didik.
- 6) Sekolah melakukan kegiatan pelayanan konseling yang diperuntukkan bagi semua peserta didik yang berkenaan dengan masalah diri pribadi dan kehidupan sosial, belajar, dan pengembangan karier peserta didik.
- 7) Sekolah melaksanakan kegiatan BK secara terprogram, yang meliputi: perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut.

- 8) Sekolah melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler secara terprogram, yang meliputi: perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut.
 - 9) Sekolah melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler bagi semua siswa sesuai dengan minat dan bakat dan kondisi sekolah
- b. Standar Proses. Indikator esensialnya adalah:
- 1) Kegiatan untuk merencanakan pembelajaran, Kepemilikan silabus, Komponen silabus, Keterkaitan antar komponen dalam silabus.
 - 2) Kepemilikan RPP, Komponen RPP, Keterkaitan antar komponen RPP, Keterkaitan RPP dengan silabus, Kelayakan kegiatan pembelajaran.
 - 3) Ketersediaan buku teks, buku panduan, sumber belajar lain, Pemanfaatan buku teks, buku panduan, sumber belajar lain.
 - 4) Pengelolaan kelas.
 - 5) Kesesuaian pelaksanaan pembelajaran dengan RPP untuk pendahuluan, Kesesuaian pelaksanaan pembelajaran dengan RPP untuk inti, Kesesuaian pelaksanaan pembelajaran dengan RPP untuk penutup.
 - 6) Pelaksanaan Pemantauan, Pengawasan, dan Evaluasi (persiapan, proses, penilaian) dan Tindak Lanjut
- c. Standar Kompetensi Lulusan. Indikator esensialnya adalah:
- 1) Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk menumbuhkan dan mengembangkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab

- 2) Siswa memperoleh pengalaman belajar melalui program pembiasaan untuk mencari informasi/ pengetahuan lebih lanjut dari berbagai sumber belajar.
- 3) Sekolah memiliki prestasi yang ditunjukkan dengan tingkat kelulusan dan rata-rata nilai US/UN yang tinggi.
- 4) Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk mengenal pemanfaatan lingkungan secara produktif dan bertanggung jawab
- 5) Siswa memperoleh pengalaman belajar yang menunjukkan kebiasaan hidup bersih, sehat, bugar dan aman.
- 6) Siswa memperoleh pengalaman belajar agar mampu menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 7) Siswa memperoleh pengalaman dalam berkomunikasi baik lisan maupun tulisan secara efektif dan santun.
- 8) Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia.
- 9) Siswa memiliki pengetahuan, sikap, dan perilaku yang baik setelah belajar akhlak mulia sesuai ajaran agama yang dianutnya.
- 10) Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk menghargai keberagaman agama, bangsa, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi.
- 11) Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk berpartisipasi dalam penegakan aturan-aturan social

- 12) Siswa memperoleh pengalaman belajar bekerjasama dalam kelompok, tolong-menolong dan menjaga diri sendiri dalam lingkungan keluarga dan teman sebaya (hanya untuk SD).
 - 13) Siswa memperoleh pengalaman belajar yang dapat melibatkan partisipasi siswa dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis dalam wadah NKRI.
 - 14) Siswa memperoleh pengalaman belajar yang dapat menunjukkan kecintaan dan kebanggaan terhadap bangsa, negara dan tanah air Indonesia.
 - 15) Siswa memperoleh pengalaman belajar iptek secara efektif.
 - 16) Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk mengenali dan menganalisis gejala alam dan sosial.
 - 17) Siswa memperoleh pengalaman mengekspresikan diri melalui kegiatan seni dan budaya.
 - 18) Mengembangkan dan memelihara kebugaran jasmani serta pola hidup sehat.
 - 19) Siswa memahami perawatan tubuh serta lingkungan, mengenal berbagai penyakit dan cara pencegahannya serta menjauhi narkoba
- d. Standar Kompetensi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan (PTK).
- Indikator esensialnya adalah:
- 1) Guru mempunyai kualifikasi minimal
 - 2) Jumlah guru memenuhi persyaratan minimal
 - 3) Guru mempunyai kompetensi yang dipersyaratkan

- 4) Kepala sekolah mempunyai kualifikasi pendidikan minimal
 - 5) Tenaga administrasi mempunyai kualifikasi pendidikan minimal
 - 6) Tenaga perpustakaan mempunyai kualifikasi pendidikan minimal
 - 7) Sekolah mempunyai penjaga sekolah
 - 8) Kepala sekolah mempunyai kompetensi yang dipersyaratkan
 - 9) Tenaga perpustakaan mempunyai kompetensi yang dipersyaratkan
- e. Standar Sarana Prasarana. Indikator esensialnya adalah:
- 1) Luas lahan sekolah sesuai dengan SNP
 - 2) Perabot yang dimiliki ruang kelas sesuai dengan SNP
 - 3) Kelayakan/kenyamanan ruang kelas untuk belajar
 - 4) Buku perpustakaan sesuai dengan standar yang berlaku
 - 5) Ketersediaan peralatan multimedia di ruang perpustakaan
 - 6) Kelayakan/kenyamanan ruang perpustakaan untuk belajar
 - 7) Peralatan pendidikan di laboratorium IPA lengkap
 - 8) Peralatan pendidikan di laboratorium Fisika lengkap
 - 9) Peralatan pendidikan di laboratorium kimia lengkap
 - 10) Peralatan pendidikan di laboratorium biologi lengkap
 - 11) Peralatan pendidikan di laboratorium bahas lengkap
 - 12) Peralatan pendidikan di laboratorium IPS lengkap
 - 13) Peralatan pendidikan di laboratorium TIK lengkap
 - 14) Peralatan kerja di ruang bengkel lengkap
 - 15) Kelayakan ruang kerja pimpinan
 - 16) Kelengkapan sarana ruang kerja pimpinan

- 17)Kelayakan ruang kerja guru
- 18)Kelengkapan saran ruang kerja guru
- 19)Kelayakan/kenyamanan ruang ibadah
- 20)Kelengkapan sarana ruang ibadah
- 21)Kelayakan/kenyamanan ruang jamban
- 22)Kelengkapan sarana jam
- 23)Kelayakan/kenyamanan ruang UKS
- 24)Kelengkapan sarana ruang UKS
- 25)Kelayakan/kenyamanan ruang konseling
- 26)Kelengkapan sarana ruang konseling
- 27)Kelayakan/kenyamanan tempat bermain/OR
- 28)Kelengkapan sarana tempat bermain/OR
- 29)Kelayakan/kenyamanan ruang sirkulasi
- 30)Kelengkapan sarana ruang sirkulasi
- 31)Pencemaran lingkungan
- 32)Kelengkapan sarana drainase, pembuangan limbah, pepohonan (perindang)

f. Standar Pengelolaan. Indikator esensialnya:

- 1) Sosialisasi visi, misi dan tujuan sekolah dilakukan kepada semua warga sekolah.
- 2) Warga sekolah memahami visi, misi dan tujuan sekolah
- 3) Sosialisasi KTSP sekolah dilakukan kepada semua warga sekolah

- 4) Sekolah memiliki dokumen rencana kerja sekolah dalam bentuk RKS (Rencana Kerja Sekolah 4-tahunan) dan RKA-S (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) atau rencana kerja tahunan)
- 5) Penyusunan rencana kerja sekolah (RKS) memperhatikan pertimbangan Komite Sekolah, disetujui oleh Dewan Pendidik, dan disahkan berlakunya oleh Dinas Pendidikan kab/kota atau oleh penyelenggara sekolah bagi sekolah swasta
- 6) Rencana kerja sekolah mendukung pengembangan karir guru
- 7) Sekolah melaksanakan program peningkatan mutu sekolah
- 8) Penyusunan program peningkatan mutu sekolah berdasarkan pada: hasil evaluasi diri, hasil akreditasi sekolah, dan hasil kelulusan siswa
- 9) Sekolah merealisasikan visi dan misi ke dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran, pengelolaan PTK, dan Pelaksanaan kegiatan kesiswaan.
- 10) Sekolah menyusun pedoman-pedoman pengelolaan sekolah
- 11) Budaya dan lingkungan sekolah kondusif untuk pembelajaran
- 12) Warga sekolah dapat mengakses laporan pengelolaan keuangan sekolah secara transparan dan akuntabel
- 13) Sekolah menjalin kemitraan dengan lembaga lain untuk mendukung implementasi rencana kerja sekolah
- 14) Sekolah melakukan evaluasi rencana kerja sekolah minimal 1 kali per tahun

- 15)Program supervisi dan evaluasi meliputi: pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut
- 16)Sekolah mensosialisasikan laporan hasil pelaksanaan program sekolah
- 17)Sekolah melakukan tindak lanjut hasil evaluasi pelaksanaan program/kegiatan sekolah
- 18)Sekolah melakukan evaluasi pendayagunaan pendidik pada setiap akhir semester
- 19)Sekolah melakukan evaluasi pendayagunaan tenaga kependidikan pada setiap akhir semester
- 20)Sekolah mengikuti akreditasi oleh BAN-SM untuk menentukan status akreditasi sekolah
- 21)Guru dilibatkan dalam perumusan visi, misi dan tujuan, serta penyusunan rencana kerja sekolah.
- 22)Sesuai kompetensinya kepala sekolah dapat dijadikan teladan bagi semua warga sekolah
- 23)Kepemimpinan sekolah mampu menerapkan cirri-ciri kepemimpinan yang efektif.
- 24)Warga sekolah, mudah mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekola

g. Standar Pembiayaan. Indikator esensialnya adalah:

- 1) Ada unsur masyarakat yang berpartisipasi dalam rapat penetapan besaran pembiayaan yang harus ditanggung oleh orang tua murid.

- 2) Besaran biaya operasi nonpersonalia dihitung berdasarkan standar biaya per sekolah/program keahlian.
- 3) Besaran biaya operasi nonpersonalia dihitung berdasarkan standar biaya per rombongan belajar.
- 4) Besaran biaya operasi nonpersonalia dihitung berdasarkan standar biaya per peserta didik.
- 5) Sekolah menghitung besaran persentase minimum biaya ATS berdasarkan standar pembiayaan.
- 6) Sekolah menghitung besaran persentase minimum biaya BAHF berdasarkan standar pembiayaan.
- 7) Sekolah menghitung besaran biaya operasi selain biaya operasi nonpersonalia, ATS dan BAHF.
- 8) Kemudahan mengakses dokumen pengelolaan pembiayaan sekolah
- 9) Besaran peroleh dana yang bersumber dari Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota, orang tua siswa, dan masyarakat.
- 10) Sekolah menyusun laporan pengelolaan pembiayaan.
- 11) Kemudahan akses terhadap laporan pengelolaan keuangan.

h. Standar Penilaian.

- 1) Guru membuat rancangan penilaian yang menggunakan berbagai teknik penilaian, misal tes untuk prestasi belajar, pengamatan untuk perilaku, lembar penilaian untuk proses pencapaian kompetensi.

- 2) Guru menyusun instrumen yang memenuhi syarat substansi, konstruksi, dan bahasa.
- 3) Satuan pendidikan melakukan validitas empiric terhadap instrument penilaian
- 4) Satuan pendidikan memiliki instrumen yang berkualitas
- 5) Siswa menerima informasi hasil ulangan harian
- 6) Guru menyampaikan hasil penilaian akhir kepada peserta didik dalam bentuk satu nilai disertai deskripsi
- 7) Guru memberikan remidi pada siswa yang belum mencapai KKM
- 8) Guru menggunakan berbagai teknik penilaian untuk menilai hasil belajar kognitif, keterampilan, dan afektif
- 9) Guru menggunakan berbagai teknik untuk menilai hasil belajar kognitif siswa
- 10) Guru mengolah/ menganalisis hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan dan kesulitan belajar siswa
- 11) Guru mengolah/ menganalisis hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan dan kesulitan belajar siswa
- 12) Guru memanfaatkan hasil penilaian
- 13) Setiap akhir semester, guru melaporkan hasil penilaian
- 14) Guru melaporkan hasil penilaian akhlak kepada guru agama
- 15) Guru melaporkan hasil penilaian kepribadian kepada guru PKN

- 16) Satuan pendidikan mengadakan rapat dewan guru untuk menentukan nilai akhir peserta didik (termasuk kenaikan kelas dan kelulusan)
- 17) Satuan pendidikan melaksanakan: criteria kenaikan kelas, KKM
- 18) Satuan pendidikan melaporkan hasil penilaian setiap akhir semester kepada semua orangtua/walasiswa.
- 19) Satuan pendidikan memanfaatkan hasil UN untuk seleksi masuk,
- 20) Satuan pendidikan memiliki rata-rata UN setinggi UN SSN
- 21) Satuan pendidikan memanfaatkan hasil analisis daya serap
- 22) Pemantauan terhadap kualitas soal
- 23) Pemantauan terhadap pelaksanaan ujian

Satuan atau program pendidikan yang telah memenuhi SNP, dapat mengembangkan standar yang lebih tinggi lagi yaitu berupa:

- a. Standar mutu di atas SNP yang dapat diadopsi dan/atau diadaptasi dari standar internasional.
- b. Standar mutu di atas SNP yang berbasis pada keunggulan dan spesifikasi tertentu.

H. Penjaminan Mutu Pada Tingkat Satuan Pendidikan

Penjaminan mutu pada tingkat satuan pendidikan yang dimaksud dalam bab ini adalah upaya pemenuhan standar nasional pendidikan oleh satuan pendidikan berdasarkan hasil pemetaan mutu satuan pendidikan. Kegiatan ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi kekurangan sekolah dalam SNP. Identifikasi dilakukan dengan menggunakan instrument evaluasi

diri sekolah (EDS). Berdasarkan hasil EDS kemudian dilihat lebih rinci saran upaya pemenuhan yang dapat dilakukan oleh satuan pendidikan dalam bab ini. Perlu dipertegas, bahwa upaya pemenuhan SNP oleh SD/MI yang dibuat dalam manual ini merupakan upaya pembimbingan yang memungkinkan untuk digunakan oleh sekolah, jika situasi dan kondisinya sesuai dan memungkinkan untuk diimplementasikan oleh sekolah. Namun demikian, sekolah dapat membuat upaya yang berbeda dengan apa yang disarankan dalam manual ini sepanjang upaya tersebut normatif dan tidak melanggar aturan yang berlaku.

I. Tujuan Penjaminan Mutu Pendidikan

Penjaminan mutu pendidikan berdasarkan Permen Nomor 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, Pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan. Berdasarkan peraturan di atas, tujuan akhir penjaminan mutu pendidikan adalah tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana dicita-citakan oleh Pembukaan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang dicapai melalui penerapan SPMP. Adapun tujuan antara pada penjaminan mutu pendidikan adalah terbangunnya SPMP yang di dalamnya termasuk:

- a. terbangunnya budaya mutu pendidikan formal, nonformal, dan/atau informal;

- b. pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan proporsional dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan/atau nonformal pada satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi, dan Pemerintah;
- c. ditetapkan secara nasional acuan mutu dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan/atau nonformal;
- d. terpetakannya secara nasional mutu pendidikan formal dan nonformal yang dirinci menurut provinsi, kabupaten atau kota, dan satuan atau program pendidikan;
- e. terbangunnya sistem informasi mutu pendidikan formal dan nonformal berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang andal, terpadu, dan tersambung yang menghubungkan satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi, dan Pemerintah.

Berdasarkan pada ketentuan di atas, kegiatan penjaminan mutu pendidikan pada lingkungan pendidikan formal dan jenjang pendidikan dasar dan menengah secara umum meliputi kegiatan:

- a. Pengisian evaluasi diri sekolah oleh satuan pendidikan. Proses ini menghasilkan profil mutu sekolah;
- b. Penyusunan rencana pemenuhan SNP atau rencana peningkatan mutu sekolah, baik dalam kurun waktu jangka menengah (4 tahunan) atau tahunan dalam bentuk rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS);

- c. Sekolah melaksanakan rencana pemenuhan SNP atau rencana peningkatan mutu sekolah berdasarkan situasi dan kondisi sekolah;
- d. Kepala sekolah dan pihak terkait mengevaluasi proses pemenuhan SNP oleh satuan pendidikan atau kegiatan peningkatan mutu yang dilakukan oleh sekolah. Dari proses ini, sekolah mendapatkan informasi mengenai tingkat ketercapaian, faktor pendukung dan penghambat upaya pemenuhan SNP;
- e. Kepala sekolah dan pihak terkait melakukan perencanaan ulang kegiatan pemenuhan SNP untuk kemudian dilakukan perbaikan berkelanjutan.

Tahapan kegiatan ini dilakukan secara berulang. Pada waktu sekolah sudah memenuhi SNP, sekolah harus meningkatkan standar mutu sekolah di atas SNP.

J. Prinsip Penjaminan Mutu Pendidikan di Satuan Pendidikan.

Sesuai dengan peraturan yang berlaku, penjaminan mutu pendidikan dilakukan atas dasar prinsip:

- a. Berbasis pada hasil pemetaan,
- b. terencana dan sistematis,
- c. dalam kerangka waktu yang rasional dan pasti,
- d. memiliki target capaian mutu yang jelas dan terukur,
- e. terbuka dan disempurnakan secara berkelanjutan, serta
- f. menghormati otonomi satuan pendidikan;

K. Tugas Pokok dan Fungsi Satuan Pendidikan dalam Penjaminan Mutu Pendidikan

Satuan pendidikan merupakan pelaksana penjaminan mutu memiliki tugas dan kewenangan sebagai berikut:

- a. Melakukan evaluasi diri sebagai dasar perencanaan program pemenuhan dan peningkatan mutu secara internal, dan sebagai informasi bagi unit lain guna mendukung pemenuhan standar mutu pendidikan.
- b. Melaksanakan proses pemenuhan Standar Nasional Pendidikan sebagai perwujudan dari penjaminan mutu pendidikan.
- c. Menyusun pelaporan pemetaan mutu satuan pendidikan kepada pemangku kepentingan di tingkat satuan pendidikan, pengelola program, dan Dinas pendidikan Kabupaten/Kota.
- d. Menyediakan data bagi pihak lain guna kepentingan akreditasi, kebijakan peningkatan mutu pendidikan, fasilitasi, pemenuhan standar, perencanaan program, dan audit kinerja.

L. Tahapan Kegiatan Penjaminan Mutu Pendidikan di Satuan Pendidikan

Satuan pendidikan sebagai pelaksana penjaminan mutu melakukan penjaminan mutu sesuai dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

a. Pemetaan Mutu

Pemetaan mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan, diartikan sebagai informasi tentang pencapaian delapan standar nasional pendidikan, dimulai dengan:

- 1) Menjaring dan mengumpulkan informasi mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, dengan tahapan sebagai berikut:
 - a) Membentuk tim untuk penjaringan atau pengumpulan data mutu pendidikan atau data pencapaian delapan standar nasional pendidikan.
 - b) Mengisi instrument untuk menjaring data tentang mutu pendidikan seperti instrument Evaluasi Diri Sekolah (EDS).
 - c) Memasukan data dari instrument ke format data mutu pendidikan;
 - d) Memelihara data yaitu mengecek kebenaran data mutu pendidikan yang dilengkapi dengan bukti-bukti, dan menjaga kemutakhiran data.
 - e) Mengolah data mutu pendidikan menjadi informasi mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan, untuk dijadikan dasar dalam penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS);
 - f) Menyiapkan data mutu pendidikan kepada unit/instansi yang memerlukan untuk membantu pengembangan satuan pendidikan;
 - g) Menyampaikan data mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan kepada penyelenggara sekolah ke dinas pendidikan kabupaten/kota; MA ke kementerian agama kabupaten/kota).

2) Menyusun profil mutu SD/MI dengan tahapan berikut:

- a) Satuan Pendidikan menentukan acuan mutu pendidikan sebagai acuan atau patok duga (*benchmark*), baik Standar Pelayanan Minimal dan atau Standar Nasional Pendidikan.
- b) Mengolah data mutu pendidikan menjadi profil mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.
- c) Profil mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan berisi kesenjangan antara keadaan nyata posisi setiap Standar di satuan pendidikan dengan 8 Standar Nasional Pendidikan;
- d) Menyampaikan laporan profil mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan kepada dinas pendidikan kabupaten/kota; MA ke kementrian agama kabupaten/kota.

b. Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan

- 1) Menggunakan profil mutu pendidikan sebagai dasar penyusunan program peningkatan mutu pendidikan atau upaya pemenuhan standar mencapai standar yang dijadikan acuan, dan tertuang dalam Rencana Kegiatan Sekolah (4 tahunan) dan/atau RKAS. Minimal berisi komponen standar yang akan dipenuhi oleh satuan pendidikan dan komponenyang akan diusulkan pemenuhannya oleh penyelenggara pendidikan dan/atau pemerintah kabupaten/kota, provinsi, dan pemerintah.

- 2) Melakukan perbaikan mutu pendidikan atau upaya pemenuhan standar mencapai standar yang dijadikan acuan berdasarkan program yang telah direncanakan (RKS atau RKAS).

c. Pemantauan

- 1) Pemantauan dilakukan oleh satuan pendidikan dengan cara pengecekan keterlaksanaan pemenuhan standar, dan mencatat penyebab berbagai kendala dalam pemenuhan standar.
- 2) Melakukan penilaian internal terhadap pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan.

d. Pelaporan

- 1) Menuliskan pelaksanaan peningkatan mutu atau pemenuhan standar pada tahun berjalan, dan menjadi dasar untuk penyusunan program untuk tahun berikutnya.
- 2) Menyampaikan laporan ke Dinas Pendidikan Kabupaten/kota, atau provinsi/pusat untuk dijadikan bahan menyusun program peningkatan mutu atau pemenuhan standar pada satuan pendidikan yang menjadi binaannya.
- 3) Melakukan pemutakhiran data mutu pendidikan setelah pelaksanaan program peningkatan mutu.

e. Pengembangan Standar di atas SNP

Satuan pendidikan yang telah mencapai atau memenuhi standar tertentu sebagai acuan mutu pendidikan ini dapat mengembangkan ke standar yang lebih tinggi. Sebagai contoh, dari SNP menjadi SNP plus

atau standar lainnya sebagai acuan mutunya yang sesuai dengan kemampuan dan visi satuan pendidikan.

M. Sistem Manajemen Mutu

1. Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management adalah nama atau istilah yang pertama kali diperkenalkan oleh Ware (behavioral scientist) dan didokumentasikan oleh Walton (Burhanuddin, 2002:17). Dalam dunia usaha/industri, Tjiptono & Diana (2002:4) berpendapat bahwa total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Total quality management (TQM) is determined by the senior managers of an organization, who by virtue of the positions they hold, are responsible to customers, employees, suppliers, and shareholders for the success of the business (Tenner & DeToro,1992:31).

TQM atau manajemen mutu terpadu adalah suatu pola manajemen yang berisi prosedur agar dalam organisasi, setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses. Artinya, TQM bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku dan harus diikuti, melainkan seperangkat prosedur dan proses untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan mutu kerja. TQM sendiri berasal dan dikembangkan di USA (United States of America), kemudian ditransfer ke Jepang, setelah itu tersebar lagi di negara Amerika dan Eropa. TQM merupakan salah satu upaya

yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mendongkrak keunggulan perusahaan melalui pemenuhan kebutuhan pelanggan dan peningkatan kualitas melalui perbaikan secara berkesinambungan. Keberhasilan penerapan TQM di dunia usaha/industri tidak lepas juga karena adanya unsur yang terdapat dalam TQM itu sendiri. Menurut Tjiptono (2002:14) unsur TQM itu terdiri dari: (1) kepuasan pelanggan; (2) respek terhadap setiap orang; (3) manajemen berdasarkan fakta; dan (4) perbaikan berkesinambungan.

Indikasi utama dari organisasi yang mengimplementasikan TQM menurut Supriyanto (1999:i) adalah (1) bertujuan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus; (2) prinsip yang digunakan adalah berfokus pada pelanggan (kepuasan), perbaikan pada proses, dan melibatkan seluruh anggotanya secara optimal; dan (3) menggunakan elemen-elemen pendukungnya meliputi kepemimpinan, diklat, adanya dukungan struktur, komunikasi multi arah, adanya penghargaan, dan pengukuran secara optimal.

Definisi yang dikemukakan para ahli mengenai konsep dasar TQM semakin berkembang, seperti yang dikemukakan oleh Padhi (2002:1) sebagai berikut:

Total quality is a description of the culture, attitude and organization of a company that strives to provide customers with products and services that satisfy their needs. The culture requires quality in all aspects of the

company's operations, with processes being done right the first time and defects and waste eradicated from operations.

Total mutu merupakan suatu uraian kultur, sikap, dan organisasi suatu perusahaan atau kelompok yang bekerja keras untuk menyediakan pelanggan dengan produk dan jasa yang mencukupi kebutuhan mereka. Kultur masyarakat memerlukan produk yang berkualitas, sehingga dalam semua aspek operasi, melalui proses pembuatan yang benar. Selain itu menurut Hashmi (2002:1)

TQM is a method by which management and employees can become involved in the continuous improvement of the production of goods and services. It is a combination of quality and management tools aimed at increasing business and reducing losses due to wasteful practices.

Berdasarkan pendapat Hashmi tersebut, TQM merupakan suatu metode dimana terdapat pelibatan manajemen dan karyawan untuk mencapai kemajuan yang berkelanjutan dalam produksi barang-barang dan jasa. Hal ini juga merupakan suatu kombinasi mutu dan perkakas manajemen yang mengarah pada meningkatnya bisnis dan mengurangi kerugian akibat praktik pemborosan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli mengenai konsep dasar TQM, maka dapat disimpulkan bahwa total quality management merupakan sebuah strategi atau usaha yang diterapkan oleh sektor industri modern dalam meningkatkan kualitas usaha melalui produk yang dihasilkan dengan memperhatikan tiga karakteristik utamanya, yaitu:

(1) customer focuss atau fokus pada pelanggan; (2) process improvement atau perbaikan secara terus menerus; dan (3) total involvement atau pelibatan seluruh tim.

Pada era kontemporer ini, pengelola institusi pendidikan berupaya meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan manajemen mutu perusahaan. Penerapan manajemen mutu dalam pendidikan ini dikembangkan dari konsep *Total Quality Management* (TQM) dan lebih populer dengan sebutan *Total Quality Education* (TQE). Pada konsep ini, institusi pendidikan memposisikan diri sebagai industri jasa (*service*) dan menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan (*customer*) baik internal maupun eksternal.

Secara operasional, mutu ditentukan oleh dua faktor. Yang pertama adalah terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya (*quality in fact*) berupa profil lulusan institusi pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan. Yang kedua adalah terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa (*quality in perception*), ini adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan institusi pendidikan.

Untuk mengaplikasikan TQM ke dalam dunia pendidikan dibutuhkan suatu proses adaptasi yang tinggi dimana ada beberapa hal pokok yg perlu diperhatikan yaitu konsep perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*), menentukan standar mutu (*quality*

assurance), perubahan kultur (*change of culture*), perubahan organisasi (*upside-down organization*), dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan (*keeping close to the customer*). Untuk keberhasilan penerapan Manajemen Mutu Terpadu tersebut diperlukan komitmen dan kerjasama yang baik antara departemen terkait, pusat dan daerah, serta institusi pendidikan. Juga perlu ada kejelasan sistemik dalam memberikan kewenangan antar institusi terkait, sehingga diharapkan terjadi perubahan yang cukup efektif bagi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan nasional.

1. Gerakan Mutu

Mutu pendidikan merupakan masalah pokok yang akan menjamin perkembangan sekolah dalam meraih status di tengah-tengah persaingan dunia pendidikan yang kian keras. Beberapa sumber mutu dalam pendidikan misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis dan komunitas lokal, sumber daya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajar dan anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut. Sebagian besar rahasia mutu berakar dari mendengar dan merespon secara simpatik terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggan atau klien.

The Citizen's Charter, The Parents's Charter, Investors in People, The European Quality Award, British Standard BS5750, dan International

Standard ISO 9000, merupakan bagian dari penghargaan dan standar mutu yang telah diperkenalkan beberapa tahun belakangan untuk mempromosikan mutu dan keunggulannya. Mutu dalam konteks TQM merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Saat ini, kesadaran baru terhadap mutu mulai merambah dunia pendidikan, dimana ada beberapa pihak yang percaya bahwa TQM dapat diaplikasikan dalam pendidikan.

Gagasan tentang jaminan mutu dan mutu terpadu mulai dikembangkan tahun 1930-an dan 1940-an oleh W. Edwards Deming dengan penelitiannya tentang metode-metode menghilangkan variabilitas dan pemborosan dari proses industri. Bersama Walter Shewhart, Deming mengembangkan metode statistik, sekarang dikenal sebagai *Statistical Process Control* (SPC), yang dikombinasikan dengan wawasan hubungan gerakan relasi manusia oleh Elton Mayo, ini merupakan penyokong teori TQM. Gerakan mutu terpadu (*total quality*) terus berkembang di dunia bisnis baik di Jepang, Amerika, dan Eropa. Sedangkan gerakan mutu terpadu dalam pendidikan tergolong baru. Gagasan ini dikembangkan lebih dahulu di Amerika dan kemudian di Inggris. Meskipun ada masalah keengganan tradisional untuk menerapkan metodologi dan bahasa manajemen industri, tetapi diyakini bahwa layanan mutu merupakan isu kunci bagi seluruh sektor pendidikan pada masa dekade mendatang.

2. Konsep Mutu

Setiap orang setuju terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan tetapi ada masalah kurangnya kesamaan makna tentang mutu sehingga diperlukan pemahaman yang jelas terhadap variasi makna mutu agar mutu tidak hanya menjadi slogan belaka. Mutu didiskusikan lebih lanjut sebagai berikut :

a. Mutu sebagai sebuah konsep yang absolut

Sebagai suatu konsep yang absolut, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, benar, suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan, standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Jika dikaitkan dengan konteks pendidikan, konsep mutu sedemikian adalah elit karena hanya sedikit institusi yang bisa memberikan pengalaman pendidikan dengan mutu tinggi.

b. Konsep relatif tentang mutu

Pengertian ini digunakan dalam TQM dimana mutu dipandang sebagai sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan. Tidak harus mahal dan eksklusif, asalkan sudah mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan dan juga diinginkan pelanggan. Aspek definisi relatif tentang mutu adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi yang telah ditetapkan dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

c. Definisi mutu menurut pelanggan

Organisasi yang menganut konsep TQM melihat mutu sebagai sesuatu yang didefinisikan oleh pelanggan mereka. Mutu didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan dan pelanggan berperan penting dalam menentukan mutu.

Selain definisi tentang mutu, perlu juga dipahami perbedaan mendasar antara kontrol mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*), dan mutu terpadu (*total quality*). Kontrol mutu merupakan sebuah proses pasca-produksi yang melacak dan menolak item-item yang cacat dengan menggunakan metode inspeksi dan pemeriksaan. Ini sudah digunakan dalam pendidikan untuk memeriksa apakah standar-standar telah dipenuhi atau belum. Jaminan mutu bertujuan mencegah terjadi kesalahan sejak awal proses produksi untuk menciptakan produk tanpa cacat (*zero deffect*) dan selalu baik sejak awal (*right first time every time*). Sedangkan mutu terpadu adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu yang disesuaikan dengan perubahan harapan dan gaya pelanggan.

Dalam pendidikan sering dikatakan bahwa pendidikan seolah-olah merupakan sebuah jalur produksi dan pelajar adalah produknya. Namun, ide ini menghilangkan kompleksitas proses belajar dan keunikan setiap individu pelajar. Oleh karena itu, ada baiknya pendidikan dilihat sebagai sebuah jasa atau layanan sehingga yang muncul adalah karakteristik sikap dan mutu jasa. Perbedaan jasa dan produk adalah bahwa jasa meliputi hubungan langsung antara pemberi dan pengguna jasa, harus diberikan tepat waktu, tidak dapat diperbaiki, selalu berhadapan dengan ketidakpastian, biasanya diberikan secara langsung kepada pelanggan oleh pekerja junior, dan ada kesulitan mengukur tingkat keberhasilan dan produktivitasnya.

Istilah 'pelanggan' jika diaplikasikan dalam pendidikan, terpisahkan ke dalam beberapa jenis. 'Pelanggan utama' yaitu pelajar yang secara

langsung menerima jasa, ‘pelanggan kedua’ adalah orang tua, gubernur, atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung, dan ‘pelanggan ketiga’ yaitu pihak yang memiliki peran penting meskipun tak langsung, seperti pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan. Masing-masing pelanggan memiliki kebutuhan yang bervariasi, dan TQM ingin memastikan bahwa proses institusi harus menempatkan sudut pandang pelajar sebagai pusat dari setiap proses perencanaan strategis.

3. Total Quality Management dalam Konteks Pendidikan

Kata “*Total*” pada TQM menegaskan bahwa setiap orang dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus-menerus hingga tujuan organisasi dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi. Kata ‘*Management*’ berlaku bagi setiap orang karena setiap orang adalah manajer bagi tanggung jawabnya masing-masing. Dalam kultur TQM, peran manajemen senior dan menengah adalah memberi dukungan dan wewenang pada para staf dan pelajar dengan tidak mengurangi peran kepemimpinan manajer senior.

TQM fokus pada aktivitas utama pendidikan yaitu pembelajaran. Institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu harus menangkap secara serius isu-isu tentang gaya dan kebutuhan pembelajaran untuk menciptakan strategi individualisasi dan diferensiasi dalam pembelajaran. Institusi harus memberikan beberapa model pengajaran dan pembelajaran terhadap para pelajar. Kemudian, pengawasan detail harus dilakukan untuk memastikan bahwa semua sudah berjalan sesuai dengan

yang diinginkan. Dan pada akhirnya, penciptaan rangkaian umpan-balik yang terus-menerus merupakan elemen penting dalam proses jaminan mutu.

Untuk mengembangkan kultur mutu, diperlukan waktu dan kerja keras. TQM membutuhkan mental juara yang mampu menghadapi tantangan dan perubahan. Kekhawatiran manajer senior dalam mengadopsi metode dan pendekatan yang baru adalah kendala utama terwujudnya TQM, ditambah lagi ketakutan mendelegasikan bawahannya. Staf yang terlalu khawatir salah terhadap konsekuensi pemberdayaan dan volume tekanan eksternal juga bisa menghalangi penerapan TQM dengan mekanisme retensi yang sangat kuat.

Sebab-sebab umum rendahnya mutu pendidikan bisa disebabkan oleh beberapa sumber yang mencakup desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumber daya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai. Sedangkan sebab-sebab khusus kegagalan mutu sering diakibatkan oleh prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati, meskipun itu mungkin juga akibat kegagalan komunikasi atau kesalahpahaman. Mengetahui sebab kegagalan mutu dan memperbaikinya adalah tugas kunci seorang manajer, sehingga tidak ada lagi individu yang dipersalahkan sementara kesalahan sejati ada pada kebijakan dan sistem. Untuk itu, dikembangkan pendekatan Manajemen Mutu Strategis (*Strategic Quality Management*) yang membagi manajemen menjadi tiga bagian. Manajer senior seperti Dewan Rektor harus menemukan dan

menyusun visi, prioritas, dan kebijakan universitas. Manajer menengah seperti para Dekan bertanggung jawab terhadap jaminan mutu dengan melibatkan diri dalam koordinasi informasi dalam tim penyusun mata pelajaran dan secara sistematis memeriksa efektifitasnya serta menyampaikan hasil pemeriksaan tersebut kepada tim penyusun dan manajer senior. Staf seperti para guru melakukan kontrol mutu yang mendesain karakteristik dan standar program studi sehingga dapat memenuhi kebutuhan para pelajar.

Mengaplikasikan konsep tanpa cacat pada industri layanan jauh lebih sulit dibandingkan pada industri produk karena peluang terjadinya *human error* sangat besar. Meskipun demikian, tanpa cacat adalah tujuan industri layanan yang sangat penting dan ide ini harus memiliki gaung dalam pendidikan. Untuk meraih mutu, ada 14 langkah menurut Philip Crosby, yaitu :

- a) Komitmen Manajemen (*Management Commitment*)
- b) Membangun Tim Peningkatan Mutu (*Quality Improvement Team*)
- c) Pengukuran Mutu (*Quality Measurement*)
- d) Mengukur Biaya Mutu (*The Cost of Quality*)
- e) Membangun Kesadaran Mutu (*Quality Awareness*)
- f) Kegiatan Perbaikan (*Corrective Actions*)
- g) Perencanaan Tanpa Cacat (*Zero Defects Planning*)
- h) Pelatihan Pengawas (*Supervisor Training*)
- i) Penyelenggaraan Hari Tanpa Cacat (*Zero Defects Day*)

- j) Penyusunan Tujuan (*Goal Setting*)
- k) Penghapusan Sebab Kesalahan (*Error-Cause Removal*)
- l) Pengakuan (*Recognition*)
- m) Mendirikan Dewan-dewan Mutu (*Quality Councils*)
- n) Lakukan Lagi (*Do It Over Again*).

4. BS5750 dan ISO9000

Standar mutu Inggris BS5750 dan standar internasional ISO9000, baru-baru ini mendapatkan perhatian serius dari dunia pendidikan karena memberi keuntungan bagi institusi pendidikan yang telah mendapat sertifikasi jaminan mutu. Apabila sistem mutu disesuaikan dengan BS5750/ISO9000, maka seluruh aktivitas produksi barang atau layanan memerlukan prosedur yang terdokumentasi. Sebagai contoh, pendidikan perlu pendokumentasian setiap aktivitas menyangkut penyampaian programnya, termasuk seleksi, wawancara, induksi, disiplin, penilaian, catatan prestasi, nasehat dan bimbingan, dan seterusnya. BS5750/ISO9000 hanya mengatur standar bagi sistem mutu dan tidak mengatur standar yang harus dicapai oleh institusi atau pelajarnya. Staf institusi bersama pelanggan serta penanggung jawabnya adalah para penentu standar pengajaran dan pembelajaran di masing-masing institusi. BS5750/ISO9000 tidak bisa menjamin konsistensi sebuah standar.

Audit terhadap sistem mutu dilaksanakan oleh auditor internal dan eksternal. Jika sebuah organisasi tidak dapat memelihara sistem dan prosedurnya pada tingkatan Standar, maka registrasi mereka dapat dicabut.

Konsep Standar pada BS5750/ISO9000 yang berasal dari dunia bisnis dapat diterjemahkan untuk pendidikan antara lain :

- a) Tanggung jawab manajemen adalah komitmen manajemen terhadap mutu.
- b) Kontrak berupa kontrak dengan pelanggan seperti pelajar dan orang tua.
- c) Pengadaan bahan adalah kebijakan seleksi dan ujian masuk.
- d) Persediaan produk adalah layanan pendukung pelajar mencakup konseling.
- e) Odentifikasi produk berupa catatan kemajuan pelajar.
- f) Kontrol proses berupa pengembangan, desain, dan kurikulum.
- g) Inspeksi meliputi penilaian, konsistensi metode, dan catatan prestasi.
- h) Kontrol produk dengan mengidentifikasi kegagalan dan kesalahan.
- i) Tindakan perbaikan meliputi sistem untuk menghadapi komplain.
- j) Penanganan, pengamanan, pengepakan diterjemahkan sebagai lingkungan fisik, fasilitas olahraga, ekstrakurikuler, persatuan pelajar.
- k) Pelatihan mencakup penilaian kebutuhan akan pelatihan dan evaluasinya.

Ada berbagai model tentang hubungan antara BS5750/ISO9000 dan TQM. Ada yang memposisikan BS5750/ISO9000 pada bagian inti TQM, dan ada yang memandang BS5750/ISO9000 sebagai pengacau dunia pendidikan. Namun, apabila sebuah institusi sudah memiliki alasan yang jelas kenapa ia mengejar mutu, maka ia harus memiliki pertimbangan apakah sistem mutu formal mampu membantunya dalam meraih tujuan tersebut. Selain itu, ada sistem mutu lain yang dapat dipakai sebagai pendekatan untuk mengadopsi

TQM. Sistem mutu itu antara lain BS7850, *Investors in People*, *The Deming Prize*, *The Malcolm Baldrige Award*, *The European Quality Award*, dan *The Citizen's Charter* (dalam pendidikan dikenal *The Parent's Charter* dan *Charter Mark*).

5. Beberapa Pertimbangan Organisasional

Lembaga pendidikan akan eksis selama ia dapat meraih tujuan yang bermanfaat dengan melewati siklus kehidupannya (*life cycle*). Fase pertama dalam siklus adalah kelahiran dan perkembangan, fase kedua adalah pertumbuhan dan ekspansi, fase ketiga adalah fase kedewasaan dimana institusi dapat menuju fase pembaharuan dan revitalisasi atau penurunan dan kejatuhan. TQM dengan segenap perencanaan strategisnya mengandung makna tersendiri dalam menghadapi perubahan dan tantangan dalam setiap tahapan.

Tidak ada bentuk organisasi yang baku dalam TQM, dalam konsepnya, TQM menekankan penguatan kerja tim dengan pemahaman visi dan kebijakan lembaga. Di bawah TQM, struktur mengikuti proses dan beberapa hal penting yang diperlukan oleh organisasi mutu antara lain optimisasi unit, penjajaran vertikal dan horizontal, dan satu komando pada setiap proses. Reorganisasi struktural dalam pendidikan tidak dibutuhkan dalam TQM karena justru dapat merintangi peningkatan mutu.

Kepemimpinan diyakini dapat menentukan mutu dalam sebuah institusi dengan gaya MBWA (*Management By Walking About*). Pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif seperti visi dan simbol-

simbol; gaya MBWA; fokus 'untuk para pelajar'; otonomi, eksperimentasi, dan antisipasi terhadap kegagalan; menciptakan rasa kekeluargaan; ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme. Komitmen terhadap mutu harus menjadi peran utama bagi pemimpin pada semua level. Pemimpin harus mengkomunikasikan visi, mengembangkan sebuah budaya mutu, dan memberdayakan para guru.

Selain kepemimpinan, kerja tim juga penting dalam TQM di sektor pendidikan. Di samping menjalankan fungsi tim yang sangat penting, tim juga bisa digunakan untuk mencapai proyek yang spesifik dan sebagai dasar bangunan mutu pendidikan. Formasi tim melalui tahap perkembangan, tantangan, penataan norma, kerja keras, pembangunan identitas dan penentuan kepemilikan terhadap proses yang digunakan. Parameter efektifitas tim adalah peran anggota yang telah didefinisikan secara jelas, tujuan jelas, sumber daya untuk beroperasi, tanggung jawab dan batas otoritas, rencana kerja, seperangkat aturan untuk bekerja, alat-alat yang tepat untuk mengatasi masalah dan menemukan solusi, serta sikap tim yang bermanfaat.

6. Alat dan Teknik Peningkatan Mutu

Alat dan teknik mutu adalah media untuk dapat mengidentifikasi dan memecahkan persoalan secara kreatif. Alat dan teknik itu antara lain *Brainstorming*, Afinitas Jaringan Kerja, Diagram Tulang Ikan (*Kaoru Ishikawa Diagram*), Analisis Kekuatan Lapangan, Pemetaan Proses, *Flowcharts*, Grafik Pareto, Standarisasi, dan Pemetaan Jalur Kurir.

Selanjutnya, perlu perencanaan strategis mutu yang meliputi penetapan visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan institusi. Dalam implementasi TQM, riset pasar yang baik merupakan unsur penting. Salah satu alat perencanaan strategis pendidikan yang umum adalah analisa SWOT(*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) dimana kekuatan dan kelemahan adalah audit internal sedangkan peluang dan ancaman berkonsentrasi pada konteks eksternal. Faktor-faktor penting sebuah kesuksesan, kadangkala disebut peristiwa kunci, adalah indikator menyangkut hal apa saja yang harus dicapai oleh institusi yang ingin memenuhi kepuasan pelanggan dan pernyataan misinya. Setelah analisa SWOT dan penentuan peristiwa kunci, maka ada beberapa strategi yang dapat dikembangkan seperti strategi biaya rendah, strategi pembedaan, dan strategi fokus. Selain itu, perlu diperhatikan juga pembiayaan mutu yang dibedakan atas biaya pencegahan dan biaya kegagalan. Sistem mutu juga memerlukan pengawasan dan evaluasi baik yang bersifat segera, jangka pendek, maupun jangka panjang.

Penggunaan sebuah diagnosa diri atau instrumen audit mutu adalah langkah utama dalam mutu terpadu. Daftar audit merupakan standar yang membantu institusi dalam menentukan dimana posisinya sekarang dalam kaitannya dengan mutu dan mendorong pembangunan rencana mutu. Daftar uji pendidikan mutu diperuntukkan bagi manajemen senior, para guru dan staf, serta sampel yang representatif dari kelompok pelajar dan pelanggan eksternal.

7. Mengimplementasikan TQM

Agar efektif, institusi memerlukan proses untuk mengembangkan strategi mutunya, yang mencakup misi yang jelas dan distingtif, fokus pelanggan yang jelas, strategi untuk mencapai misi, keterlibatan seluruh pelanggan, pemberdayaan staf, dan evaluasi efektifitas institusi dalam mencapai tujuan. Untuk itu, ada langkah-langkah yang dapat diikuti sebagai berikut :

- a) Kepemimpinan dan komitmen terhadap mutu harus datang dari atas.
- b) Menggembirakan pelanggan adalah tujuan TQM.
- c) Menunjuk fasilitator mutu.
- d) Membentuk kelompok pengendali mutu.
- e) Menunjuk koordinator mutu.
- f) Mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program.
- g) Menganalisa dan mendiagnosa situasi yang ada.
- h) Menggunakan contoh-contoh yang sudah berkembang di tempat lain.
- i) Mempekerjakan konsultan eksternal.
- j) Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf.
- k) Mengkomunikasikan pesan mutu.
- l) Mengukur biaya mutu.
- m) Mengaplikasikan alat dan teknik mutu melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif.
- n) Mengevaluasi program dalam interval yang teratur.

Sebuah institusi dapat memutuskan untuk mengawali inisiatif TQM-nya dengan langkah-langkah penting seperti mengetahui apa yang dikerjakan, mempertanyakan metode dan prosedur, mendokumentasikan yang ingin dikerjakan, mengerjakan apa yang dikatakan, dan memberikan bukti bahwa apa yang seharusnya dikerjakan sudah dikerjakan. Sistem jaminan mutu pendidikan harus mencakup elemen-elemen seperti pengembangan institusi atau perencanaan strategis, kebijakan mutu, tanggung jawab manajemen, organisasi mutu, pemasaran dan publisitas, penyelidikan dan pengakuan, induksi, penyediaan kurikulum, bimbingan dan penyuluhan sebelum wisuda, manajemen pembelajaran, rancangan kurikulum, rekrutmen dan pengembangan, kesempatan yang sama, pengawasan dan evaluasi, susunan administratif, dan tinjauan ulang institusional.

Tidak ada institusi yang dapat memperoleh TQM dengan cara yang mudah, TQM harus dibiasakan sehingga harmonis dengan kultur yang ada. Mutu sudah ada dalam institusi pendidikan, TQM hanya membangun mutu yang sudah ada dan mengembangkannya secara terus menerus

BAB III

METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Fokus penelitian ini adalah proses implementasi sistem penjaminan mutu sekolah atau madrasah. Lokus penelitian ini adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) 4. Untuk mengungkap fokus penelitian tersebut diperlukan pengamatan yang mendalam dan dengan latar alami (natural). Oleh karenanya, penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif atau yang dikenal dengan pendekatan naturalistik. Sebagaimana dituliskan oleh Denzim dan Lincoln, bahwa pendekatan kualitatif (*naturalistik*) berupaya memahami atau menginterpretasikan fenomena yang diteliti sesuai dengan pemaknaan yang diberikan obyek studi dalam setting naturalnya.¹ Cresswell dalam bukunya *Research Design; Qualitative & Quantitative* menyatakan hal yang sama bahwa pendekatan kualitatif merupakan suatu cara untuk menghasilkan konsep atau teori yang lebih sesuai dengan kenyataan yang dikaji, dengan mengupayakan menekan sekecil mungkin kesenjangan antara model yang digunakan peneliti dan model yang digunakan oleh pihak yang diteliti untuk menjelaskan kenyataan tertentu.²

Dengan demikian, berdasarkan ciri-ciri tersebut di atas, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Oleh karenanya, menuntut peneliti untuk datang ke lapangan secara langsung untuk melakukan pengamatan secara mendalam dengan latar alami, sekaligus sebagai

¹Norman, K Denzim dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (California: Sage Publication. Inc, 1994), hal. 2

²John W Cresswell, *Research Design; Qualitative & Quantitative* (California: Sage Publication. Inc, 1994), hal. 6

instrumen kunci dalam penelitian untuk dapat mengumpulkan data dan menganalisisnya.

2. Rancangan Penelitian

Penelitian kualitatif ini mengambil rancangan studi kasus. Penelitian studi kasus dipilih karena sesuai dengan sifatnya yang menekankan keutuhan (*wholeness*) dan kedalaman (*in-depth*) dari obyek yang diteliti. Penelitian kasus yang bersifat kualitatif tidak hendak melakukan generalisasi statistik, melainkan generalisasi teoritik. Peneliti menyajikan semacam “bagian kehidupan” sebagaimana dikemukakan oleh Guba dan Lincoln dan pembacalah yang melakukan generalisasi teoritik berdasarkan kasus lain yang memiliki fenomena sama atau hamper sama (*transferability*).

Penelitian studi kasus dipilih karena subyek penelitian yang diamati secara mendalam dan utuh sebagaimana terjadi secara alamiah. Karena lebih mengutamakan kedalaman dan keutuhan subyek yang diteliti, pendekatan dan jenis penelitian ini diterapkan dalam jumlah subyek yang terbatas. Asumsinya adalah (1) Penelitian kualitatif tidak hendak melakukan generalisasi statistik, melainkan generalisasi teoritik atas hasil penelitiannya dan sebuah transferabilitas kasuistik, (2) keutuhan adalah lebih luas dari pada sekedar jumlah dari bagian-bagian, (3) pemahaman terhadap konteks sebuah fenomena adalah esensial bagi upaya memahami fenomena tersebut.

3. Kehadiran Peneliti di Lapangan

Penelitian ini berusaha untuk memahami makna peristiwa dan interaksi orang-orang dalam situasi tertentu. Untuk itu diperlukan

keterlibatan dan penghayatan peneliti secara langsung terhadap subyek lapangan. Peneliti dalam ini bertindak sebagai instrumen kunci. Keandalan dan kesahihan data banyak ditentukan oleh hubungan antara peneliti dengan sasaran penelitiannya.

Keuntungan peneliti sebagai instrumen kunci dikarenakan sifatnya yang secara langsung dapat menyesuaikan diri untuk merespon interaksi yang terjadi pada diri subyek. Oleh karenanya, dalam kaitan ini peneliti dapat mempertahankan keutuhan, mengembangkan dasar pengetahuan, memproses informasi dengan segera, mengklarifikasi dan meringkas, dan dapat memanfaatkan untuk menyelidiki respon yang istimewa atau khas.³

Dengan demikian, peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis dan pada akhirnya pelapor hasil penelitian. Sebagai instrumen penelitian peneliti harus mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi di lapangan. Hubungan baik antara peneliti dengan subyek, sebelum, selama dan sesudah memasuki latar merupakan kunci utama keberhasilan pengumpulan data. Hubungan yang baik akan dapat menjamin kepercayaan dan saling pengertian. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap. Oleh karena itu, peneliti harus menghindari kesan-kesan yang akan merugikan informan.

4. Teknik Pengumpulan Data

³Yvonna S. Lincoln & Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (California: Sage Publication. Inc, 1985).

Sebagaimana sering disebut oleh para tokoh penelitian kualitatif, bahwa dalam pengumpulan data penelitian kualitatif dapat digunakan tiga tehnik, yaitu observasi partisipan (*participant observation*), wawancara mendalam (*indepth interview*), dan studi dokumen.⁴ Maka, begitu pula dalam penelitian ini digunakan ketiga tehnik tersebut.

a. Wawancara Mendalam

Untuk mendapatkan data lapangan, tehnik yang digunakan di antaranya dengan wawancara mendalam. Wawancara adalah proses percakapan yang dilakukan untuk maksud-maksud tertentu. Hal ini juga seperti yang diungkapkan oleh Bogdan & Biklen dan Lincoln dan Guba, bahwa wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh dua pihak, yakni peneliti dan informan dengan maksud memperoleh keterangan yang rinci dan mendalam mengenai pandangan orang lain terhadap suatu masalah.⁵

Adapun jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak struktur. Jenis ini digunakan karena memiliki beberapa kelebihan, di antaranya dapat dilakukan secara lebih personal, sehingga memungkinkan diperoleh informasi sebanyak-banyaknya. Wawancara tidak struktur juga memungkinkan peneliti mencatat semua respon yang tampak selama wawancara berlangsung. Setelah memperoleh sejumlah data, peneliti akan wawancara yang lebih terstruktur dan lebih mendalam berdasarkan apa yang telah disampaikan awal oleh informan.

⁴Lihat pada Bogdan & Biklen.

⁵*Ibid*, Lincoln & Guba, *Op. Cit.* hal. 332, lihat juga Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Transito, 1996).

Dalam wawancara ini tidak digunakan instrumen wawancara yang terstandar, namun hanya rancangan global dan garis-garis besar pertanyaan. Garis-garis besar tersebut disusun tetap berdasarkan pada fokus penelitian. Hal ini mengikuti apa yang tuturkan oleh Lincoln & Guba.⁶ Peneliti terkadang juga menyelipkan pertanyaan-pertanyaan pendalaman untuk menggali lebih jauh lagi tentang hal-hal penting yang terkait fokus penelitian. Pertanyaan pendalaman ini dikembangkan secara spontan dimulai dari yang bersifat umum dan mendasar mengarah kepada yang bersifat khusus dengan model seperti cerobong (*the funnel sequence*).

Data yang ingin diperoleh dari wawancara tidak terstruktur adalah tentang persepsi sekolah atau madrasah tentang sistem penjaminan mutu, tentang keberadaan gugus/unit penjamin mutu sekolah, tentang tahapan proses implementasi sistem penjaminan mutu, tahapan tentang audit internal dan eksternal dan hal-hal yang bersifat umum.

Jenis lain yang digunakan adalah wawancara agak terstruktur yang dilakukan berdasar dari hasil wawancara tidak terstruktur dan diarahkan untuk menjawab fokus serta memantapkan temuan penelitian sebagai teori-teori substantif yang bersifat tentatif, guna dibandingkan dengan kasus lain. Wawancara agak terstruktur digunakan dengan format yang semi terstruktur dengan peran pewawancara agak terarah menyesuaikan dengan fokus penelitian, misalnya pertanyaan tentang persiapan yang dilakukan untuk pelaksanaan sistem penjaminan mutu, proses memulai implementasi

⁶ Lincoln & Guba, *Ibid*.

sistem penjaminan mutu, proses pelaksanaan audit mutu internal, proses pelaksanaan audit mutu eksternal dan dampak yang ditimbulkan setelah diimplementasikannya sistem penjaminan mutu terhadap SMK 4 Malang.

Di samping itu, jenis lain yang digunakan adalah wawancara tidak terencana, yaitu yang dilakukan ketika peneliti bertemu dengan informan secara tidak sengaja, tanpa direncanakan sebelumnya atau diseleksi terlebih dahulu. Hal ini dilakukan secara kebetulan. Informasi hasil wawancara tidak terencana ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan sebagai informasi pendukung.

Untuk menetapkan informan dalam penelitian ini, peneliti mengikuti saran Lincoln & Guba yang mengatakan bahwa informan pertama yang pilih haruslah informan yang memiliki pengetahuan khusus, informatif, dan dekat situasi yang menjadi lokus dan fokus penelitian, di samping memiliki status khusus.⁷ Berdasarkan kepada hal tersebut, maka yang dipilih sebagai informan pertama dalam penelitian adalah ketua unit/gugus penjamin mutu dan kepala sekolah atau madrasah masing-masing.

Dari informan pertama itulah kemudian peneliti melanjutkan pengembaraannya dengan mewawancarai informan berikutnya yang dianggap menyimpan data penelitian sesuai dengan fokus penelitian. Informan kedua dan setelahnya diwawancarai setelah meminta petunjuk dan atas rekomendasi informan pertama. Begitu seterusnya sehingga diperoleh data yang semakin membesar seperti bola salju (*snowball technique sampling*)

⁷*Ibid.*

sampai betul-betul diperoleh data pada titik jenuh (*saturation*). Hal ini sebagaimana disarankan oleh Bogdan dan Biklen serta Miles dan Huberman.⁸

Dengan demikian, penentuan jumlah informan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *purposive sampling*, dimana sampel diambil bukan tergantung pada populasi melainkan disesuaikan dengan tujuan penelitian, sehingga dapat dikatakan sebagai sampel bertujuan. Pendekatan ini memberikan kebebasan kepada peneliti dari keterikatan proses forma dalam mengambil sampel. Artinya, peneliti dapat menentukan berapa saja jumlah sampel yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan penelitian. Sehingga, penetapan informan dalam konteks ini bukan ditentukan oleh keterwakilan populasi, tetapi responden harus representatif dalam memberikan informasi yang diperlukan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian. Hal ini sebagaimana dimaksudkan oleh Lincoln dan Guba bahwa sampel dalam kualitatif adalah "*maximum variation sampling to document unique variations that have emerged in adapting to different conditions*".⁹ Oleh karena itu, peneliti akan terus memburu informasi seluas mungkin ke arah variasi yang ada sehingga diperoleh informasi maksimal.

b. Observasi Partisipan

Menurut Spradly, observasi sebagai metode ilmiah dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena atau kejadian-kejadian yang diselidiki. Observasi terutama ditujukan untuk

⁸Bogdan & Biklen, *Op. Cit.* Hal. 66, Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis* (California: Sage Publication. Inc, 1984), hal. 37

⁹Lincoln & Guba, *Op. Cit.*

memperoleh data terkait dengan apa yang dikerjakan (*cultural behaviour*) dan apa yang dibuat dan dipergunakan (*cultural artifact*) oleh partisipan.¹⁰

Dalam penelitian ini, observasi dilakukan oleh peneliti dengan cara memasuki, mengamati, dan sekaligus berpartisipasi di dalam latar penelitian, dari tingkat yang pasif sampai pada tingkat aktif. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengamati peristiwa sebagaimana terjadi secara alamiah. Observasi dalam penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap, yaitu observasi deskriptif, observasi terfokus, observasi selektif.

Tahap observasi deskriptif, peneliti ingin memperoleh gambaran umum tentang situasi akademik dan non akademik yang ada di ketiga madrasah tersebut, mulai dari lokasi, fasilitas, berbagai macam penghargaan yang pernah diraih, kegiatan para guru dan tenaga kependidikan lainnya dan tentunya kegiatan pembelajaran yang diperlukan untuk kegiatan penjaminan mutu. Tahap observasi terfokus, peneliti berusaha menemukan kategori-kategori, seperti bentuk-bentuk kegiatan yang terkait dengan perencanaan, pelaksanaan sistem penjaminan mutu, tentang proses mutu internal dan eksternal serta dampak pengiring dari implementasi penjaminan mutu. Tahap observasi selektif, peneliti berusaha untuk mencari persamaan dan perbedaan di antara kategori-kategori seperti yang telah disebutkan pada observasi terfokus, termasuk yang berhubungan dengan perbedaan lokus penelitian yaitu SMK 4.

c. Studi Dokumentasi

¹⁰James P. Spradley, *Participant Observation* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980).

Untuk lebih memperkuat data yang dikumpulkan dan lebih memahami kondisi sekolah, peneliti juga melakukan studi dokumentasi. Dokumen sebagai sumber data ini akan berfungsi sebagai indikator dari produk tingkat komitmen subyek yang diteliti dan sebagai informasi sekunder yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Digunakanya tehnik ini dalam penelitian, dikarenakan (1) sumber-sumber ini tersedia dan efisien, terutama dari segi waktu, (2) merupakan sumber informasi yang akurat dan dapat dianalisis kembali, (3) memiliki legalitas sehingga dapat memnuhi akuntabilitas, (4) bersifat non direktif sehingga tidak sukar untuk ditemukan.

Adapun dokumentasi yang akan dianalisis meliputi; data yang terkait dengan sejarah perkembangan sekolah, data proses rekrutmen siswa, data guru dan murid serta karyawan, data prestasi akademik dan non akademik madrasah, visi, misi, program sekolah, struktur kurikulum, data tertulis kegiatan-kegiatan sekolah, data aktifitas para murid, data sarana-prasarana, dan dokumen yang terkait pelaksanaan dan dampak implementasi sistem penjaminan mutu pada sekolah atau madrasah tersebut.

5. Tehnik Analisis Data

Pada tahap berikutnya, yaitu *tahap pasca lapangan*. Pada tahap ini dilakukan analisis data. Analisis data adalah proses penelaahan dan penyusunan semua transkrip wawancara, catatan lapangan, dan material-material penelitian yang lain secara sistematis, hal ini sebagaimana

diungkapkan oleh Bogdan & Biklen.¹¹ Selanjutnya, Yin menguraikan kegiatan analisis terdiri dari pengujian, pengkategorian, pentabulasian, atau pengkombinasian kembali bukti-bukti empiris untuk membangun proposisi-proposisi awal suatu penelitian.¹² Oleh karena itu, dalam analisis data dalam penelitian ini peneliti akan mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan ini dilakukan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensistesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis.

Tehnik yang akan digunakan dalam analisis data dalam penelitian ini mengikuti yang disarankan oleh Miles dan Huberman yaitu analisis kualitatif model analisis interaktif. Model analisis interaktif mengandung empat komponen yang saling berkaitan, yaitu (1) pengumpulan data, (2) penyederhanaan data, (3) pemaparan data, dan (4) penarikan dan pengujian simpulan. Agar dapat menafsirkan dan menginterpretasi data secara baik dibutuhkan ketekunan, ketelitian, kesabaran, dan kreatifitas yang tinggi sehingga mampu memberikan makna pada setiap fenomena atau data yang ada.¹³

Mengacu model interaktif, analisis data tidak saja dilakukan setelah pengumpulan data, tetapi juga selama pengumpulan data. Selama tahap

¹¹Bogdan & Biklen, *Op. Cit.* Hal. 35

¹²Yin, *Op. Cit.*, hal. 125

¹³Miles & Huberman, *Op. Cit.*

penarikan simpulan, peneliti selalu merujuk kepada "suara dari lapangan" untuk mendapatkan konfirmabilitas.

Analisis selama pengumpulan data (*analysis during data collection*) dimaksudkan untuk menentukan pusat perhatian (*fokusing*), mengembangkan pertanyaan-pertanyaan analitik, serta memberikan dasar bagi analisis pasca pengumpulan data (*analysis after data collection*). Dengan demikian analisis data dilakukan secara berulang-ulang (*cyclical*).

Karena desain yang dipakai oleh peneliti adalah studi multi kasus, maka agar diperoleh data yang general maka peneliti akan menggunakan dua macam analisis data, yaitu analisis data dalam situs dan analisis data lintas situs. *Pertama*; yang dimaksud dengan analisis data dalam situs dalam penelitian ini adalah analisis data pada setiap madrasah yang dijadikan situs penelitian, yaitu SMK 4. Oleh karena data penelitian ini adalah kualitatif yang berbentuk kata-kata dan bukan angka-angka, maka tahap penganalisaannya dilakukan sejak atau bersamaan dengan pengumpulan data dan setelah pengumpulan data. Hal ini sebagaimana disarankan oleh banyak pakar penelitian kualitatif, seperti Bogdan & Biklen, Miles dan Huberman dan Schlegel, yang meliputi, (1) penetapan fokus penelitian apakah tetap sebagaimana yang telah direncanakan atau perlu ada perubahan, (2) penyusunan temuan-temuan, (3) pembuatan rencana pengumpulan data berikutnya berdasarkan temuan dari pengumpulan data sebelumnya, (4) pengembangan pertanyaan-pertanyaan analitik untuk pengumpulan data berikutnya, dan (5) penetapan sasaran-sasaran pengumpulan data

berikutnya. Kegiatan-kegiatan tersebut di atas bertujuan untuk memahami data yang telah dikumpulkan dan untuk memikirkan peluang pengumpulan data berikutnya, sehingga kualitasnya menjadi lebih baik dalam rangka penyempurnaan data. Di samping itu, kegiatan ini juga bertujuan untuk menguji gagasan-gagasan yang muncul selama pengumpulan data.¹⁴

Adapun langkah-langkah analisis selama pengumpulan data dalam penelitian ini, adalah:

- a) Setiap selesai pengumpulan data dari lapangan, semua catatan lapangan dibaca, dipahami, dan dibuatkan ringkasannya. Ringkasan tersebut dinamai dengan ringkasan kontak. Pembuatan ringkasan tersebut mengacu pada fokus penelitian.
- b) Beberapa ringkasan (semua ringkasan kontak) yang telah dibuat setiap kali selesai pengumpulan data dari lapangan dibaca lagi, dan dibuatkan ringkasan sementara. Ringkasan ini mensintesiskan seluruh informasi dan data yang terkumpul untuk masing-masing kasus (setiap kasus pada lokus) dan menunjukkan pula data atau informasi apa saja yang masih harus diteliti lagi di lapangan. Di samping itu, ringkasan ini juga dibuat dalam bentuk pernyataan-pernyataan yang menggambarkan teori sementara yang telah ditemukan.
- c) Untuk mengendalikan data dari berbagai aspek catatan lapangan, bahan dokumenter dan laporan-laporan lainnya diberikan kode atau lambang atau pula singkatan. Pengkodean ini membantu peneliti ketika ingin

¹⁴*Ibid*,

menelusuri kembali data yang diperlukan sekaligus membantu proses analisis hubungan antara sejumlah data.

Sedangkan analisis data setelah pengumpulan data akan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- a) pengembangan sistem pengkategorian atau pengkodean. Pengkodean dibuat berdasarkan kasus latar penelitian, teknik pengumpulan data yang digunakan, sumber data yang dijadikan informan, fokus penelitian, waktu kegiatan pengumpulan data yang meliputi hari, tanggal, bulan dan tahun dan nomor halaman catatan.
- b) Penyortiran atau pengelompokan data berdasarkan kode topik liputan. Setelah kode-kode tersebut dibuat lengkap dengan batasan operasionalnya, maka masing-masing catatan lapangan dibaca kembali, dan setiap satuan data yang tertera didalamnya diberi kode yang sesuai. Yang dimaksud dengan satuan data di sini adalah potongan-potongan catatan lapangan yang berupa kalimat, paragraf atau urutan alinea. Kode-kode tersebut dituliskan pada bagian tepi lembar catatan lapangan, yang kemudian difoto copy. Hasil foto copinya dipotong-potong berdasarkan satuan data, sementara catatan lapangan yang asli disimpan sebagai arsip. Potongan-potongan catatan lapangan tersebut dipilah-pilah atau dikelompokkan berdasarkan kodenya masing-masing.
- c) Peringkasan data atau perumusan kesimpulan pada setiap situs. Perumusan kesimpulan sebagai temuan sementara pada setiap kasus

tunggal dilakukan dengan cara mensistesisikan semua data yang terkumpul.

- d) Penafsiran data, yakni upaya penyusunan makna terhadap analisis data dalam rangka menemukan konsep dan proposisi. Pada tahap ini peneliti berusaha menemukan kerangka berfikir umum dengan membandingkan temuan data lapangan atau proposisi dengan kajian-kajian sejenis atau proposisi teoritik yang relevan.

Kedua: Analisis data lintas situs yang dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing situs, sekaligus sebagai proses memadukan temuan antar situs. Langkah-langkah yang akan digunakan adalah (a) menggunakan pendekatan induktif konseptualistik yang dilakukan dengan membandingkan dan memadukan temuan konseptual dari masing-masing kasus (situs), (b) hasil perbandingan tersebut digunakan sebagai dasar untuk menyusun pernyataan konseptual atau proposisi-proposisi lintas kasus yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengembangkan temuan teori substantif, (c) mengevaluasi kesesuaian proposisi dengan fakta dari masing-masing kasus individu, dan (d) mengulangi proses ini sesuai dengan kebutuhan sampai batas kejenuhan (*saturation*)

6. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, tehnik pengecekan keabsahan data yang dipakai adalah triangulasi, pengecekan anggota (*member check*), dan diskusi teman sejawat. Triangulasi yang digunakan adalah triangulasi tehnik pengumpulan

data dan sumber data. Triangulasi teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara membandingkan data atau informasi yang dikumpulkan melalui wawancara dengan teknik lainnya, seperti observasi dan dokumentasi. Sementara triangulasi sumber data digunakan dengan cara menanyakan kebenaran data atau informasi tertentu yang diperoleh dari seorang informan dengan (dibandingkan) informan lainnya.¹⁵

Pengecekan anggota (*member check*) dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menunjukkan data atau informasi yang telah ditulis dalam format catatan lapangan atau transkrip wawancara –termasuk interpretasi peneliti terhadap data- kepada informannya agar diberikan komentar untuk disetujui atau ditolak atau bahkan ditambahi atau dikurangi. *Member Check* tidak digunakan pada semua informan, melainkan hanya kepada mereka yang dinilai peneliti sebagai informan kunci (*key informan*).

Sedangkan diskusi dengan teman sejawat dilakukan dengan mendiskusikan data atau temuan-temuan di lapangan dengan teman sejawat. Tentunya teman sejawat yang dimaksud adalah yang memiliki perhatian yang besar terhadap masalah penelitian, memiliki pengetahuan yang cukup tentang metode penelitian, dan memiliki pengetahuan dan perhatian terhadap tema yang diteliti oleh peneliti.

1. Jadwal Pelaksanaan Penelitian

¹⁵Lihat Lincoln & Guba, *Op. Cit.* Lihat juga Patton, M.Q, *Qualitative Evalution and Research Method* (Newbury Park: C.A Sage, 1984).

Penelitian ini dirancang selama enam bulan, mulai bulan April sampai dengan September 2014. Adapaun secara rinci, dapat dilihat pada tabel lampiran

2. Anggaran Biaya Penelitian

Pembiayaan penelitian ini dianggarkan dari DIPA UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2014 sebesar 12.000.000 (dua belas juta rupiah)

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Persiapan

Bagian terpenting dari kegiatan penjaminan mutu adalah kegiatan persiapan dari rencana diimplementasikanya sistem penjaminan mutu ISO 9001:2000 di SMKN 4 Malang. Langkah-langkah persiapan tersebut meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pembuatan Kebijakan Mutu

Dalam memberikan arahan terhadap proses pelaksanaan sistem penjaminan mutu di SMK 4, manajemen menetapkan kebijakan mutu yang akan menjadi pedoman dalam pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu di SMKN 4. Untuk memastikan bahwa Kebijakan Mutu tersebut dimengerti dan dipahami oleh semua karyawan yang ada di SMKN 4. Oleh karenanya, kebijakan mutu tersebut dipampang di berbagai tempat di lingkungan SMKN 4. Kebijakan mutu tersebut berbunyi:

Manajemen, staf dan karyawan SMKN 4 mempunyai komitmen untuk selalu meningkatkan pelayanan dalam rangka memberikan kepuasan pelanggan melalui penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000. Untuk itu kami melakukan:

- 1) Menyediakan FASILITAS yang memadai yang diharapkan oleh pelanggan, pengajar dan karyawan agar dapat dilaksanakan proses belajar mengajar yang baik sehingga dihasilkan kualitas lulusan yang bermutu.
- 2) Menyelenggarakan proses pendidikan yang EDUTAINMENT yang sesuai dengan kurikulum berbasis kompetensi yang memenuhi persyaratan dan peraturan yang berlaku.
- 3) Melakukan pengembangan atau perbaikan secara terus menerus di setiap area untuk mencapai KEPUASAN PELANGGAN.
- 4) Secara berkala memberikan PELATIHAN pada tenaga pengajar untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensi agar dapat memberikan jasa yang bermutu dan terkini.

Malang,

Drs. Wadib Suudi, MM

Kepala Sekolah

Kebijakan mutu merupakan rumusan dari Visi SMKN 4 yang berkaitan dengan mutu produk yang akan dihasilkan. Kebijakan

mutu tersebut dibuat oleh Kepala Sekolah sebagai top management yang memimpin lembaga dalam mencapai mutu yang diharapkan. Berkaitan dengan visi dan kebijakan mutu tersebut sebagaimana dikemukakan oleh kepala sekolah dalam wawancara sebagaimana berikut:

Ya ... saya dan dibantu oleh teman-teman yang lain membuat desain visi berdasar kepada need assesment dan analisis SWOT untuk lulusan yang kita harapkan. Tentu visi dan misi lembaga sebagai arah dari seluruh gerak dan langkah komponen di SMKN 4 ini, termasuk dalam merumuskan kebijakan mutu sebagai bagian dari sistem yang menjaga mutu lulusan dan mengawal kegiatan di SMKN 4 ini. Nah visi ini kita buat untuk 10 tahun ke depan bagaimana ini. Itu sudah berlangsung lama visi tersebut kita tetapkan diantaranya adalah....jadi gambarnya seperti itu lulusan yang kita bidik oleh SMKN 4 ini. Tentunya pencapaiannya dilakukan dengan membuat kebijakan mutu dan sasaran mutu. Nah ...ini nanti yang berkaitan dengan ISOmisalnya kebijakan mutu tentang apa...gitu.

2. Merancang Sistem

Dalam melaksanakan rancangan tersebut ternyata pihak SMKN 4 tidak melibatkan pihak luar. Seluruh proses perancangan dikerjakan sendiri oleh pihak SMKN 4, sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Sekolah sebagaimana berikut:

Ya ...banyak orang-orang luar yang melamar untuk menjadi konsultan dalam merancang sistem penjaminan mutu. Tapi ya...kita kerjakan sendiri sajalah karena kita yakin kita mampu.

Nggak sama sekali, walaupun banyak sekali yang menawarkan diri untuk membantu kita mempersiapkan ini itu...pake harga sekian sekian. Sudah pernah ngerjakan

sekolah ini itu dan sebagainya. Kita belum tertarik jadi ya kita kelola sendiri sajalah....

Proses perancangan ini dilakukan dengan cara melihat sistem yang sudah ada ditambah dengan memperhatikan berbagai regulasi yang berkaitan dengan ISO. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti:

Jadi ya kita kumpul-kumpul kita diskusikan kira-kira apa saja prosedurnya termasuk ya dasarnya adalah mekanisme yang kita lakukan sehari-hari kita jalani itu. Kita by proses saja kemudian ada regulasi kita belajar bareng, apa saja, siapa saja yang pernah kita kirim pelatihan-pelatihan tentang ISO dan kita ajak urun rembug.

Dari melihat sistem yang sudah ada kemudian diketahui secara keseluruhan proses pekerjaan yang ada di SMKN 4 meliputi 40 an, sebagaimana penjelasan kepala penjaminan mutu ST:

Ya sekitar ada 40 an lah. Kalo jumlahnya saya tidak bisa memastikan karena kemungkinan ada tambahan prosedur baru ya karena kita ini banyak jurusan dan selalu berkembang. Ya segitulah barangkali..kurang lebihnya.

3. Pembuatan Rancangan Sistem dalam Dokumen

Dalam proses pembuatan berbagai dokumen tersebut dilakukan oleh tim dari SMKN 4 secara maraton. Namun demikian keterlibatan kepala sekolah sebagai nakhkoda dalam proses pembuatan sistem jaminan mutu melalui dokumen merupakan hal yang sangat penting seperti yang dikemukakan oleh ST berikut:

Komitmen Kepala Sekolah dalam mengawal pelaksanaan Sistem jaminan mutu ini sangat penting. Beliau sekali waktu datang menanyakan sejauh pembuatan rancangan dilakukan, gimana apa ini? Apa yang dibutuhkan lagi? Apa yang bisa kita kerjakan bersama-sama. Nah yang seperti itu kemudian yang sudah kita canangkan semua sedang kita konsep. Nanti kalau sudah diketik satu bagian, dengan prosedur apa. Satu bagian bisa jadi ada lima sampai tujuh prosedur mutu. Setelah selesai kemudian saya lihat, saya koreksi kemudian saya sampaikan ke kepala sekolah. Pak ini gimana? Apakah bapak setuju atau tidak. Jadi ya selalu kita konsultasikan ke kepala sekolah.

Proses pengerjaan dari sistem pendokumentasian ini melibatkan Sterring Committe dengan pola konsultasi setiap minggu sekali oleh masing-masing unit yang ada dibawahnya. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh WS selaku kepala sekolah:

Ya bersama-sama kita tiap seminggu sekali kumpul rapat untuk membicarakan cara kerjanya gimana penyusunannya. Ya ada semacam yang mengkonsultasitani ya...Kita juga setiap hari apa gitu kumpul untuk menyusun apa kira-kira yang dimasukkan, job-jobnya apa, targetnya apa, disitu kita susun satu persatu dari bagian masing-masing.

Pelibatan secara keseluruhan bagian dalam proses perencanaan inipun juga dimaksudkan untuk meminimalisir resistensi yang mungkin akan terjadi dalam proses implementasinya nanti. Hal ini penting untuk mempercepat proses perubahan yang sedang di gagas oleh kepala sekolah.

Kurang lebih terlibat semuanya tentu sesuai dengan keahlian masing-masing. Karena jangan sampa terlewatkan jadi jangan sampai yang kita bicarakan itu orang lain nggak tahu tentang ini. Kepedulianya kelihatan rendah ya nggak. Jadi

semua kita libatkan suapaya nanti tidak ada resistensi diantara mereka gitu. Toh yang mereka kerjakan adalah yang mereka kerjakan tiap harinya. Tapi dilain waktu nanti kita bicarakan sasaran mutunya apa? Di ISO kan persyaratanya begitu. Tidak ada proses yang mandeg jadi terus jalam ber-cycle ya proses PDCA itu kan jalan terus mulai dari plan, do, act dan check terus balik lagi berputar. Sehingga kelemahan apapun bisa ada perbaikan terus.

Dalam proses perancangan sistem tersebut dilakukan dengan mendasarkan pada Deming's Cycle yang dikenal pola Plan, Do, Check dan Act. Itulah sebabnya rancangan sistem yang dihasilkan tidak harus sempurna, tapi secara berkala akan dilakukan perbaikan dan peningkatan.

Dari hasil perancangan sistem tersebut kemudian menghasilkan berbagai dokumen standar ISO 9001:2000 yang meliputi Manual Mutu, Manual Prosedur, Instruksi Kerja dan berbagai dokumen pendukung lainnya. Dokumen-dokumen tersebut merupakan dokumen yang terintegrasi antara dokumen satu dengan lainnya.

a) Manual Mutu

Manurut ST bahwa manual mutu dibuat untuk menjadi pijakan untuk membuat prosedur mutu. Hal sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut:

Jadi kita buat manual mutunya. Kita buat manual mutunya terus kemudian manual mutu itu sebagai pijakan kita membuat prosedur-prosedur di masing-masing bagian, nah seperti itu. Begitu jadi manual mutu sebagai

jujukan lah. Jadi prosedur mutunya manual mutu juga lebih rinci dan menjadi cantolan bagi prosedur lainnya.
Berbagai dokumen tersebut, baik manual mutu, prosedur mutu dan instruksi kerja bersifat rahasia. Dalam setiap dokumen tersebut tertulis “prosedur ini adalah bersifat rahasia, penggandaan prosedur ini harus seizin sekretariat ISO SMKN 4 Malang”.

Berbagai dokumen tersebut harus sesuai dengan klausul-klausul yang dipersyaratkan oleh ISO 90001;2000. Selain itu, regulasi-regulasi yang digunakan sebagai dasar harus dicantumkan dalam dokumen manual mutu tersebut. Dokumen manual mutu harus dibuat dengan teliti. Jika dibutuhkan proses yang lebih operasional dari manual mutu tersebut, maka dibuatkan prosedur mutu yang kemudian memudahkan proses pembacaanya dengan menggunakan flowchart.

Ya ...mudahlah kita untuk mendeteksi bahwa kita sudah sesuai dengan....ada istilahnya kitab sucinya guiding ISO itu. Ya mungkin pak walid udah tahu..ya ada yang berbahasa inggris ada yang berbahasa indonesia, nah itu sebagai acuan. Jangan sampai kita membuat prosedur nggak ada cantolanya seperti itu. Regulasi dengan pemerintah juga punya regulasi dikdasmen begitu. Kalo kita nggak pake cantolan gitu yang kita yang salah. Maka membuat manual mutunya harus sesuai regulasi yang ada dan harus teliti betul. Terutama manual mutunya membuatnya jangan sampai asal-asalan. Nah kalo prosedur mutu maka membuatnya harus disertai flowchartnya.

b) Prosedur mutu

Ada banyak prosedur mutu yang dibuat oleh SMKN 4 Malang untuk mengendalikan mutu sekolah. Namun tidak semua prosedur mutu dikendalikan oleh Sekretariat jaminan mutu sekolah. Ada beberapa yang dikendalikan oleh lintas bagian atau unit yang ada di SMKN 4. Mendasarkan data dokumen maka dapat dipaparkan sebagai berikut.

Tabel 4.1
Dokumen Prosedur Mutu

Bagian/Unit/Jurusan	Jumlah dokumen
Sekretariat Jaminan Mutu	16
Jurusan	11
Bagian adminstrasi Kesiswaan	12
Bagian adminstrasi Umum	10
Laboratorium	5
Bagian Keuangan	5
Bagian Sumber Daya Manusia	5
Bagian Humas	4
Perpustakaan	4
Kerumahtanggan	4

Berdasarkan pengamatan peneliti pada dokumen yang ada sebagian besar disertasi dengan flowchart untuk memudahkan pembacaan dan memastikan bahwa semua langkah yang ditulis dapat dikerjakan. Hal tersebut terlihat dari alur pekerjaan yang tergambar dan personal yang bertanggungjawab. Dalam dokumen tersebut juga dilengkapi dengan dokumen-dokumen pendukung yang dicantumkan sehingga kepastian pengerjaanya dapat dipertanggungjawabkan, misalnya surat balasan tentang ijin

penelitian dari peneliti, menggunakan form dengan no dokumen sekian-sekian. Hal ini dikuatkan juga oleh wawancara dengan ST:

Maka membuat manual mutunya harus sesuai regulasi yang ada dan harus teliti betul. Terutama manual mutunya membuatnya jangan sampai asal-asalan. Nah kalo prosedur mutu maka membuatnya harus disertai flowchartnya.

c) Instruksi Kerja

Selain dokumen prosedur mutu yang digunakan oleh SMKN 4, dalam menjalankan sistem penjaminan mutu ISO 9001:2000, SMKN 4 juga menggunakan dokumen instruksi kerja. Dokumen instruksi kerja digunakan untuk mengatur proses yang harus dikerjakan secara spesifik oleh satu bagian saja. Isi dari dokumen instruksi kerja tersebut dapat dilihat pada tabel berikut sebagai hasil dari observasi peneliti.

Tabel 4.2
Dokumen Instruksi Kerja

Halaman	Isi
Halaman Judul	Judul instruksi kerja
	Nomor dokumen
	Lambang SMKN 4
	Tanggal terbit
	Status revisi
	Lembar pengesahan
	Status instruksi kerja
Halaman Isi	Lambang lembaga
	Judul instruksi Kerja
	Nomor dokumen
	Tanggal terbit
	Revisi

	Halaman Tujuan
	Langkah-langkah pengerjaan

4. Pemilihan Badan Sertifikasi

Setelah dokumen selesai, maka dilakukan pemilihan badan sertifikasi.

Ya betul....setelah dokumen-dokumen selesai akhirnya dengan kebijakan Kepala Sekolah kita pilihlah satu lembaga badan sertifikasi yang akan memverifikasi pekerjaan kita itu. Tentunya dengan berbagai macam pertimbangan seperti itu, kita bicarakan pada level Kepala Sekolah untuk yang mana yang akan kita pake untuk itu. Ada yang QMAI yang dari Belanda, ada RWTUV, SCUFINDO dan banyak lagi ada beberapa disitu.

Dari proses pemilihan itu, maka pihak sekolah menetapkan bahwa lembaga yang akan mensertifikasi adalah RWTUV. RWTUV merupakan badan sertifikasi ISO yang berpusat di Jerman. Beberapa alasan yang dikemukakan pihak manajemen SMKN 4 adalah karena tingkat akuntabilitasnya yang tinggi dan sistem administrasinya yang sangat rapi seperti yang dikemukakan oleh Kepala Sekolah (WS) sebagai berikut.

Ya ...kita bandingkan aitu antara QMAI, RWTUV, dan SCUFINDO itu kok kelihatanya yang lebih berbobot adalah RWTUV. Bukan karena luar negerinya tetapi dilihat dari komitmennya dari pimpinanya, komunikasi kita itu, dan kelihatanya mereka sangat rapi dalam administrasi, sehingga pada saat kita putusan duk ya seperti itu, kemudian pihak RWUTV menyusun schedulnya....

5. Pelatihan-pelatihan

Setelah memilih RWTUV sebagai lembaga sertifikasi, maka kemudian dilakukan proses pelatihan-pelatihan terhadap berbagai keterampilan yang dibutuhkan, tetapi sebenarnya pelatihan juga sudah dilakukan sebelum dilakukan berbagai proses perencanaan di atas. Dalam sebuah wawancara dengan Std diperoleh keterangan:

Ya ...untuk pelatihan awareness, AMI dari mereka semua yang menyelenggarakan. Pada saat mereka mau melaksanakan ya kita persiapkan ini itunya. Sendiri aja seperti itu...kalo pihak RWTUV menghendaki pelatiha ada audit mutu internal (AMI) ya kita persiapkan. Tapi biasanya kita kalo pelatihan AMI itu juga diikuti oleh ujianya. Ya jadi ahsil ujian itu akan menentukan personil-personil yang layak untuk melakukan audit internal dilingkungan SMKN 4.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh SW berikut ini

Dua hari orangnya disini, misalnya hari pertama mereka akan memberikan pembekalan materi tentang AMI audit mutu internal, walaupun sebenarnya kita sudah tahu, bahkan bekal kita sudah lengkap semua, terus besoknya baru diadakan ujian tulis. Selain ujian tulis juga ada ujian praktiknya, terus setelah satu bulan begitu baru turun yang namanya sertifikat. Tidak semuanya lulus dari 18 yang ikut yang lulus kemaren hanya 9 orang. Nah jadi yang berhak melakukan AMI nanti ya..orang-orang yang lulus ujian AMI tadi yang berhak jadi auditor, tidak sembarang orang.

Sampai saat ini, SMKN 4 memiliki 9 orang auditor yang diberi lisensi oleh RWTUV untuk proses Audit Mutu Internal. Proses pengujianya terhadap auditor internal tersebut terus dilakukan menjelang diadakanya asesmen ulang dari auditor eksternal. Dari wawancara tersebut diketahui bahwa setelah adanya pelatihan

dari RWTUV, sebulan berikutnya turunkan sertifikat ISO 9001:2000 dari RWTUV.

B. Proses Memulai Implementasi

1. Membuat Sasaran Mutu

Sasaran mutu merupakan bentuk yang lebih spesifik dari kebijakan mutu. Sasaran mutu dibuat oleh unit/bagian dan diupayakan untuk dapat dicapai dalam kurun waktu sekitar 1 tahun. Sasaran mutu harus bersifat kuantitatif dan dapat diukur. Hal tersebut inilah yang membedakan antara kebijakan mutu dan sasaran mutu sebagaimana dapat diinformasikan dalam wawancara dengan kepala sekolah SMKN 4 berikut:

Tahapan berikutnya setelah terdokumentasinya kebijakan mutu...ya harus membuat sasaran mutu. Sasaran mutu itu nanti yang berkaitan dengan ISO...kebijakan mutu apa. Kalau sudah sasaran bukan lagi berbicara wacana atau dreaming lagi tapi sudah kuantified....nah lulusane berapa IPnya, absen pegawai dosen berapa, ciri-ciri lulusanya seperti apa tercapainya, setelah itu IPnya bagaimana, dari segi administrasi bagaimana, keluhan pelanggan seperti apa dan berapa persen nilainya, proses pengurusan surat diselesaikan dalam waktu berapa hari, minggu atau mungkin menit. Itu namanya sasaran mutu. Nah kita sudah punya kebijakan mutu, dari situ dilebarkan menjadi sasaran mutu. Sasaran mutu dituangkan dalam masing-masing unit ke...situ itu.

Sasaran mutu digunakan untuk mengetahui apakah unit/bagian sudah mengalami peningkatan atau belum. Apabila sasaran mutu sudah dicapai maka sasaran mutu harus ditingkatkan lagi. Sasaran

mutu melaksanakan tugas surat menyurat misalnya yang merupakan pekerjaan bagian administrasi adalah sebagai berikut:

- a) Kecepatan distribusii surat-surat paling lambat satu hari
- b) Ketepatan penyampaian surat 95%
- c) Lama penerbitan surat 1 hari
- d) Kecepatan pencarian arsip maksimal 10 menit
- e) Kecepatan pencarian arsip 95%

Beberapa contoh dokumen yang berhubungan dengan dokumen sasaran mutu secara detail meliputi:

Tabel 4.3
Dokumen Sasaran Mutu

Halaman	Isi
Halaman Isi	Logo lembaga
	Sasaran Mutu
	No. Dokumen
	Tanggal Terbit
	Revisi
	Bagian
	Isi Sasaran Mutu
	Lembar Pengesahan

2. Memulai Implementasi

Proses implementasi system penjaminan mutu ISO 9001:2000 oleh SMKN 4 secara efektif adalah setelah diperolehnya sertifikat ISO dari RWTUV pada bulan Maret 2009. Setelah selama 9 bulan melakukan persiapan dalam proses penyusunan berbagai macam

dokumen. Hal tersebut terungkap dalam wawancara dengan ST sebagai berikut:

Mulai jadi ya kita betul-betul intens iitu ya bulan Juli 2008 kemudian persis Maret kita dapat sertifikat ISO itu dari RWTUV ya sekita 9 bulanan persiapan. Setelah kita susun berbagai macam dokumen itu sebagai persiapan.

Implementasi Sistem penjaminan Mutu ISO 9001: 2000 di SMKN 4 ini lebih sebagian besar dilaksanakan oleh manajer tingkat atas dan ketua-ketua jurusan karena di SMKN 4 kebijakan-kebijakan akademik banyak ditangani oleh kedia manajemen tersebut. Sedangkan pekerjaan administrasi ditangani oleh masing-masing kepala bagian. Jadi wakil kepala sekolah hanya untuk menenuhi aturan perundang-undangan saja.

Disini ini yang banyak terlibat dalam proses pengambilan dan pelaksanaan kebijakan yang Kepala Sekolah dan Ketua Jurusan. Wakil sih ada tapi kurang berperan dalam pelaksanaan kebijakan. Yang administrasi banyak ditangani oleh bagian adminya itu secara rutin yang begitu itu.

Tahap awal dalam implementasi diawali dengan proses uji coba setelah dilaksanakannya dan disahkannya dokumen-dokumen Manual Mutu, Prosedur Mutu dan Instruksi Kerja oleh Kepala Sekolah. Setelah ujicoba dilakukan kemudian dilakukan proses audit Mutu Internal (AMI) yang juga merupakan proses pelatihan dan pengujian auditor mutu internal oleh RWTUV. Setelah terdapat beberapa orang auditor mutu internal inilah kemudian proses implementasi dimulai. Hal ini disebabkan RWTUV mempersyaratkan bahwa auditor mutu internalnya memiliki sertifikat sebagai auditor mutu internal yang dikeluarkan oleh RWTUV.

Selanjutnya untuk melaksanakan implementasi sistem penjaminan mutu ISO 9001:2000 tersebut itulah manajemen SMKN 4

membentuk Manajemen On Duty (MOD). MOD ini bertugas untuk memberikan pelayanan pada saat jam kantor usai atau hari Minggu untuk menggantikan tugas Manajer Sekolah dan Manajer Akademik jika kedua manajer tersebut berhalangan, seperti yang terungkap dalam wawancara dengan ST sebagai berikut:

Ya menghendel pekerjaan manajer, terutama pimpinan sekolah. Jadi ya pada saat para manajer tidak ada maka tugas yang sesungguhnya dari MOD yang menggantikan dan mengcounter kerja apapun dilembaga ini. Jadi tanggungjawab sepenuhnya pada MOD.

MOD dibentuk setelah mendapatkan sertifikat ISO demi untuk menjaga kepuasan siswa dan guru. Secara rutin, MOD bertugas pada sore dan malam hari untuk memberikan pelayanan pada proses pembelajaran. Hal ini bisa disimak dari hasil wawancara dengan ST berikut:

Baru setelah dapet ISO, MOD ini dibentuk. Ini kan idenya pak Kepala Sekolah, idenya bagaimana caranya intinya kita ini ingin menservice siswa dan guru...mahasiswa diservis sedemikian rupa supaya nyaman, enak....kekurangan apapun bisa diatasi itu intinya...

Dalam kesempatan yang lain, ST juga mengatakan...

Dan mereka kalo pagi nggak ada, karena manajer sekolah kan pasti hadir kecuali mereka berhalangan misalnya pergi ke mana gitu, kan tidak ada yang menghandel jadi ya MOD itu tadi. Kalo manajer sekolah pagi datang dan sorenya kan pulang yang MOD yang bertugas mengganti. Intinya kita fasilitasi saja misalnya ada yang mengeluh atau butuh OHP, ya kita carikan...anak buah nanti yang mencarikan termasuk satpam..

Model tugas dan organisasi yang demikian memang sengaja diciptakan oleh SMKN 4 untuk membuat praktik terbaik dalam penyelenggaraan proses pendidikan di SMKN 4. Kondisi tersebut memang betul-betul diatur dalam prosedur. Bahkan dalam proses pembelajaran SMKN 4 membuat sasaran mutu dengan zero absent (tidak ada jam kosong untuk pembelajaran). Hal ini seperti yang dikemukakan oleh ST sebagai berikut:

Masalah administrasi akademik misalnya kita telah menerapkan zero absent ya nggak boleh kosong dalam pembelajaran. Pertama sih

susah tapi lama kelamaan para guru terbiasa juga dan disiplin. Diantaranya itu kemajuannya. Kalo sampai ada yang tidak masuk, ya harus diberikan tugas atau diganti pokoknya...

Zero absent merupakan upaya manajemen SMKN 4 untuk mengadopsi prinsip-prinsip Total Quality Manajemen yang biasanya disebut dengan zero defect (tidak ada kerusakan). Dalam upaya untuk melaksanakan zero absent tersebut berbagai upaya dilakukan. Dari wawancara peneliti terhadap satpam diketahui bahwa satpam memiliki tugas untuk mencatat jam berapa datang dan jam berapa pulang para guru. Laporan tersebut kemudian diberikan kepada MOD untuk dibuatkan laporan kepada ketua jurusan. Ketua jurusan akan memberikan catatan dan rekaman tadi jika dibutuhkan kepada dilakukannya. Hal lain yang juga dilakukan dalam upayanya untuk mencapai zero defect tadi adalah dengan membuat rekaman dalam bentuk CD untuk PBM tertentu yang akan diputar jika guru berhalangan hadir.

C. Proses Audit Internal

1. Persyaratan Auditor Internal

Pelaksanaan proses audit mutu internal harus dilaksanakan oleh para auditor dari SMKN 4 yang telah lulus ujian yang dilaksanakan dan diawasi oleh RWTUV sebagai lembaga yang memberikan sertifikasi. Dari proses ujian yang dilaksanakan yang diikuti oleh 18 orang yang lulus hanya 9. Sembilan orang inilah yang kemudian diberikan sertifikat sebagai auditor internal dan memiliki hak untuk melakukan proses Audit Mutu Internal di SMKN 4. Hal tersebut terungkap dari wawancara dengan ST sebagai berikut:

Dua hari orangnya disini, misalnya hari pertama mereka akan memberikan pembekalan materi tentang AMI audit mutu internal, walaupun sebenarnya kita sudah tahu, bahkan bekal kita sudah lengkap semua, terus besoknya baru diadakan ujian tulis. Selain ujian tulis juga ada ujian praktiknya, terus setelah satu bulan begitu baru turun yang namanya sertifikat. Tidak semuanya lulus dari 18 yang ikut yang lulus kemaren hanya 9 orang. Nah jadi yang berhak melakukan AMI nanti ya..orang-orang yang lulus ujian AMI tadi yang berhak jadi auditor, tidak sembarang orang.

Dari jumlah tersebut tiap tahun kemungkinan akan terus bertambah atau berubah, karena setiap tahun para auditor dari SMKN 4 akan diuji lagi oleh pihak RWTUV. Saat ini SMKN 4 memiliki 9 auditor internal yang memiliki hak untuk

melaksanakan audit internal, sebagaimana wawancara yang dikaukan dengan ST berikut:

Semuanya sertifikat RWTUV, itu nanti akan terus bertambah, itu nanti pada saat dia ke sini, audit itu akan diadakan ujian untuk auditor, siapa lagi yang lulus, dan siapa yang nggak lulus...

2. Pelaksanaan Audit Mutu Internal

Proses audit mutu internal sebenarnya dilaksanakan oleh auditor setiap hari, namun jika audit tersebut dimaksudkan untuk menghadapi audit eksternal maka secara resmi dilaksanakan 6 bulan sekali menjelang RWTUV sebagai pihak auditor eksternal melakukan surveillance. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh auditor (WS) dalam wawancara sebagai berikut:

Sebetulnya kalo yang namanya audit ya tiap hari...cuman kalau audit untuk menghadapi eksternal audit atau surveillance dari RWTUV kita action plan-kan dulu kira-kira satu bulan sebelumnya.

Audit untuk menghadapi audit eksternal dilaksanakan dengan melalui tahapan-tahapan sebagaimana dikemukakan oleh salah seorang auditor sebagaimana dalam wawancara berikut:

Secara resminya audit internal itu kan menenadapi pada saat adanya surveillance audit dari RWTUV itu persiapan kita. Lebih ke umumnya begitu...yang pertama kali kita lakukan ya kita mengadakan action plan dulu. Action plan kita jadwalkan, kira-kira yang mau diaudit bagian mana saja...kemudian harinya kapan, dalam satu hari kira-kira berapa unit yang mampu kita audit...kemudian kita bentuk timnya...tim yang berhak sebagai auditor itu siapa. Kita bentuk dulu lead auditornya. Lead auditor kebetulan kemaren saya...kemaren kita ambil yang lulus-lulus di audit internal ada 9 orang. Kemudian kita atur auditor tidak boleh mengaudit unitnya sendiri, jadi kita silang.

Dari hasil wawancara tersebut diatas dapat dilihat bahwa pelaksanaan proses Audit Mutu Internal (AMI) di SMKN 4 diawali dengan pengujian Auditor Mutu Internal oleh badan sertifikasi RWTUV. Dari sejumlah peserta yang ikut, hanya peserta yang lulus saja yang diberikan sertifikat auditor mutu internal dan memperoleh hak untuk melakukan AMI. Proses pelaksanaan ujian

AMI ini dilakukan secara periodik dalam setiap tahun, jadi jumlah auditor mutu internal di SMKN 4 dalam setiap tahun selalu mengalami perubahan.

Tahap selanjutnya dalam pelaksanaan AMI adalah pembuatan *action plan* proses audit oleh sekretarian jaminan mutu. Dari *action plan* tersebut akan terlihat jadwal audit dan bagian yang akan diaudit. Proses tersebut dilanjutkan dengan memilih para auditor yang akan melaksanakan tugas sebagai auditor mutu internal. Pemilihan ini didasarkan pada ketidak samaan unit yang diaudit dengan unit kerja auditor, dan kemampuan auditor untuk melakukan audit di bagian yang akan diaudit dilihat dari penguasaan materi. Setelah dipilih kemudian ditetapkan *Lead Auditor* (Ketua Pelaksana Audit Mutu Internal). *Lead Auditor* dan Auditor Mutu Internal yang akan bertugas tersebut diberikan Surat Tugas yang dikeluarkan oleh sekretarian jaminan mutu.

Dalam melaksanakan audit mutu internal, auditor melakukan pengecekan ke unit yang diaudit. Proses pengecekannya dilakukan dengan wawancara maupun dengan observasi. Proses observasi biasanya dilakukan untuk menindaklanjuti dari hasil wawancara. Apakah yang ada didokumen dan yang telah dikatakan oleh auditee benar-benar dilakukan sesuai dengan yang tertulis dalam

catatan dan dikatakan oleh auditee. Observasi biasa juga dilakukan dalam telutur dokumen.

Dalam mengaudit kegiatan akademik, selain melakukan audit terhadap dokumen dan kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam proses pembelajaran juga memperhitungkan hasil angket terhadap kepuasan siswa terhadap guru. Jika dari angket tersebut nilai guru dibawah 3, kemungkinan akan mendapatkan peringatan bahkan tidak digunakan lagi, sebagaimana dikemukakan oleh ST berikut:

Kemudian kita juga pake kuesioner dosen yang aktif mengajar saat itu. Misalnya tim, mata kuliah tim eh..satu tim terdiri dari tiga orang maka kuesionernya ya terhadap tiga itu supaya penilaiannya tahu persisi bahwa kelayakan si guru mengajar dijadikan dasar. Untuk semester yang akan datang layak nggak dia untuk ditempatkan. Kami kalau sudah level dibawah tiga...akan ditegur dan diberikan peringatan untuk memperbaiki diri dulu. Maksudnya handoutnya mungkin harus di up date terlebih dahulu termasuk cara mengajarnya juga harus baik lagi.

Pengiriman jadwal audit dan auditor yang akan melaksanakan tugas kemudian dikirim ke unit yang akan diaudit selambat-lambatnya 2 minggu sebelum dilaksanakannya AMI. Dilanjutkan dengan pelaksanaan audit. Pelaksanaan audit dilakukan dengan melakukan wawancara dan observasi. Temuan – temuan hasil audit direkam dalam form observasi dan form *Non Conformity Report* (NCR). Hasil audit ini dilengkapi dengan penilaian kinerja SDM. Audit dalam kegiatan akademik, selain melakukan audit

dokumen juga melakukan pengukuran terhadap kinerja dosen yang dilakukan melalui Ketua Jurusan dan mahasiswa. Setelah audit internal selesai maka kemudian dilakukan penutupan audit mutu internal (closing). Closing merupakan tahap pertemuan antara auditor dengan auditee untuk mengemukakan berbagai temuan-temuan yang ada dalam catatan auditor. Pada tahap ini auditee dapat memberikan sanggahan-sanggahan terhadap temuan yang telah dicatat oleh auditor. Hasil wawancara pelaksanaan penutupan audit mutu internal terlihat sebagaimana dalam catatan lapangan berikut:

Ya kita beberkan hasil temuan oleh auditor itu kepada auditee, secara fair saja apa adanya sehingga bisa saling terbuka. Karena sebenarnya audit itu kan ya....untuk perbaikan jadi harus saling mendukung. Auditee juga boleh memberikan sanggahan bila dirasa ada yang kurang cocok dengan fakta lapangannya.

3. Pelaksanaan Rapat Tinjauan Manajemen

Selesainya pelaksanaan audit mutu internal akan dilakukan proses closing yang ditindaklanjuti dengan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). RTM ini dihadiri oleh kepala sekolah, karena beberapa temuan dalam proses audit mutu internal merupakan temuan-temuan lintas sektoral yang membutuhkan keputusan kepala sekolah sebagai top manajemen. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh auditor WS dalam wawancara berikut:

Setelah kita audit bagaian-bagain atau unit-unit itu, terus ada yang namanya rapat tinjauan manajemen gitu...kita kumpulkan semua kemudian kita rapatkan. Kita pertemukan antara auditor dengan auditee kira-kira temuannya apa langsung kita bahas di RTM itu Rapat Tinjauan Manajemen. Nanti seumapama terdapat temuan mayor atau masalah yang tidak mungkin dipecahkan dalam rapat itu...Kalo tidak bisa dipecahkan di closing yang kita bawa ke RTM. Nah rapat RTM

itu harus dihadiri oleh top manajemen bapak kepala sekolah, sebagai pengambil keputusan..

Temuan-temuan dalam proses audit mutu internal yang merupakan masalah yang membutuhkan pemecahan lintas sektoral atau masalah yang membutuhkan penyelesaian dari Rektor akan menjadi agenda bagi penyelenggara Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). Dari proses RTM tersebut menghasilkan rekomendasi tindak penyelesaian atau tindak pencegahan yang dilakukan melalui kesepakatan dengan MR

- D. Proses Audit Eksternal dan Sertifikasi
 - 1. Tahapan-tahapan Eksternal Auditor
 - 2. Pelaksanaan Surveillance

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Persiapan yang Perlu Dilakukan

Untuk mengimplementasikan sistem penjaminan mutu ISO 9001:2000 diperlukan persiapan. Tahap persiapan pertama yang dilakukan oleh

SMKN 4 adalah memberikan arahan terhadap mutu produk yang akan dihasilkan. Oleh karena itulah pekerjaan ini dikerjakan oleh Rektor. Dalam membuat arahan ini Rektor mengembangkannya dari visi Universitas yang kemudian disebut sebagai Kebijakan Mutu. Dokumen Kebijakan Mutu tersebut supaya lebih mudah dipahami dan dijadikan dasar dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, maka perlu untuk dipasang diberbagai sudut kampus sehingga dapat dibaca oleh seluruh warga kampus setiap hari.

Dari adanya kebijakan mutu tersebut, kemudian dilakukan identifikasi seluruh pekerjaan yang ada di SMKN 4. Dari seluruh pekerjaan tersebut kemudian disusunlah hubungan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain. Selain itu dari seluruh pekerjaan tersebut kemudian dilakukan identifikasi untuk menentukan pekerjaan-pekerjaan mana saja yang dapat dibakukan dan pekerjaan mana saja yang tidak. Dari pekerjaan-pekerjaan yang bisa dibakukan tersebut kemudian dianalisis apakah sudah memiliki system yang bagus ataukah belum dilihat dari apakah system tersebut sudah memiliki siklus PDCA ataukah belum.

Dari analisis sistem tersebut itulah kemudian disusun dalam dokumen yang dipersyaratkan ISO yang meliputi Manual Mutu, Prosedur Mutu dan Instruksi Kerja. Dokumen Manual Mutu menggambarkan sistem secara menyeluruh di SMKN 4. Untuk suatu proses pekerjaan yang lebih detail maka ditulis dalam dokumen Prosedur Mutu. Sedangkan untuk proses

pekerjaan yang sangat ketat dan harus dilakukan hanya dalam satu atau dua cara yang pasti maka dibuatlah dokumen Instruksis Kerja.

Dokumen Prosedur Mutu maupun Instruksi Kerja dilengkapi dengan berbagai format atau borang atau instrumen yang akan menjadi bukti (rekaman) bahwa prosedur telah dilakukan. Untuk memudahkan pembacaan Prosedur Mutu dan Instruksi Kerja, maka dalam dokumen tersebut dilengkapi dengan bagian alir (*flow chart*).

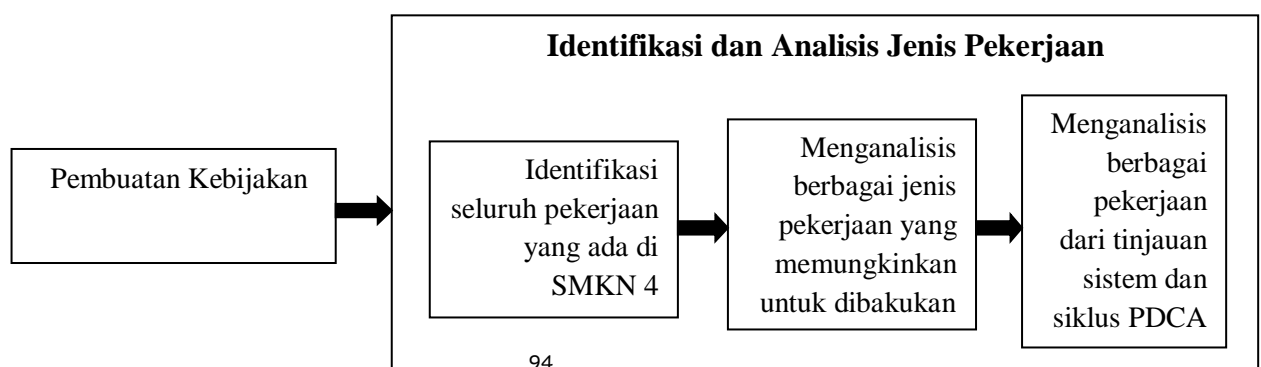
Pembuatan berbagai jenis dokumen tersebut, selain melibatkan Sekretariat Jaminan Mutu juga melibatkan para manajer yang berfungsi sebagai *steering comitee*. Dokumen – dokumen yang telah dibuat oleh *working group* kemudian dibahas bersama dengan *steering comitte* masing-masing bagian, sebelum ditinjau ulang oleh MR dan WMR dari Sekretariat Jaminan Mutu. Setelah ditinjau ulang oleh MR dan WMR kemudian dikirim ke Rektor untuk disahkan.

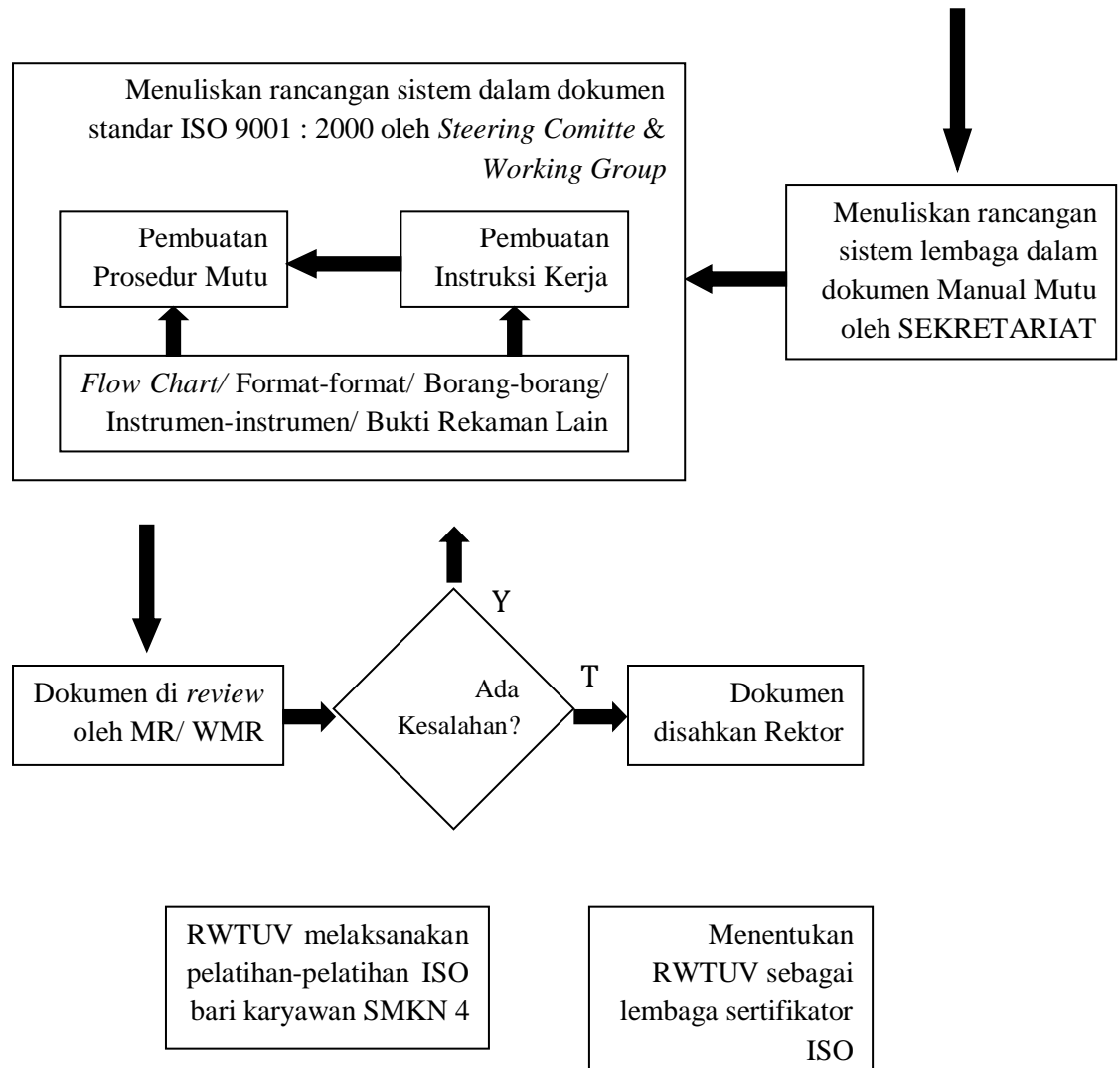
Setelah selesainya pembuatan dokumen tersebut, kemudian Sekretariat Jaminan Mutu bersama-sama Rektor memilih badan sertifikasi yang akan memberikan sertifikat ISO di SMKN 4 Malang. Setelah mempelajari berbagai lembaga badan sertifikasi. Pemilihan RWTUV sebagai lembaga sertifikator ini dengan alasan bahwa lembaga ini memiliki integritas yang baik, memiliki administrasi yang tertib, harga nya bersaing, dan mempublikasi lembaga yang disertifikasinya ke lebih dari 60 negara.

Setelah dilakukan berbagai kesepakatan antara SMKN 4 dengan RWTUV maka dilakukanlah berbagai pelatihan yang dilakukan oleh RWTUV sebagai lembaga yang dinantinya akan memberikan sertifikat ISO kepada SMKN 4. Alur proses persiapan tersebut digambarkan pada gambar 4.46

1) Proses Memulai Implementasi

Sebagai persiapan implementasi sistem penjaminan mutu ISO 9001:2000 SMKN 4 mendirikan unit baru yang disebut dengan *Manager on Duty* (MOD). Keberadaan MOD ini adalah untuk melaksanakan tugas – tugas para manajer diluar jam kerja.





Gambar 4.46 : Persiapan yang dilakukan SMKN 4 dalam mengimplementasikan ISO 9001 : 2000

Tahap awal dalam memulai implementasi dilakukan oleh sekolah dan unit – unit dengan menyusun sasaran mutu. Sasaran mutu tersebut selain disahkan oleh Kepala sekolah. Setelah pengesahan sasaran mutu terseut

uji coba sistem pemjaminan mutu ISO 9001: 2000 di SMKN 4 dimulai. Proses uji coba dilakukan oleh semua unit dan fakultas dan dikendalikan secara penuh MR dan para Manajer. Keterlibatan para manajer di SMKN 4 adalagh sebagai wakil dari Wakil Rektor.

Proses uji coba tersebut digunakan juga untuk melakukn sertifikasi terhadap para auditor mutu internal oleh RWTUV. Personel yang lulus dalam ujian ini akan mendapatkan sertifikat dan memiliki wewenang untuk melaksanakan proses audit mutu internal. Setelah dimilikinya Auditor mutu internal bersertifikat maka implementasi tersebut digambarkan pada gambar 4.47.

2) Proses Audit Mutu Internal

Pelaksanaan proses Audit Mutu Internal (AMI) di SMKN 4 diawali dengan pengujian Auditor Mutu Internal oleh badan sertifikasi RWTUV. Dari sejumlah peserta yang ikut, hanya peserta yang lulus saja yang diberikan sertifikat auditor mutu internal dan memperoleh hak untuk melakukan AMI. Proses pelaksanaan ujian AMI ini dilakukan secara periodik dalam setiap tahun, jadi jumlah auditor mutu internal di SMKN 4 dalam setiap tahun selalu mengalami perubahan.

Tahap selanjutnya dalam pelaksanaan AMI adalah pembuatan *action plan* proses audit oleh sekretariat jaminan mutu. Dari *action plan* tersebut akan terlihat jadwal audit dan bagian yang akan diaudit. Proses

tersebut dilanjutkan dengan memilih para auditor yang akan melaksanakan tugas sebagai auditor mutu internal. Pemilihan ini didasarkan pada ketidak samaan unit yang diaudit dengan unit kerja auditor, dan Kemampuan auditor untuk melakukan audit di bagian yang akan diaudit dilihat dari penguasaan materi. Setelah dipilih kemudian ditetapkan *Lead Auditor* (Ketua Pelaksana Audit Mutu Internal). *Lead Auditor* dan Auditor Mutu Internal yang akan bertugas tersebut diberikan Surat Tugas yang dikeluarkan oleh MR.

Pengiriman jadwal audit dan auditor yang akan melaksanakan tugas kemudian dikirim ke unit yang akan diaudit selambat – lambatnya 2 minggu sebelum dilaksanakannya AMI. Dilanjutkan dengan pelaksanaan audit. Pelaksanaan audit dilakukan dengan melakukan wawancara dan observasi. Temuan – temuan hasil audit direkam dalam form observasi dan form *Non Conformity Report* (NCR). Hasil audit ini dilengkapi dengan penilaian kinerja SDM.

Audit dalam kegiatan akademik, selain melakukan audit dokumen juga melakukan pengukuran terhadap kinerja dosen yang dilakukan melalui Ketua Jurusan dan mahasiswa.

Temuan – temuan dalam proses audit mutu internal yang merupakan masalah yang membutuhkan pemecahan lintas sektoral atau masalah yang membutuhkan penyelesaian dari Rektor akan menjadi agenda bagi penyelenggara Rapat Tinjauan Manajemen (RTM). Dari proses RTM tersebut menghasilkan rekomendasi tindak penyelesaian atau tindak

pencegahan yang dilakukan melalui kesepakatan dengan MR. Proses Audit Mutu Internal digambarkan pada gambar 4.48.

3) Proses Audit Eksternal dan Sertifikasi

Setelah SMKN 4 memilih RWTUV sebagai lembaga sertifikator, RWTUV meminta SMKN 4 untuk mengirimkan berbagai dokumen standar ISO yang terdiri dari Manual Mutu, Prosedur Mutu dan Instruksi Kerja. Setelah dokumen dipelajari, maka RWTUV kemudian mengirimkan jadwal untuk melaksanakan kunjungan pertama ke SMKN 4.

Tahap pertama kunjungan RWTUV ke SMKN 4 diisi dengan kegiatan sosialisasi tentang penerapan sistem ISO 9001 : 2000. Kemudian dilanjutkan dengan melakukan pelatihan dan pengujian terhadap auditor mutu internal. Hal tersebut dikarenakan RWTUV mempersyaratkan bahwa auditor mutu internal lulus dari pengujian yang dilakukan oleh RWTUV.

Setelah memiliki internal auditor, baru kemudian RWTUV melaksanakan proses sertifikasi dengan diawali kegiatan eksternal auditor untuk pertama kalinya. Walaupun terdapat berbagai temuan – temuan namun temuan – temuan tersebut tidak bersifat mayor, sehingga RWTUV kemudian memberikan sertifikat ISO 9001 : 2000 kepada SMKN 4.

Sebagai realisasi lembaga penjamin dengan memberikan sertifikat ISO kepada SMKN 4, maka RWTUV secara periodik akan melakukan proses audit eksternal untuk mengetahui konsistensi pelaksanaan ISO dan terjadinya proses pengembangan.

Kejadian ini disebut dengan *surveillance*.

Kegiatan *surveillance* dilaksanakan secara periodik 6 bulan sekali. Sebelum dilakukannya survey lance, maka harus dilaksanakan terlebih dahulu Audit Mutu Internal. Setelah dilaksanakan AMI kemudian, SMKN 4 melalui SEKRETARIAT JAMINAN MUTU mengirimkan penawaran jadwal pelaksanaan audit eksternal melalui *e-mail*. Kemudian akan dibalas oleh RWTUV dengan jadwal pelaksanaan audit dan unit – unit yang akan dikenai audit eksternal. Dalam pengiriman penawaran jadwal dari SEKRETARIAT JAMINAN MUTU kepada RWTUV tersebut akan disertakan perubahan dokumen – dokumen jika ada.

Tahap pertama pelaksanaan *surveillance* akan didahului dengan pertemuan antara auditor eksternal dengan MR, staf SEKRETARIAT JAMINAN MUTU, auditor internal dan pihak – pihak yang akan diaudit. Audit pertama biasanya dilakukan terhadap Rektor untuk mengetahui sejauh mana komitmen Rektor terhadap pelaksanaan sistem penjaminan mutu ISO 9001:2000 di SMKN 4. Kemudian dilanjutkan pada MR dan kemudian ke unit – unit yang akan diaudit.

Jika dalam eksternal tersebut terdapat temuan – temuan yang sifatnya *mayor* yang membutuhkan proses perbaikan sampai dengan beberapa hari, maka pada hari yang disepakati untuk terselesaikannya masalah maka, eksternal auditor akan melakukan pengecekan lagi. Jika sudah selesai maka form tindak perbaikan akan ditandatangani.

BAB VI

KESIMPULAN

Dengan demikian, dari paparan data dan pembahasan dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Untuk mengimplementasikan sistem penjaminan mutu ISO 9001:2000 diperlukan persiapan. Tahap persiapan pertama yang dilakukan oleh SMKN 4 adalah memberikan arahan terhadap mutu produk yang akan dihasilkan.
2. Sebagai persiapan implementasi sistem penjaminan mutu ISO 9001:2000 SMKN 4 mendirikan unit baru yang disebut dengan *Manager on Duty* (MOD). Keberadaan MOD ini adalah untuk melaksanakan tugas – tugas para manajer diluar jam kerja
3. Tahap selanjutnya dalam pelaksanaan AMI adalah pembuatan *action plan* proses audit oleh sekretariat jaminan mutu. Dari *action plan* tersebut akan terlihat jadwal audit dan bagian yang akan diaudit. Proses tersebut dilanjutkan dengan memilih para auditor yang akan melaksanakan tugas sebagai auditor mutu internal. Pemilihan ini didasarkan pada ketidak samaan unit yang diaudit dengan unit kerja auditor, dan Kemampuan auditor untuk melakukan audit di bagian yang akan diaudit dilihat dari penguasaan materi. Setelah dipilih kemudian ditetapkan *Lead Auditor* (Ketua Pelaksana Audit Mutu Internal). *Lead Auditor* dan Auditor Mutu Internal yang akan bertugas tersebut diberikan Surat Tugas yang dikeluarkan oleh MR.
4. Setelah SMKN 4 memilih RWTUV sebagai lembaga sertifikator, RWTUV meminta SMKN 4 untuk mengirimkan berbagai dokumen standar ISO yang terdiri dari Manual Mutu, Prosedur Mutu dan Instruksi Kerja.

Setelah dokumen dipelajari, maka RWTUV kemudian mengirimkan jadwal untuk melaksanakan kunjungan pertama ke SMKN 4

DAFTAR PUSTAKA

Depdiknas. 2007. *Instrumen Penilaian Program Kerja Rintisan sekolah mandiri di SMA*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar Dan Menengah, Direktorat Pembinaan SMA.

- Depdiknas. 2007. *Panduan Pembinaan Sekolah Standar Nasional*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan SMP.
- Depdiknas. 2007. *Panduan Persiapan Akreditasi SMP*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan SMP.
- James P. Spradley. 1980. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- John W Cresswell, 1994. *Research Design; Qualitative & Quantitative*. California: Sage Publication. Inc.
- Juran, Joseph M. & Godfrey, A. Blanton. (1998). *Juran's Quality Handbook*. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kistono AR EDS/MSPD Sebagai Komponen Utama SPMP dalam Implementasi MBS: Upaya Peningkatan Budaya Mutu Pendidikan di Tingkat Sekolah
<http://dir.groups.yahoo.com/group/klubguruindonesia/message/29558>, 15/6/2011 Jum'at.
- Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman. 1984. *Qualitative Data Analysis*. California: Sage Publication. Inc.
- Nasution. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Transito.
- Norman, K Denzim dan Yvonna S. Lincoln. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publication. Inc.
- Panduan Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT), Bidang Akademik, Direktirat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional, 2006.
- Patton, M.Q. 1984. *Qualitative Evalution and Research Method*. Newbury Park: C.A Sage.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16/2007 Tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 Tentang *Standar*

- Pengelolaan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 Tahun 2007 Tentang *Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2007 Tentang *Standar Penilaian Pendidikan*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 Tahun 2006 Tentang *Standar Isi (SI)*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 Tentang *Standar Sarana Dan Prasarana Untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA)*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008 Tentang *Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 Tentang *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2006 Tentang *Standar Kompetensi Lulusan Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 Tentang standar Nasional Pendidikan*
- Sallis, Edward. (2002). *TQM in Education. Third Edition*. London: Kogan Page Ltd.
- Surya Dharma, MPA., Ph.D, Monitoring Pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan dan Akreditasi Sekolah, Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2008
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.*

Yvonna S. Lincoln & Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. California: Sage
Publication. Inc.