

## BAB V

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### A. IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU DI SEKOLAH

Bagi lembaga pendidikan penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2000 merupakan kebutuhan penting agar persepsi dunia usaha dan industri (DUDI) mendapat persepsi yang kuat terhadap sekolah kejuruan. Melalui teknik pengumpulan data, ditemukan bahwa implementasi SMM dilakukan dengan manajemen mutu berdasarkan proses dan perbaikan berlanjut yang terdiri atas *recource management* (manajemen sumber daya), *product realization* (realisasi produk) *measurement analysis improvement* (pengukuran analisa dan perbaikan), *management responsibility* (tanggung jawab manajemen).

Keempat bagian tersebut merupakan bahagian yang melakukan proses dalam satu rangkaian sistem dalam memperoleh kualitas suatu lembaga. Menghadapi persaingan tenaga kerja kompetitif dari mancanegara saat ini diharapkan lembaga sekolah kejuruan mampu dan sanggup menyediakan tenaga kerja yang bermutu.

##### 1. *Resource Manajemen*

Dalam proses menejemen mutu sumber daya manusia yang kompeten sangat diperlukan dan sangat mendasar dalam organisasi sekolah, selanjutnya bila kompetensi sumber daya manusia mulai dari pesuruh sampai top manajemen baik

tentu tidak ada alasan untuk gagal menerapkan SMM. Demikian pernyataan yang cukup optimis disampaikan oleh Ibu Kepala Sekolah SMK Negeri 8 Medan.

Pengembangan kompetensi tenaga personil (SDM) sekolah, ada beberapa langkah yang dilakukan oleh sekolah (diskusi yang kordinir oleh WMM pada satuan unit kerja masing-masing) : mengikuti diklat, dan melakukan studi banding, sedangkan sumber daya sekolah lainnya dilakukan penyempurnaan, peningkatan memenuhi operasional sekolah.

## 2. *Product Realization*

Setelah kelengkapan sumber daya tersedia selanjutnya realisasi produk diartikan sebagai penerapan dari sejumlah aktivitas proses di sekolah sebagaimana yang telah diatur melalui Prosedur Operasional Standar (POS) sebagai sistem yang dilakukan dengan taat pada bidang tugas masing-masing. Dalam tindakan realisasi produk kepala sekolah menegaskan untuk pemastian realisasi aktivitas personil selalu mengutamakan kepentingan siswa.

Upaya memastikan realisasi produk adalah tindakan yang dapat memenuhi harapan pelanggan dilakukan melalui kotak saran dan menginformasikan persyaratan yang dipenuhi oleh pelanggan.

## 3. *Measurement Analisis Improvement*

Mengukuran dan audit internal yang dilakukan terus menerus memperbaiki keefektifan SMM melalui penerapan kebijakan mutu dan sasaran mutu. Pelaksanaan pengukuran dan penilaian yang dijalankan kepala sekolah

melalui pemantauan, menyupervisi semua guru dan menyelenggarakan audit oleh asesor internal dan lembaga eksternal melalui badan sertifikasi ISO 9001 : 2000.

Proses dan produk diukur guna perbaikan berkesinambungan dalam mencapai keefektifan dan efisiensi internal sekolah, termasuk pemuasan pelanggan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

#### 4. *Management Responsibility*

Prakarsa dan komitmen terhadap penerapan SMM harus dirancang dan ditetapkan oleh kepala sekolah sebagai top manajemen dan stafnya harus taat dan turut berperan dalam penerapan SMM. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam penerapan SMM terungkap dalam temuan penelitian berikut ini.

Kepala sekolah menetapkan komitmen mutu dan mematuhi persyaratan-persyaratan setiap proses kerja dan hasil produknya. Komitmen bersama terhadap mutu dibuktikan dengan tanda tangan semua guru dan staf. Cara yang lain dengan melengkapi media sebagai sumber informasi mengkomunikasikan mutu. Selain itu dilakukan sosialisasi bagi guru dan staf dengan mengundang nara sumber dari lembaga konsultan.

Selanjutnya yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah ditemukan dalam penelitian yaitu penyempurnaan struktur organisasi sekolah, menetapkan visi, misi dan kebijakan mutu, menunjuk wakil manajemen mutu untuk memimpin kelompok kerja penerapan SMM.

Berdasarkan temuan dan pembahasan tersebut, Vincent G (2002 : 10) mengatakan bahwa manajemen kualitas Quality Management System (QMS)

merupakan struktur organisasi tanggung jawab, prosedur-prosedur proses-proses dan sumber-sumber daya untuk menerapkan manajemen kualitas.

Selanjutnya dalam penegasan Vincent G (2005 : 5) pada dasarnya manajemen kualitas sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia, menurut hasil penelitian ditemukan bahwa konsep ini telah dapat dikembangkan dalam proses kegiatan sekolah.

#### **B. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH**

Kepemimpinan atau manajemen puncak yakni kepala sekolah harus mampu menciptakan suatu lingkungan yang harmonis dengan melibatkan guru dan staf dalam pencapaian visi misi dan kebijakan mutu sekolah. Dalam penelitian ditemukan bahwa kepala sekolah melakukan kepemimpinan visioner dalam mengimplementasikan SMM atau disebut kepemimpinan transformasional, dimana profil yang tampak adalah rasionalisasi berpikir, keteladanan, kejujuran, partisipasif, kooperatif dan konstruktif.

Selanjutnya yang lebih banyak dilakukan dalam kepemimpinan sekolah adalah membangun sistem. Kepemimpinan seperti ini dilakukan agar kedelapan prinsip SMM dapat direalisasikan pada aktivitas sekolah.

Dengan temuan penelitian melalui observasi yang cermat dan studi dokumen peneliti melambangkan profil kepemimpinan kepala sekolah dalam bentuk pilar yang kuat dan penuh kandungan profil yang berseni, kendati terdapat

kelemahan pada aspek pengambilan keputusan agak lama dari usul guru. Kondisi ini berlaku pada unsur yang bersifat tidak prioritas dalam program sekolah. Hal ini terjadi karena rasionalisasi yang dimiliki kepala sekolah tergolong tinggi.

Temuan dan pembahasan tersebut tidak berbeda dengan Yukl G (2001 : 305) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Selanjutnya, Vincent G (2005 : 204) menegaskan dalam manajemen kualitas dikenal salah satu pendekatan terbaru dalam kepemimpinan kualitas yaitu kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Aplikasi kepemimpinan ini mengubah organisasi melalui menstranformasikan organisasi menuju pandangan mereka tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi itu. Hal ini juga teramati dalam kepemimpinan berkualitas kepala sekolah SMK Negeri 8 Medan.

Membedakan tugas pemimpin dan manajer yang dikemukakan Vincent (2005 : 2001) merupakan konsep yang relevan dalam menerapkan SMM. Setelah dilakukan penelitian diperoleh, data yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan studi dokumen yang cermat dilakukan oleh peneliti dapat digambarkan tugas kepemimpinan dan manajer dalam manajemen kualitas sebagai berikut, pemimpin untuk memperbaiki sistem sedangkan manajer untuk memperoleh hasil seperti gambar berikut :



Kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Vincent G (2005 : 2004) mengupayakan kemampuan pada organisasi pendidikan agar mampu meningkatkan efektifitas penerapan delapan prinsip mutu yang menjadi landasan penerapan ISO 9001 : 2000 yaitu 1) Fokus pada pelanggan (*Customer Focus*) 2) Kepemimpinan (*Leadership*) 3) Pelibatan orang (*Involvement of People*) 4) Pendekatan proses (*Process Approach*) 5) Pendekatan sistem pada manajemen (*System Approach; to management*) 6) Perbaikan berlanjut (*Comitmen Improvement*) 7) Pendekatan fakta pada pengambilan keputusan (*Mutally Beneficial*) 8) Hubungan pemasok yang saling menguntungkan (*Mutually Beneficial Supplier relationships*). Berdasarkan penelitian lembaga SMK Negeri 8 telah dapat merealisasikan prinsip-prinsip tersebut.

### **C. KOMPETENSI PERSONIL MENERAPKAN SMM ISO 9001 : 2000**

Sebuah lembaga sekolah yang memenuhi mutu layanan yang bermutu terhadap pelanggan perlu didukung kompetensi personal yang bermutu. Dampak

nyata dari tingkat kompetensi yang baik pada organisasi pendidikan akan menjamin realisasi produk dan akan dapat berkualitas.

Dalam temuan penelitian bahwa kompetensi sumber daya manusia sangat diperlukan penyesuaian terhadap peningkatan efektivitas organisasi pendidikan. Upaya perbaikan kompetensi personil dilakukan kepala sekolah melalui *in house training* (kegiatan diklat sekolah) dan *external training* (kursus dan pelatihan) yang dilakukan asosiasi pada bidang komputer, bahasa Inggris dan keahlian jurusan oleh lembaga lain.

Selanjutnya Vincent G (2005 : 344) menyatakan bahwa SMM dapat berhasil dibutuhkan perubahan-perubahan manajemen sumber daya manusia. Pengertian ini bila dikaitkan dengan kajian penelitian ini berarti meningkatkan keunggulan kinerja melalui peningkatan kemampuan organisasi pendidikan.

Konsep pengelolaan sumber daya manusia yang dikemukakan L. Toruan (2005 : 54) mempersyaratkan personil yang melakukan pekerjaan yang mempengaruhi mutu harus sudah diseleksi sesuai kompetensi yang sesuai.

Jadi, peningkatan kompetensi personil yang dilakukan melalui supervisi merupakan bagian dalam peningkatan kompetensi para guru. Fakta menyebutkan bahwa banyak jabatan guru yang kurang menguasai bidang tugasnya dengan baik sehingga mempengaruhi mutu yang telah ditetapkan oleh lembaga sekolah.

Kepuasan pelanggan yang telah difokuskan lembaga sekolah yang menerapkan SMM dapat diartikan sebagai reaksi emosional dan rasional pelanggan atas realisasi produk yang dihasilkan sekolah.

Berdasarkan temuan penelitian, pelanggan internal dan eksternal telah memperoleh kepuasan, sesuai pendapat Susilo W (2003 : 189) mengatakan pelanggan yang puas akan menceritakan 3 kali pada orang lain. Sebaliknya bila tidak puas, akan menceritakan buruknya minimal 13 kali. Karena itu, kepuasan pelanggan perlu dipantau secara terus menerus melalui realisasi produk agar tidak menghambat mutu.

#### **D. EFEKTIVITAS PENERAPAN SMM DALAM PELAKSANAAN DIKLAT**

Kepala sekolah sebagai Top manajemen yang menjalankan prinsip kepemimpinan dan fungsi-fungsi manajemen yang baik dalam membangun paradigma pendidikan dapat mengadopsi filosofi Total Quality Mutu (TQM) yang dipelopori oleh William E. Deming dkk sebagai tokoh mutu.

Dalam temuan penelitian diketahui bahwa paradigma-paradigma baru pada pendidikan siswa setara dengan pelanggan, yang berarti diperlukan berbagai tanggung jawab dan kompetensi guru untuk mencapai kepuasan pelanggan. Upaya membangun mutu tidak cukup hanya membuat aturan hitam putih karena mutu tidak terletak di atas kertas, dalam prosedur atau instruksi kerja. Mutu ada pada manusia.

Efektifitas SMM pada sekolah yang sudah dapat terlaksana, melalui temuan penelitian diperoleh siswa telah mendapat sertifikasi dari berbagai jenis asosiasi kerja dan lembaga sertifikasi pendidikan sebagai lembaga sertifikasi yang mengakui kompetensi siswa sebanyak 770 orang selama tiga tahun terakhir.



Berdasarkan pendapat Vincent G (2003 : 17) bahwa manfaat SMM ISO 9001 : 2000 pada organisasi terdiri dari 1) meningkatnya kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematika 2) organisasi yang menerapkan SMM telah diakui secara internasional.

Pada penelitian ditemukan juga beberapa manfaat yang telah diterima sekolah hingga pada akhir tahun ajaran 2005 / 2006 adalah 1) partisipasi belajar siswa meningkat 2) tumbuh perilaku disiplin 3) ketepatan pelayanan pada siswa 4) persepsi DUDI meningkat 5) penyempurnaan sumber belajar 6) mendorong kompetensi guru.

Selanjutnya melalui temuan penelitian diperoleh juga tantangan dalam penerapan SMM di sekolah yaitu yang muncul dari unsur internal sendiri mengenai perbedaan persepsi terhadap paradigma baru sekolah dalam pelaksanaan mutu terus menerus. Ada personil yang lambat dalam menerima perubahan.

Konsep mendukung manfaat SMM menurut Susilo W (2003 : 31) mengemukakan bahwa menjalankan SMM memerlukan sikap konsisten dan sampai batas tertentu harus rela menanggung konsekuensi. Dari penemuan observasi penelitian diperoleh bahwa kemauan untuk merubah kebiasaan para personil memerlukan ketekunan dari kepala sekolah.

Di antara guru dan staf menimbulkan suatu persepsi baru dimana setelah penerapan SMM diduga akan ada penambahan jam kerja, kehadiran di sekolah semakin ditingkatkan, pembelajaran kembali bagi guru yang kurang kompetitif. Hal ini dalam persepsi mereka turut memerlukan pengorbanan. Melalui penerapan

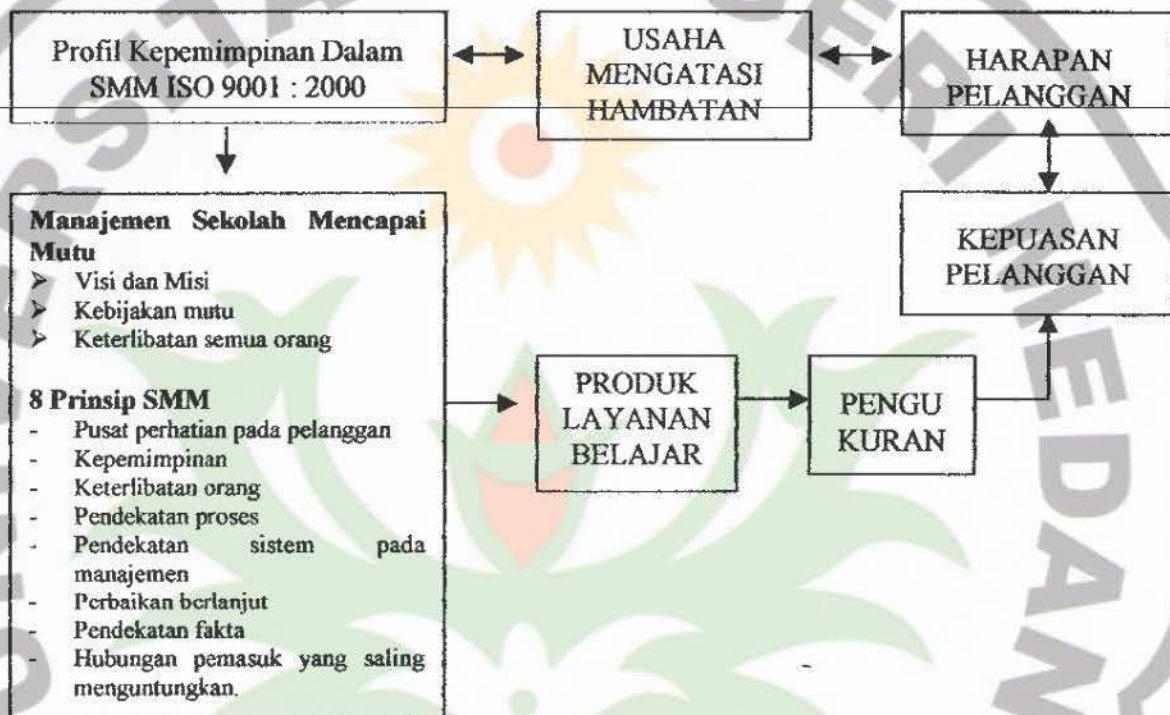
kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan pengelolaan manajemen yang teratur terhadap semua guru dan staf serta sumber daya lainnya maka proses penerapan SMM ISO 9001 : 2000 dalam merubah paradigma sekolah dapat berjalan hingga mencapai sertifikasi ISO 9001 : 2000.

Dengan demikian penerapan Total Quality Management (TQM) yang telah berhasil dikembangkan pada organisasi dunia usaha dan industri oleh tokoh guru mutu W. Edwards Deming, Juran dan Crosby dapat diterapkan filosofinya pada organisasi pendidikan melalui pola Quality Management System (QMS) atau disebut dalam nama Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001 : 2000 apabila organisasi pendidikan melakukan penerapan kepemimpinan yang kuat dengan kepemimpinan transformasional. Temuan penelitian ini relevan dengan konsep yang dikemukakan oleh Vincent G (2005 : 2004) bahwa dalam manajemen kualitas dikenal salah satu pendekatan terbaru dalam kepemimpinan kualitas yaitu kepemimpinan transformasional (transformational leadership).

Dalam konsep kepemimpinan transformational mengubah keseluruhan organisasi melalui mentransformasikan organisasi menuju pandangan mereka tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi itu dan bagaimana seharusnya organisasi itu berjalan dengan baik menuju sasaran kualitas. Berdasarkan konsep yang dikemukakan oleh Vincent G dipertegas oleh Yukl Gary (2005:316) yang mengemukakan para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru, sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari

organisasi. Hal ini memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sebuah sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuan bersama.

Berdasarkan uraian hasil penelitian tentang implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2000 dapat diterapkan untuk melakukan paradigma baru pada sekolah seperti dalam paradigma penelitian tersebut.



Gambar 9. Paradigma penelitian

Kepemimpinan yang kuat dalam penerapan SMM pada organisasi sekolah berguna untuk menumbuhkan paradigma baru pendidikan sehingga efektifitas sistem manajemen kualitas (Total Quality System) dalam memenuhi delapan prinsip manajemen untuk dapat meningkatkan persepsi dunia usaha dan industri serta partisipasi masyarakat. Efektifitas persepsi DUDI dan partisipasi masyarakat tidak hanya dalam penyediaan dana pada penyelenggaraan pendidikan melainkan

dapat meningkatkan lulusan sesuai kebutuhan usaha industri dan jasa sehingga angka pengangguran dapat dikurangi dan produktifitas anggota masyarakat semakin meningkat.

Dengan demikian persepsi dunia usaha dan dunia industri yang baik terhadap lembaga sekolah kejuruan akan memberikan pengaruh positif terhadap efektifitas penerapan SMM ISO 9001 : 2000 (Quality Manajemen System). Untuk mendapatkan efektifitas SMM ISO 9001 : 2000 pada tiap tahun ajaran selalu dilakukan pemantauan, pengukuran, audit internal, external dalam mendapatkan feedback untuk perbaikan terus menerus penerapan *Quality Management System* (sistem manajemen mutu).

