

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR

2.1. Konsep Sekolah Vokasional

Sekolah vokasioanl memiliki karakteristik yang berbeda dengan satuan pendidikan lainnya. Perbedaan tersebut dapat dikaji dari tujuan pendidikan, substansi pelajaran, tuntutan pendidikan dan lulusannya.

2.1.1 Konsep Pendidikan Vokasional

Menurut Wenrich dan Wenrich (2004: 8) menyebutkan bahwa pendidikan vokasi : *the total process of education aimed at developing the competencies needed to function effectively in an occupation or group of occupations*. Makna yang tersirat dalam definisi ini ialah: (1) pengembangan kompetensi, (2) kompetensi yang dibutuhkan, (3) kompetensi yang dikembangkan dapat berfungsi efektif, dan (4) kompetensi yang dikembangkan terkait dengan suatu pekerjaan – atau kelompok pekerjaan. Pendidikan vokasi merupakan pendidikan yang bersifat khusus (terspesialisasi) dan meliputi semua jenis dan jenjang pekerjaan. Penafsiran yang tidak benar ialah memaknakan pendidikan vokasi sebatas pada pendidikan yang hanya *concern* pada *manual skills*. Pendidikan vokasi sesungguhnya *concern* dengan mental, *manual skills*, *values*, dan *attitudes* (Wenrich dan Wenrich, 2004: 10). Oleh karena itu, di dalam pendidikan vokasi secara implisit terkandung unsur-unsur berpikir (*cognitive*), berbuat

(*psychomotor*), dan rasa (*affective*) dalam proporsi yang berbeda mengikuti kebutuhan kompetensi pada jenis dan jenjang pekerjaan yang terkait. Selain itu, konsep ini menunjukkan pula bahwa pendidikan vokasi terdapat pada semua jenjang pendidikan: dasar, menengah, tinggi. Hal ini dapat dipahami bahwa pekerjaan tertentu membutuhkan kualifikasi/kompetensi SDM yang berbeda. Perbedaan kualifikasi/kompetensi ini merujuk adanya jenjang dalam kompetensi. Paradigma pendidikan harus mulai berubah dari *supply minded* (orientasi jumlah) menjadi *demand minded* (kebutuhan) ke dunia kerja. Harus digali, kompetensi apa saja yang dibutuhkan pasar kerja ke depan. (Wardiman Djojonegoro 2007: 28)

Berdasarkan pada konsep pendidikan vokasional, maka untuk memahami filosofi pendidikan vokasional perlu dikaji dari landasan penyelenggaraan pendidikan vokasional sebagai berikut :

2.1.1.1 Asumsi Tentang Anak Didik

Pendidikan vokasional harus memandang anak didik sebagai individu yang selalu dalam proses untuk mengembangkan pribadi dan segenap potensi yang dimilikinya. Pengembangan ini menyangkut proses yang terjadi pada diri anak didik, seperti proses menjadi lebih dewasa, menjadi lebih pandai menjadi lebih matang, yang menyangkut proses perubahan akibat pengaruh eksternal, antara lain berubahnya karir atau pekerjaan akibat perkembangan sosial ekonomi masyarakat.

Pendidikan vokasional merupakan upaya menyediakan stimulus berupa pengalaman belajar untuk membantu mereka dalam mengembangkan diri dan potensinya. Oleh karena itu, keunikan tiap individu dalam berinteraksi dengan dunia luar melalui pengalaman belajar merupakan upaya terintegrasi guna

menunjang proses perkembangan diri anak didik secara optimal. Kondisi ini tertampilkan dalam prinsip pendidikan vokasional "*learning by doing*", dengan kurikulum yang berorientasi pada dunia kerja.

2.1.1.2 Konteks Sosial Pendidikan Vokasional

Tujuan dan isi pendidikan vokasional senantiasa dibentuk oleh kebutuhan masyarakat yang berubah begitu pesat, sekaligus juga harus berperan aktif dalam ikut serta menentukan tingkat dan arah perubahan masyarakat dalam bidang vokasionalnya tersebut.

Pendidikan vokasional berkembang sesuai dengan perkembangan tuntutan masyarakat, melalui dua institusi sosial. Pertama, institusi sosial yang berupa struktur pekerjaan dengan organisasi, pembagian peran atau tugas, dan perilaku yang berkaitan dengan pemilihan, perolehan dan pemantapan karir. Kedua, berupa pendidikan dengan fungsi gandanya sebagai media pelestarian budaya sekaligus sebagai media terjadinya perubahan sosial.

2.1.1.3 Dimensi Ekonomi Pendidikan Vokasional

Hubungan dimensi ekonomi dengan pendidikan vokasional secara konseptual dapat dijelaskan dari kerangka investasi dan nilai balikan (value of return) dari hasil pendidikan itu sendiri. Di samping itu pula, hasil (output) dari pendidikan vokasional seharusnya memiliki peluang tingkat balikan (rate of return) yang lebih cepat dibandingkan dengan pendidikan umum, kondisi tersebut sangat dimungkinkan karena tujuan dan isi pendidikan vokasional dirancang sejalan

dengan perkembangan masyarakat, baik menyangkut tugas-tugas pekerjaan maupun pengembangan karir peserta didik.

Pendidikan vokasional merupakan upaya mewujudkan peserta didik menjadi manusia produktif, untuk mengisi kebutuhan terhadap peran-peran yang berkaitan dengan peningkatan nilai tambah ekonomi masyarakat. Dalam kerangka ini, dapat dikatakan bahwa lulusan pendidikan vokasional seharusnya memiliki nilai ekonomi lebih cepat dibandingkan pendidikan umum.

2.1.1.4 Konteks Ketenagakerjaan Pendidikan Vokasional

Pendidikan vokasional harus lebih memfokuskan usahanya pada komponen pendidikan dan pelatihan yang mampu mengembangkan potensi manusia secara optimal. Meskipun pada dasarnya hubungan antara pendidikan vokasional dan kebijakan ketenagakerjaan adalah hubungan yang didasari oleh kepentingan ekonomis, tetapi harus selalu diingat bahwa hubungan penyelenggaraan pendidikan vokasional tidak semata-mata ditentukan oleh kepentingan ekonomi semata.

Dalam konteks ini, diartikan bahwa pendidikan vokasional dengan dalih kepentingan ekonomi, tidak seharusnya hanya mendidik anak didik dengan seperangkat *skill* atau kemampuan spesifik untuk pekerjaan tertentu saja, karena keadaan ini tidak memperhatikan anak didik sebagai suatu totalitas. Mengembangkan kemampuan spesifik peserta didik secara terpisah dari totalitas pribadi anak didik, berarti memberikan bekal yang sangat terbatas bagi masa depannya sebagai tenaga kerja.

2.1.2 Peserta Didik

Peserta didik pada SMK lebih dikhususkan bagi anak yang berkeinginan memiliki kemampuan vokatif. Harapan mereka setelah lulus dapat langsung bekerja atau melanjutkan ke perguruan tinggi dengan mengambil bidang profesional atau bidang akademik. Usia peserta didik secara umum pada rentang 15/16 – 18/19 tahun, atau peserta didik berada pada masa remaja.

Masa remaja merupakan masa peralihan antara masa anak dengan dewasa. Pada masa ini biasanya terjadi gejolak atau kemelut yang berkenaan dengan segi afektif, sosial, intelektual dan moral. Kondisi ini terjadi karena adanya perubahan-perubahan baik fisik maupun psikis yang sangat cepat yang mengganggu kestabilan kepribadian anak. Oleh karena itu, di dalam merancang pembelajaran bagi anak yang berusia remaja ini seyogianya memperhatikan tugas-tugas perkembangan yang harus diselesaikan para remaja. Beberapa tugas perkembangan remaja yang disarikan dari Sukmadinata (2005: 128), yaitu :

1. Mampu menjalin hubungan yang lebih matang dengan sebaya dan jenis kelamin lain. Belajar bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu, bisa melepaskan perasaan pribadi dan mampu memimpin tanpa mendominasi.
2. Mampu melakukan peran-peran sosial sebagai laki-laki dan wanita. mampu menghargai, menerima dan melakukan peran-peran sosial sebagai laki-laki dan wanita dewasa.
3. Menerima kondisi jasmaninya dan dapat menggunakannya secara efektif. Remaja dituntut untuk menyenangi dan menerima dengan wajar kondisi badannya, dapat menghargai atau menghormati kondisi badan orang lain, dapat memelihara dan menjaga kondisi badannya.
4. Memiliki sendiri emosional dari orang tua dan orang dewasa lainnya. Remaja diharapkan telah lepas dari ketergantungan sebagai kanak-kanak dari orang tuanya, dapat menyayangi orang tua, menghargai orang tua atau orang dewasa lainnya tanpa tergantung pada mereka.
5. Memiliki perasaan mampu berdiri sendiri dalam bidang ekonomi. terutama pada anak laki-laki, kemudian berangsur- angsur pula tumbuh pada anak wanita, perasaan mampu untuk mencari nafkah sendiri.
6. Mampu memilih dan mempersiapkan diri untuk suatu pekerjaan. anak telah mampu membuat perencanaan karir, memilih pekerjaan yang cocok dan mampu ia kerjakan, membuat persiapan-persiapan yang sesuai.

7. Belajar mempersiapkan diri untuk perkawinan dan hidup berkeluarga. memiliki sikap yang positif terhadap hidup berkeluarga dan punya anak.
8. Mengembangkan konsep-konsep dan keterampilan intelektual untuk hidup bermasyarakat. Mengembangkan konsep-konsep tentang hukum, pemerintahan, ekonomi, politik, institusi sosial yang cocok bagi kehidupan modern, mengembangkan keterampilan berpikir dan berbahasa untuk dapat memecahkan problema-problema masyarakat modern.
9. Memiliki perilaku sosial seperti yang diharapkan masyarakat. Dapat berpartisipasi dengan rasa tanggung jawab bagi kemajuan dan kesejahteraan masyarakat.
10. Memiliki seperangkat nilai yang menjadi pedoman bagi perbuatannya. Telah memiliki seperangkat nilai yang bisa diterapkan dalam kehidupan, ada kemauan dan usaha untuk merealisasikannya.

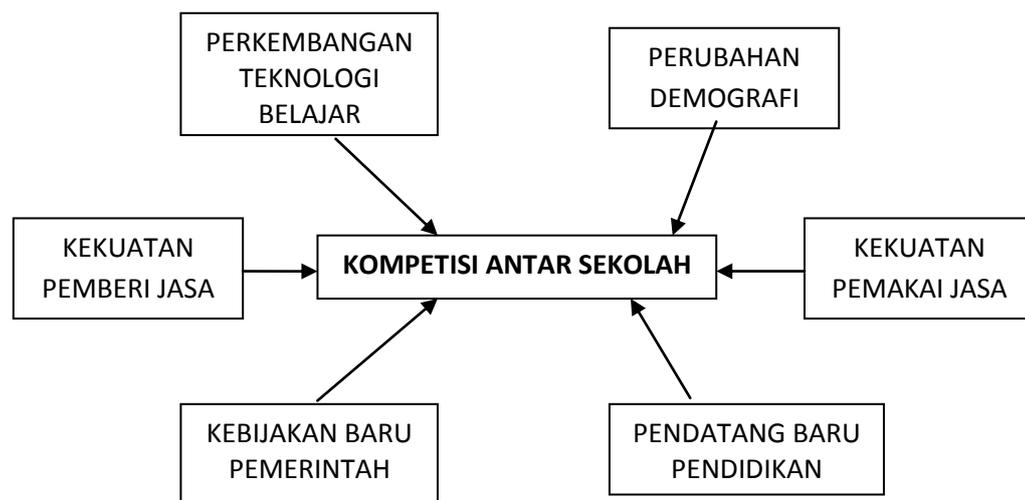
Dari uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa usia peserta didik pada pendidikan vokasional merupakan fase perkembangan mental. Pada fase ini, perlu diformulasikan metode pembelajaran yang sesuai dengan usia dan karakteristik pada pendidikan vokasional, sehingga fungsinya sebagai institusi pendidikan formal mapu menghasilkan lulusan yang siap pakai dan terserap di dunia kerja baik lokal, regional, nasional maupun internasional.

2.2 Pengertian Sistem Manajemen Mutu

2.2.1 Definisi Mutu

Istilah mutu merupakan sebuah pengertian yang sulit untuk dilaksanakan dalam dunia pendidikan. Sebab mutu merupakan sebuah istilah yang banyak disebutkan tapi belum banyak dipahami untuk diterapkan, Sallis dalam Suhardan (2010: 92). Menurut hasil penelitian Suwartoyo (Kompas 18 Januari 2005) “Orientasi yang kuat di semua sekolah pada peningkatan mutu pelayanan sebagai skenario utama menuju otonomi merupakan kabar yang baik dari otonomi”. Tujuan utama otonomi sekolah adalah meningkatkan mutu pendidikan melalui

kemandirian sekolah. Sekolah-sekolah akan berpacu untuk meningkatkan persaingan, mutu akan menjadi kekuatan utama bagi setiap sekolah untuk memenangkan persaingan, baik menghadapi pesaing lama maupun pendatang baru Dadang (2010: 92). Unsur *market* sebagai pesaing persekolahan dilukiskan sebagaimana dalam Gambar dibawah ini:



Gambar 2.1 Kompetisi antar Sekolah
Sumber : Dadang, (2010; 92)

Sedangkan Joseph M.Juran (1999: 154), mengatakan bahwa mutu “kesesuaian dengan penggunaan, seperti sepatu yang dirancang untuk olahraga atau sepatu kulit yang dirancang untuk ke kantor atau ke pesta”. Senada dengan pendapat tersebut, Crosby berpendapat bahwa mutu “kesesuaian terhadap persyaratan, seperti jam tahan air, sepatu yang tahan lama, atau dokter yang ahli, dan ia menambahkan, pentingnya melibatkan setiap orang pada proses dalam organisasi”. Menurut ISO, mutu adalah “derajat/karakteristik yang melekat pada produk yang mencukupi persyaratan/keinginan”. Sedangkan, *American National Standards Institute* (ANSI) dan *American Society for Quality Control* (ASQC), mengatakan bahwa kualitas adalah keseluruhan sifat atau karakteristik dari produk

atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan. Kemudian menurut *Standard Australian International (SAI)*, kualitas adalah jika pelanggan kembali dengan kepuasan dan memberikan persepsi yang positif. Di samping itu SAI juga menyebutkan bahwa kualitas bukan merupakan suatu sistem yang berdiri sendiri dan berjalan terpisah dari suatu bisnis, melainkan adalah bagian yang integral dalam manajemen sehari-hari dari bisnis.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu adalah terpenuhinya kebutuhan pelanggan dengan keinginannya, sehingga ia bisa puas atas jasa/produk atau pelayanan yang diberikan.

2.2.2. Cara Menciptakan Mutu

Mutu adalah sifat dari benda dan jasa. Setiap orang selalu mengharapkan bahkan menuntut mutu dari orang lain, sebaliknya orang lain juga selalu mengharapkan dan menuntut mutu dari diri kita. Ini artinya, mutu bukanlah sesuatu yang baru, karena mutu adalah naluri manusia. Benda dan jasa sebagai produk dituntut mutunya, sehingga orang lain yang menggunakan puas karenanya. Dengan demikian, mutu adalah paduan sifatsifat dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat. Untuk menghasilkan mutu, Menurut Slamet (1994: 45) terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga penghasil produk/jasa, yaitu:

1. Menciptakan situasi “menang-menang” (*win-win solution*) dan bukan situasi “kalah-menang” diantara pihak yang berkepentingan dengan lembaga penghasil produk/jasa (*stakeholders*), dalam hal ini terutama antara pimpinan/pemilik lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga tersebut.

2. Perlunya ditumbuh-kembangkan adanya motivasi intrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu produk/jasa. Setiap orang harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna/langganan.
3. Setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. Penerapan TQM ISO bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus menerus.
4. Dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga untuk mencapai mutu yang ditetapkan, harus dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil produksi/jasa. Janganlah diantara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesatuan yang harus bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan produk/jasa yang bermutu sesuai yang diharapkan.

Menciptakan mutu pada suatu organisasi, tidak ada satu pihak yang merasa diuntungkan, tetapi bagaimana masing-masing pihak bersama-sama merasa mempunyai tanggung jawab dan berkepentingan atas produk/jasa yang dihasilkan. Cara lain untuk mencapai suatu mutu dari produk/jasa, menurut Edward Deming dalam Sallis (1993; 54) terdapat 14 prinsip yang harus dilakukan, yaitu: (a) tumbuhkan terus menerus tekad yang kuat dan perlunya rencana jangka panjang berdasarkan visi ke depan dan inovasi baru untuk meraih mutu, (b) adopsi filosofi yang baru. Termasuk didalamnya adalah cara-cara atau metode baru dalam bekerja, (c) hentikan ketergantungan pada pengawasan jika ingin meraih mutu. Setiap orang yang terlibat karena sudah bertekad menciptakan mutu hasil produk/jasanya, ada atau tidak ada pengawasan haruslah selalu menjaga mutu kinerja masing-masing, (d) hentikan hubungan kerja yang hanya atas dasar harga. Harga harus selalu terkait dengan nilai kualitas produk atau jasa, (e) selamanya harus dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap kualitas dan produktivitas dalam setiap kegiatan, (f) lembagakan pelatihan sambil bekerja (*on the job training*), karena pelatihan adalah alat yang dahsyat untuk pengembangan kualitas kerja

untuk semua tingkatan dalam unsur lembaga, (g) lembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik misalnya: membina, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala dll, (h) hilangkan sumber-sumber penghalang komunikasi antar bagian dan antar individu dalam lembaga, (i) hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam organisasi agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien, (j) hilangkan slogan-slogan dan keharusan-keharusan kepada staf. Hal seperti itu biasanya hanya akan menimbulkan hubungan yang tidak baik antara atasan dan bawahan; atau lebih jauh akan menjadi penyebab rendahnya mutu dan produktivitas pada sisten organisasi; bawahan hanya bekerja sekedar memenuhi keharusan saja, (k) hilangkan kuota atau target-target kuantitatif belaka. Bekerja dengan menekankan pada target kuantitatif sering melupakan kualitas, (l) singkirkan penghalang yang merebut/merampas hak para pimpinan dan pelaksana untuk bangga dengan hasil kerjanya masing-masing, (m) lembagakan program pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan diri bagi semua orang dalam lembaga. Setiap orang harus sadar bahwa sebagai profesional harus selalu meningkatkan kemampuan dirinya, dan (n) libatkan semua orang dalam lembaga ikut dalam proses transformasi menuju peningkatan mutu. Ciptakan struktur yangmemungkinkan semua orang bisa ikut serta dalam usaha memperbaiki mutu produk/jasa yang diusahakan.

Hal yang menarik dari Deming, dalam menciptakan mutu tidak berhenti dan kepuasan pada tingkatan yang telah diperoleh, akan tetapi selalu berusaha untuk melakukan improvement. Kecenderungan mengejar angka-angka patut

dihilangkan, organisasi patut memperhatikan aspek-aspek yang tidak terlihat dengan kasat mata.

Dalam menciptakan mutu pada bidang jasa khususnya pendidikan, mempunyai perbedaan dan karakteristik tersendiri dibandingkan dengan sifat-sifat mutu pada bidang lain, seperti yang dikemukakan oleh Slamet (1994; 55), bahwa Sifat-sifat mutu jasa pendidikan mengandung unsur-unsur: (1) *Tangible* (bukti yang nyata), yaitu meliputi fisik, perlengkapan, karyawan/staf pengajar, dan sarana komunikasi. Misalnya, fasilitas pembelajaran (gedung), fasilitas laboratorium, fasilitas perpustakaan, media pembelajaran, kantin, tempat parkir, sarana ibadah, fasilitas olahraga, serta busana penampilan staf administrasi maupun staf pengajar, (2) *Reliability* (keandalan), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera atau cepat, akurat, dan memuaskan. Misalnya, mata ajaran yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, jadwal pembelajaran, proses pembelajaran yang akurat, penilaian yang objektif, bimbingan dan penyuluhan, serta aktivitas lain yang semuanya untuk memperlancar proses pembelajaran peserta didik, (3) *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu kemauan/kesediaan para staf untuk membantu para peserta didik dan memberikan pelayanan cepat tanggap. Misalnya guru pembimbing mudah ditemui konsultasi. Proses pembelajaran interaktif sehingga memungkinkan peserta didik lebih memperluas wawasan berfikir dan kreatifitasnya. Prosedur administrasi lembaga pendidikan menjadi lebih sederhana, (4) *Assurance* (jaminan), yaitu mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap peserta didik, serta memiliki sifat dapat dipercaya, bebas dari bahaya dan keraguan. Misalnya, seluruh staf administrasi, staf pengajar, maupun pejabat

structural harus benar-benar kompeten di bidangnya sehingga reputasi lembaga pendidikan positif di mata masyarakat, dan (5) *Empathy* (empati), yaitu kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi dengan baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan peserta didiknya. Misalnya, staf pengajar mengenal siswanya yang mengikuti proses pembelajaran, guru bisa benar-benar berperan sesuai fungsinya, perhatian yang tulus diberikan kepada para siswanya berprestasi, kemudahan mendapatkan pelayanan, keramahan, komunikasi, serta kemampuan memahami kebutuhan siswanya.

2.3. *The International Organization for Standardization (ISO)*

Hubungan masing-masing pihak akan terjalin dengan baik apabila ada aturan-aturan, yang kemudian aturan itu menjadi kesepakatan bersama. Demikian halnya dalam hubungan bisnis antar satu kelompok yang satu dengan yang lain, bahkan antara Negara di dunia, aturan atau kita katakan standar merupakan harga mutlak yang harus ditetapkan sehingga tidak menimbulkan rintangan dalam menjalin sebuah hubungan bisnis.

Untuk standarisasi tersebut, berdirilah badan standar dunia yaitu ISO (*The International Organization for Standardization*) sebagai badan standar dunia yang dibentuk untuk meningkatkan perdagangan internasional yang berkaitan dengan perubahan barang dan jasa. ISO dapat disimpulkan bahwa pembentukannya sebagai wadah koordinasi standar kerja internasional, publikasi standar harmonisasi internasional dan promosi pemakaian standar internasional. Saat ini, anggota ISO terdiri dari 130 negara yang berkedudukan di Jenewa, Swiss, meliputi anggota Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE) dan Asosiasi

Perdagangan Bebas Eropa, Amerika Serikat, Jepang, Cina, Singapura dan sebagainya yang di dalam pengonsepan standar dilakuakn oleh 34 anggota badan yang terdiri dari Bagian Teknik dan Administrasi (Suardi, 2001:21).

Ada juga yang beranggapan ISO adalah singkatan dari *The International Organization for Standardrization*, ISO bukan sebuah singkatan tetapi sebuah kata yang berasal dari bahasa Yunani yang berarti “sama”, seperti istilah “*isoterm*”, yang berarti “suhu yang sama”, “*isometric*” yang berarti “dimensi yang sama”, dan “*isobar* ” yang berarti “ tekanan yang sama “. Kata yang dijadikan standar merupakan cara untuk mempermudah dalam penggunaan dan agar mudah diikuti. Jika yang digunakan adalah singkatan, tentu di setiap Negara akan berbeda singkatanannya, seperti IOS dalam Bahasa Inggris, OIN dalam bahasa Perancis atau di Indonesia dengan OSI (Organisasi Standar Internasional).

2.3.1 Mutu melalui ISO

Masih sedikitnya organisasi di Indonesia yang mendapatkan sertifikat ISO 9000 dibandingkan dengan Negara Asia Tenggara lainnya menunjukkan masih lemahnya kesadaran organisasi akan pentingnya ISO 9000.

Organisasi yang menjalankan sistem manajemen yang efektif akan mendapatkan manfaatnya, yang merupakan suatu hasil yang bisa dirasakan dari implementasi ISO 9000, Suardi (2001: 97), antara lain : (a) membuat sistem kerja dalam suatu organisasi menjadi standar kerja yang terdokumentasi, (b) dengan adanya ISO 9000, ada jaminan bahwa perusahaan itu mempunyai sistem manajemen mutu dan produk yang dihasilkan sesuai dengan keinginan pelanggan, (c) dapat berfungsi sebagai standar kerja untuk melatih karyawan yang

baru, (d) menjamin bahwa proses yang dilaksanakan sesuai dengan sistem manajemen yang ditetapkan, (e) semangat pegawai ditingkatkan karena mereka merasa adanya kejelasan kerja sehingga mereka bekerja dengan efisien, (f) adanya kejelasan hubungan antara bagian yang terlibat dalam melaksanakan suatu pekerjaan, (g) kepercayaan manajemen yang sangat tinggi, (h) dapat mengarahkan karyawan agar berwawasan mutu dan memenuhi permintaan pelanggan, baik internal maupun eksternal, (i) dapat menstandarisasi berbagai kebijakan dan prosedur operasi yang berlaku di seluruh organisasi, (j) menetapkan suatu dasar yang kokoh dalam membangun sikap dan keinginan bagi setiap kemajuan atau peningkatan.

Keuntungan bagi organisasi yang menerapkan ISO, khususnya organisasi pendidikan, akan menciptakan sistem kerja yang terstandar sehingga iklim kerja antar guru, karyawan dan kepala sekolah kondusif dan terbuka karena adanya kejelasan aturan dan job description masing-masing personil. Khusus untuk SMK, sebagai lembaga pendidikan yang menghasilkan lulusan untuk bekerja di industri atau lembaga pemerintah yang menjadi pelanggan, penerapan standar ISO memacu sekolah untuk berusaha menyesuaikan kualitas lulusan memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh pelanggan (*link and match*).

Menurut Bakhtiar dalam Pradana (2003: 105) penerapan ISO 9000 oleh sebuah organisasi pada dasarnya dilatarbelakangi oleh dua macam kondisi, yaitu: (a) kondisi kontraktual, yaitu suatu kondisi dimana organisasi dituntut oleh konsumen, pasar, atau persaingan untuk menerapkan suatu standar manajemen mutu internasional. Dengan demikian, organisasi wajib memiliki sertifikat ISO 9000 untuk ditunjukkan kepada konsumennya, (b) kondisi non kontraktual, yaitu

suatu kondisi dimana penerapan ISO didasari oleh kepentingan perusahaan itu sendiri dalam rangka mengembangkan kinerja internal perusahaan, jadi bukan disebabkan tuntutan konsumen.

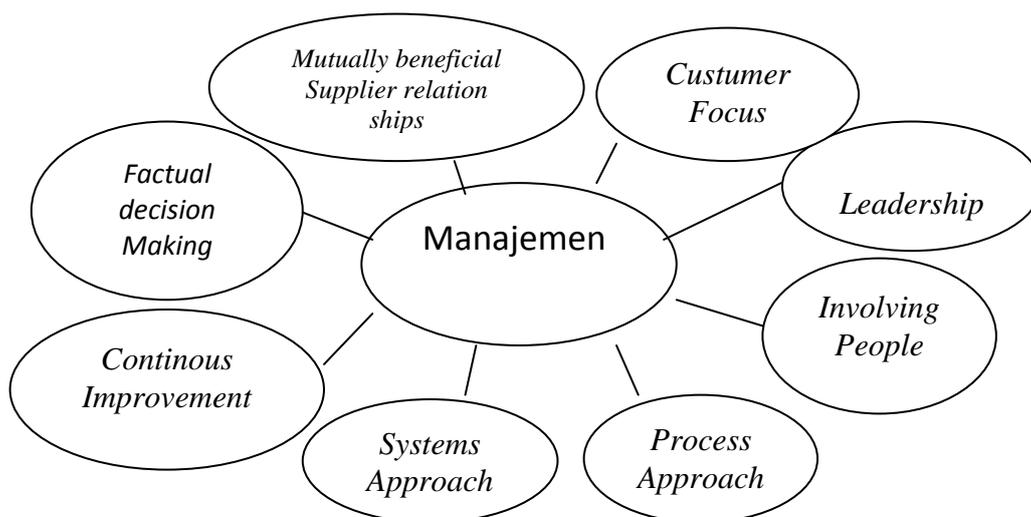
Berdasarkan latar belakang kedua kondisi tersebut, maka motivasi perusahaan dalam menerapkan ISO terbagi dalam dua macam kriteria, yaitu: (a) motivasi aktif atau motivasi yang bersifat pengembangan (*developmental*), (b) motivasi pasif atau motivasi yang bersifat non pengembangan (*non developmental*).

Berdasarkan hasil survei Vloeberghs dan Bellens dalam Susanti (1999: 175) di Belgia menunjukkan alasan utama untuk menerapkan ISO 9000 adalah; (a) untuk meningkatkan image mutu organisasi di pasar, (b) untuk meningkatkan efisiensi dan pengendalian organisasi, (c) untuk meningkatkan mutu produk dan jasa, (d) untuk menggabungkan dan memperluas *market share*, (e) karena permintaan dan/atau pertanyaan dari konsumen, (f) keputusan manajemen perusahaan, (g) permulaan yang tepat untuk *Total Quality Management*, (h) mengurangi resiko pertanggungjawaban produk berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi alasan memilih penerapan ISO dalam sebuah organisasi oleh berbagai keuntungan (a) dapat dipergunakan oleh semua organisasi profit maupun non profit, (b) mudah diterapkan, bahasanya jelas sehingga mudah dimengerti, (c) menyesuaikan dengan proses yang ada pada organisasi, (b) mendorong penyempurnaan kinerja organisasi, (c) berorientasi pada perbaikan yang berkelanjutan dan upaya peningkatan kepuasan pelanggan dan (d) mudah dipadukan dengan standar sistem manajemen lainnya.

2.4. Implementasi Delapan Prinsip Manajemen Mutu pada Pendidikan Vokasional

Desain dan penerapan sistem manajemen mutu dipengaruhi oleh kondisi yang berubah, sasaran tertentu, produk yang disediakan, dan ukuran serta struktur organisasi. Edisi terbaru ISO 9001 : 2008 didasarkan pada delapan prinsip manajemen mutu. Banyak metode yang dapat digunakan dalam menerapkan prinsip manajemen mutu.

Penerapan prinsip manajemen mutu tidak hanya menyediakan keuntungan secara langsung terhadap perancangan sistem manajemen mutu, tetapi juga memberikan kontribusi keuntungan pada pengelolaan biaya dan risiko. Sistem manajemen mutu yang efektif dapat memastikan bahwa kegiatan-kegiatan dalam hal ini pendidikan vokasional dapat diawasi. Hal ini memungkinkan setiap orang mengetahui apa yang mereka kerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Sebagai hasilnya, inefisiensi dan pemborosan dapat ditentukan sasarannya dan kemudian dihilangkan dengan tetap berfokus pada pelanggan (*customer focus*) dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).



Gambar. 2.2 Manajemen ISO

Suardi (2004: 100), mengemukakan bahwa organisasi yang menerapkan ISO, harus melaksanakan kedelapan prinsip manajemen mutu yang berintegrasi pada klausul-klausul ISO itu sendiri, seperti dijelaskan di bawah ini :

2.4.1 Fokus pada Pelanggan (*Customer Focus*)

Pelanggan adalah kunci untuk meraih keuntungan bagi organisasi sekolah. Kelangsungan hidup organisasi sangat ditentukan bagaimana pandangan pelanggan organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi harus mengerti keinginan pelanggan sekarang dan masa depan dengan berusaha memenuhi persyaratan pelanggan dan bahkan melebihi harapan mereka.

Mengenai siapa pelanggan pada SMK, Sallis dalam Tampubolon (2001:74-75), membagi pelanggan lembaga pendidikan yakni SMK dalam dua kelompok yaitu pertama, pelanggan berdasarkan lokasi dan posisi terhadap SMK yakni pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kedua pelanggan berdasarkan langsung tidaknya pengaruh yaitu pelanggan primer, pelanggan sekunder, dan pelanggan tersier. Pelanggan internal adalah pelanggan yang berada dalam organisasi dan berperan sebagai pengelola SMK. Pihak pihak yang menjadi pelanggan internal antara lain guru, karyawan, dan unsure staf. Pelanggan eksternal adalah pelanggan yang berada diluar organisasi SMK yang secara langsung atau tidak terkena pengaruh akan mutu layanan sekolah. Pelanggan eksternal dikelompokkan menjadi pelanggan primer, sekunder, dan tersier. Pelanggan primer adalah pelanggan yang secara langsung menerima layanan pendidikan dari SMK yaitu siswa. Pelanggan sekunder adalah pelanggan yang secara tidak langsung menerima layanan pendidikan dan terlibat dalam memberikan dukungan dengan

menyediakan SDM dan sumber dana yaitu orangtua siswa, pemerintah, dan organisasi sponsor. Pelanggan tersier adalah pelanggan yang secara tidak langsung menerima jasa lembaga pendidikan SMK melalui pemakaian siswa yang sudah selesai menerima layanan pendidikan yaitu: pemerintah, dunia kerja, masyarakat, lembaga pendidikan yang lebih tinggi.

SMK perlu memberikan pelayanan yang bermutu terhadap pelanggan. Sehingga sekolah harus berusaha memahami kebutuhan dan harapan pelanggan. Langkah yang perlu dilakukan adalah mengumpulkan data data tentang siapa pelanggannya dan apa kebutuhannya kemudian dipenuhi kebutuhannya. Mengenai bagaimana organisasi memposisikan pelanggan, dipertegasakan secara jelas oleh Hoyle (2006:26) sebagai berikut : pada organisasi tradisional, manajemen puncak berada di atas dan pelanggan berada di bagian paling bawah. Hal ini tidak relevan pada kondisi dengan tingkat persaingan saat sekarang. Manfaat penting yang diperoleh pada organisasi pendidikan dengan menerapkan prinsip fokus pada pelanggan adalah: (a) meningkatnya keuntungan dan mendapat perolehan angka keterserapan yang cepat, (b) meningkatnya penggunaan sumber daya organisasi yang efektif untuk mempertinggi kepuasan pelanggan, (c) meningkatnya loyalitas pelanggan.

Menurut Suardi (2001: 145), prinsip fokus pada pelanggan ini diterapkan secara optimal yang akan mengarah pada hal-hal berikut : (a) menyelidiki dan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, (b) memastikan bahwa sasaran organisasi berhubungan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, (c) mengkomunikasikan kebutuhan dan harapan pelanggan dengan organisasi secara keseluruhan, (d) menyelaraskan pendekatan dalam memuaskan pelanggan dan

pihak yang berkepentingan serta mengambil tindakan atas hasil yang didapatkan, (e) memastikan keseimbangan antara kepuasan pelanggan dan pihak yang berkepentingan seperti pemilik, karyawan, pemasok, pemodal, masyarakat dan Negara. Sementara Goetsch dan Davis dalam Nasution (1992: 22) menguraikan bahwa fokus pada pelanggan dalam manajemen mutu, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

Organisasi pendidikan yaitu sekolah, harus memperhatikan kepuasan pelanggan, sehingga pelanggan tidak lari dan menjadi loyal. Dengan pelanggan loyal akan berimplikasi pada citra sekolah di tengah masyarakat, sehingga meningkatkan kepercayaan seluruh elemen warga sekolah.

2.4.2 Kepemimpinan (*Leadership*)

Kinerja pemimpin (leader) adalah untuk menciptakan visi yang mengandung kewajiban untuk mewujudkannya, yang membawa orang lain ke tempat yang baru, yang memiliki kemampuan untuk mewujudkan visinya ke dalam kenyataan.

Dari sudut pandang Hoyle (2006:28), bahwa kepemimpinan dalam sebuah organisasi didefinisikan seperti berikut; pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus membuat tujuan sekolah dengan menciptakan dan memelihara lingkungan internal yang membuat semua personel terlibat dalam pencapaian visi dan misi sekolah. Penerapan prinsip kepemimpinan ini nantinya akan mengarah pada: (a) pertimbangan semua kebutuhan pihak terkait sebagai suatu kesatuan, (b)

menciptakan visi yang jelas untuk masa depan sekolah, (c) menetapkan target, tujuan, atau sasaran yang menantang, (d) menyediakan sumber daya dan pelatihan, (e) kebebasan untuk bertindak dengan tanggung jawab dan akuntabilitas, (f) menjadi contoh dalam hal kejujuran, moral dan penciptaan budaya, (g) penciptaan kepercayaan, (h) menghilangkan kekhawatiran di antara semua karyawan.

Menurut Suardi (2001: 176), manfaat penting yang dirasakan dalam menerapkan prinsip kepemimpinan ini adalah : (a) karyawan akan paham dan termotivasi atas pentingnya tujuan dan sasaran organisasi, (b) pengevaluasian, pembetulan, dan penerapan aktivitas dilakukan dalam satu kesatuan, (c) salah komunikasi (*miscommunication*) antar tingkatan pada organisasi dapat dikurangi, (d) pegawai dapat diandalkan kinerjanya, (e) timbulnya keinginan untuk berpartisipasi dan berkontribusi untuk perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*).

Kepemimpinan di dalam sebuah organisasi sekolah, ia adalah seorang yang bertanggung jawab kemana arah organisasinya. Tentu saja, sebagai seorang atau kepala sekolah yang baik, harus memahami dan mengetahui kemampuan setiap guru-guru dan stafnya, agar diberdayakan secara maksimal sesuai dengan kapasitas mereka masing-masing. Oleh karena itu, pemimpin yang sukses adalah ketika ia mampu menggunakan sumber daya yang ada di organisasinya untuk mencapai visi dan misi bersama.

2.4.3 Keterlibatan Personel (*Involving People*)

Keterlibatan personel adalah dasar yang dipentingkan dalam prinsip manajemen mutu. Personel pada semua tingkatan adalah modal utama

perusahaan, di mana keterlibatan kemampuannya secara penuh sangat bermanfaat bagi organisasi sekolah. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memampukan dan memberikan kesempatan kepada personel untuk merencanakan, menerapkan rencana, dan mengendalikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau kelompoknya. Kebebasan dan pemberian wewenang perlu dilakukan kepada guru dan staf dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Dengan adanya keterlibatan personel secara menyeluruh, maka akan menghasilkan rasa memiliki dan tanggung jawab dalam memecahkan masalah. Hal ini akan memicu karyawan untuk aktif dalam melihat peluang peningkatan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman. Ini tidak harus diartikan membiarkan karyawan untuk memutuskan caranya dalam melakukan segala sesuatu. Keterlibatan ini dapat dimulai dengan perekrutan SDM yang tepat, memberikan pelatihan, kemudian memberikan mereka tingkat tanggung jawab dan wewenang yang sesuai. Bagi manajer, keterlibatan personel merupakan proses untuk meningkatkan keadilan diri personel yang bersangkutan agar dipercaya dalam merencanakan dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan yang bersangkutan. Sedangkan bagi organisasi sekolah, keterlibatan personel menimbulkan antusiasme dan rasa bangga karena merasa menjadi bagian atau memiliki organisasi sekolah yang akhirnya akan berfokus pada kreasi dan memberikan nilai bagi pelanggan.

Organisasi sekolah yang dapat membuat guru dan stafnya mengambil inisiatif dan terlibat secara aktif maka organisasi tersebut mencapai apa yang dinamai adaptif (*adaptive*). Selain itu, ada pula kondisi di mana tingkat pemberdayaan organisasi dan preferensi individual sama-sama rendah. Organisasi seperti ini dikategorikan sebagai organisasi yang tunduk/mengalah (*compliant*). Ada

kemungkinan dijumpai situasi yang membutuhkan kedua unsure karakteristik di atas. Staf kabin pesawat misalnya, harus adaptif dalam menangani pelanggan dan situasi-situasi tertentu, sedangkan dalam situasi yang berkaitan dengan keselamatan, mereka harus comitmen. Keterlibatan karyawan, proses, dan situasi perlu juga dipertimbangkan. Dalam beberapa situasi, khususnya dalam organisasi yang sangat menekankan inisiatif individu, orang bisa menjadi cemas (*anxious*). Ini mungkin dikarenakan mereka tidak dipersiapkan secara baik untuk menghadapi situasi seperti itu, atau malah mungkin karena mereka merasa tidak nyaman tanpa adanya peraturan dan prosedur yang diikuti. Demikian juga halnya dengan seseorang yang lebih suka melakukannya dengan caranya sendiri dan mengambil inisiatif akan sangat frustrasi (*frustated*) bila mereka harus bekerja dengan pedoman prosedural yang ketat sepanjang waktu.

Goetsch dan Davis (1994: 22) memaparkan bahwa adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya suatu keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Pelibatan semua komponen dalam sebuah organisasi sekolah akan memupuk tanggung jawab yang tinggi karena ada *sense of belonging* masing-masing anggota organisasi sekolah, hal ini menjadi sebuah aset bagi sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.4.4 Pendekatan Proses (*Process Approach*)

Standar internasional ISO mengembangkan pemakaian pendekatan proses (*process approach*) pada masa pembuatan, penerapan, dan peningkatan sistem manajemen mutu yang efektif. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi berbagai persyaratan pelanggan. Proses dalam ISO 9001: 2008 didefinisikan sebagai kumpulan aktivitas yang saling berhubungan/mempengaruhi di mana berubahnya *input* (material, persyaratan, peralatan dan instruksi) menjadi *output* (barang dan jasa). Perubahan yang dimaksud pada definisi proses di atas dapat disimpulkan sebagai adanya penambahan nilai dari masukan (*input*), yang dapat digolongkan menjadi empat bentuk, seperti : (a) perubahan fisik (konstruksi, jasa kesehatan, manufaktur), (b) Lokasi (penggudangan, transportasi), (c) transaksi (bank, asuransi ritel), (d) Informasi (pemrosesan data), berdasarkan definisi ISO itu, maka ada hal yang harus diperhatikan aktivitas pada keempat bentuk tersebut. Pertama, apakah input memadai untuk dilanjutkan ? Kedua, apakah proses yang dilakukan efektif dan efisien dan adakah langkah penambahan nilai dari input ?. Dan yang ketiga, pada keluaran (*output*), yang harus diperhatikan adalah siapa pelanggan organisasi sekolah sehingga dapat memastikan *output* yang dihasilkan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan ?. Untuk sebuah organisasi sekolah, agar berfungsi secara lebih efektif, haruskah mengidentifikasi dan mengatur aktivitas-aktivitas yang saling berhubungan. Suatu aktivitas yang menggunakan sumber daya dan dikelola dalam rangka memungkinkan perubahan input menjadi *output*, bisa dipertimbangkan sebagai proses. Seringkali *output* dari suatu proses langsung membentuk *input* untuk proses berikutnya. Jika proses-proses yang ada dikaitkan

satu sama lain, maka hal ini dinamai sistem. Sedangkan proses berdasar hierarkinya tersendiri dari sub-proses dan sub-proses dijabarkan lagi dengan aktivitas, kemudian aktivitas akan dijabarkan lagi menjadi task.

Aplikasi suatu sistem dari proses dalam suatu organisasi, beserta identifikasinya dan berinteraksi dari proses-proses tersebut, dan pengeloalaannya, bisa dikatakan sebagai “pendekatan proses”. Pendekatan prose menurut ISO 9000 didefinisikan sebagai identifikasi yang sistematis dan pengolahan proses yang digunakan organisasi dan keterangan yang mempengaruhi tiap proses. Dalam konteks ISO 9000, pendekatan proses mensyaratkan organisasi untuk melakukan identifikasi, penerapan, pengelolaan, dan melakukan peningkatan berkesinambungan (*continuos improvement*) proses yang dibutuhkan untuk sistem manajemen mutu, dan mengelola interaksi masing-masing proses yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses-proses tersebut secara sistematis dijelaskan sebagai berikut :

2.4.4.1 Proses Inti (*Realization Process*)

Proses inti berfungsi sebagai *increase in value* pada organisasi sekolah yang dimulai dari pelanggan eksternal dan kembali pada pelanggan. Proses inti memberikan kontribusi mayor pada organisasi dan mencapai kepuasan pelanggan. Dibandingkan proses lainnya, proses inilah yang memiliki hubungan langsung dengan pelanggan dan mendapat efek langsung dari pelanggan.

2.4.4.2 Proses Pendukung (*Support Process*)

Sesuai dengan definisinya, proses ini berfungsi sebagai pendukung pada organisasi pada proses ini, dan menghasilkan data, informasi atau mengatur administrasi yang terprosedur.

2.4.4.3 Proses Manajemen (*Management Process*)

Karakteristik dari proses ini adalah untuk melakukan pengendalian dan pembuatan keputusan. Pendekatan proses dilakukan untuk mengelola input menjadi output, seperti yang diungkapkan oleh Hoyle (2006:30), bahwa keuntungan yang diperoleh oleh sebuah organisasi sekolah dari penerapan prinsip ini adalah : (a) turunnya biaya dan waktu putaran yang lebih pendek karena penggunaan sumber daya yang efektif, (b) hasil yang diperoleh dapat diperkirakan, konsisten dan ditingkatkan, (c) peningkatan kesempatan dapat lebih difokuskan dan diprioritaskan.

2.4.5 Pendekatan Sistem Pengelolaan (*Systems Approach*)

Pendekatan sistem untuk pengelolaan dapat dilakukan jika pendekatan proses telah diterapkan. Dengan kata lain, pendekatan sistem untuk pengelolaan adalah kumpulan dari pendekatan proses. Pendekatan sistem ke manajemen didefinisikan sebagai pengidentifikasian, pemahaman, dan pengelolaan sistem dari proses yang saling terkait untuk pencapaian tujuan dan peningkatan sasaran organisasi dengan efektif dan efisien. Sistem dibuat, agar bisa dipertemukan ide, prinsip dan teori sehingga dapat menghasilkan yang maksimal, Hoyle (2006:30) mengatakan;

Organisasi yang telah mampu menerapkan prinsip ini, maka akan memperoleh dampak positif seperti berikut: (a) integrasi dan penjajaran proses yang terpenuhi akan mendukung pencapaian hasil terbaik yang diinginkan, (b) kemampuan untuk memfokuskan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, (c) memberikan kepercayaan pada interested parties, seperti konsistensi, keefektifan, dan efisiensi organisasi.

2.4.6 Peningkatan Berkesinambungan (*Continuos Improvement*)

Organisasi yang mengimplementasikan ISO 9000, tidak pernah puas dan berhenti atas apa yang telah dicapai, ia selalu berusaha meningkatkan kualitas produk/jasa sehingga *customer satisfaction* bisa terpenuhi. Karenanya, peningkatan berkesinambungan (*continuos improvement*) harus menjadi sasaran setiap organisasi, peningkatan berkesinambungan memiliki keuntungan sebagai berikut : (a) adanya kinerja yang menguntungkan dalam meningkatkan kapabilitas organisasi sekolah, (b) *fleksibel* dan cepat dalam merespon hubungan untuk mengubah pasar atau kebutuhan dan harapan pelanggan, (c) mengoptimalkan biaya dan sumber data

Diterapkannya prinsip *continuos improvement* ini bagi organisasi sekolah, akan mengarah pada hal- hal berikut : (a) mengkaryakan pendekatan organisasi secara konsisten untuk meningkatkan *continuos improvement* pada kinerja organisasi, (b) menyediakan pelatihan dan pendidikan dalam metode maupun alat yang digunakan, (c) membuat *continuos improvement* pada produk, proses, dan sistem sebagai sasaran untuk setiap individu dalam organisasi, (d) membuat tujuan sebagai pedoman dan pengukuran untuk track *continuos improvement*, (e)

memberikan penghargaan pada improvement. Goetsch dan Davis dalam Nasution (1992: 22) mengatakan perbaikan sistem secara berkesinambungan bahwa setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat. Senada dengan pemaparan tersebut diatas, Hoyle (2006:31) mengatakan : peningkatan berkelanjutan harus dijadikan sasaran dan tujuan tetap organisasi sehingga sasaran tetap organisasi dapat diketahui dan ditetapkan dan kemudian juga organisasi mampu memantau kinerja melalui sasaran mutu yang terukur tiap fungsi terkait dan level dengan menggunakan peralatan seperti: *audit internal*, tinjauan manajemen, *corrective and preventive action*.

2.4.7 Pembuatan Keputusan Berdasarkan Fakta (*Factual decision making*)

Dapat dibayangkan apabila keputusan yang dikeluarkan oleh sekolah tidak didasari informasi dan fakta, sehingga tidak menutup kemungkinan akan menjadi keputusan yang “blunder”. Kejadian seperti ini harus seminimal mungkin dihindari, karena akan merusak citra bahkan mengancam eksistensi sebuah sekolah di mata masyarakat. Keputusan yang efektif adalah keputusan yang berdasarkan analisis data dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Langkah-langkah berikut perlu diperhatikan ketika melaksanakan prinsip ini, yaitu : (a) melakukan pengujian serta pengumpulan data dan informasi yang berhubungan dengan sasaran, (b) memastikan data dan informasi yang akurat, dapat dipercaya, dan mudah diakses, (c) menganalisa data dan informasi dengan menggunakan

metode yang benar, (d) memahami penggunaan teknik statistik, (e) membuat keputusan dan menindaklanjutinya berdasarkan hasil analisis dan pengalaman.

Pengambilan keputusan yang efektif di sebuah organisasi harus didasarkan pada analisis data dan informasi sehingga keputusan yang dibuat oleh sekolah dapat diterima berbagai pihak, bagi organisasi yang mengimplementasikan ISO 9000, kepala sekolah pada setiap mengambil keputusan harus menghimpun informasi dari guru dan staf kemudian mengolahnya sebagai dasar membuat keputusan.

2.4.8 Hubungan Saling Menguntungkan dengan Mitra Kerja/ Pemasok (*Mutually beneficial supplier relationships*)

Organisasi dan pemasoknya adalah saling tergantung dan merupakan hubungan yang saling menguntungkan dalam rangka meningkatkan kemampuan keduanya dalam memberi nilai.

Organisasi sekolah ketika mengimplementasi prinsip ini perlu memperhatikan langkah-langkah berikut: (a) mengidentifikasi dan menyeleksi calon mitra sekolah, (b) melibatkan mitra sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan organisasi seperti pembuatan kurikulum yang implementatif bagi sekolah vokasional yang sesuai dengan kebutuhan industri, (c) melibatkan mitra sekolah dalam proses pengembangan strategi organisasi, (d) membina hubungan dengan mitra sekolah, (e) menetapkan hubungan jangka pendek dan jangka panjang yang seimbang, (f) berkomunikasi dan berbagi informasi dengan mitra sekolah, (g) memastikan bahwa output dari sekolah sesuai dengan harapan mitra atau pasar, (h) membuat aktivitas bersama dalam pengembangan dan peningkatan, (i) mengilhami, menganjurkan, dan menghargai peningkatan dan suatu prestasi oleh mitra sekolah

Organisasi dan mitra sekolah saling tergantung, dan sudah selayaknya merupakan hubungan yang saling menguntungkan dalam rangka meningkatkan kemampuan keduanya dalam menciptakan nilai. Maka hubungan saling menguntungkan itu didasarkan pada: (a) menetapkan dan mendokumentasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh mitra sekolah, (b) meningkatkan kemampuan kedua organisasi untuk lebih baik, (c) seleksi, meninjau dan mengevaluasi kinerja mitra untuk mengendalikan produk yang dikelola.

Komitmen manajemen terhadap mutu dapat ditunjukkan sejak awal melalui penandatanganan pernyataan kebijakan mutu sekolah, dan berikutnya diikuti oleh sikap dan perilaku manajemen yang konsisten dalam menerapkan prosedur-prosedur kerja. Manajemen puncak harus memberi bukti komitmennya pada penyusunan dan implementasi SMM serta perbaikan berkesinambungan dan keefektifannya dengan cara melakukan hal-hal seperti berikut : (a) mengkomunikasikan kepada seluruh warga tentang pentingnya pemenuhan dan pelaksanaan persyaratan pelanggan dan peraturan perundang-undangan, (b) menetapkan kebijakan mutu Perguruan Tinggi serta menjalankannya, (c) memastikan penetapan sasaran mutu yang dijalankan secara konsisten, (d) melakukan tinjauan manajemen secara berkala, (e) .memastikan tersediaanya sumber daya.

Bukti komitmen yang besar dari pimpinan puncak dan jajaran manajemen untuk benar-benar menerapkan SMM ISO 9001:2008 pada sekolah, dibuktikan dengan menugaskan atau mengangkat secara resmi seorang Wakil Manajemen Mutu/WMM (management representative) setara dengan jabatan wakil kepala sekolah. Peranan dari Wakil Manajemen (WM) adalah menjamin bahwa sistem

manajemen mutu yang didokumentasikan secara teknik benar dan sesuai dengan persyaratan standar dari sistem manajemen mutu yang telah ditetapkan. Penunjukan seorang WMM oleh kepala sekolah haruslah orang yang tepat, jangan sampai menunjuk seorang WMM tanpa mempertimbangkan kemampuan kepemimpinannya serta pemahamannya tentang sistem yang berlaku pada sekolah. Dengan demikian pelaksanaan tugas WMM tidak mengalami hambatan sehingga target dan sasarannya tercapai. WMM harus membuat laporan kepada kepala sekolah agar menjamin bahwa persyaratan-persyaratan standar dari SMM ISO 9001:2008 itu tidak dilanggar oleh fungsi-fungsi yang lain.

2.5. Kerangka Berpikir

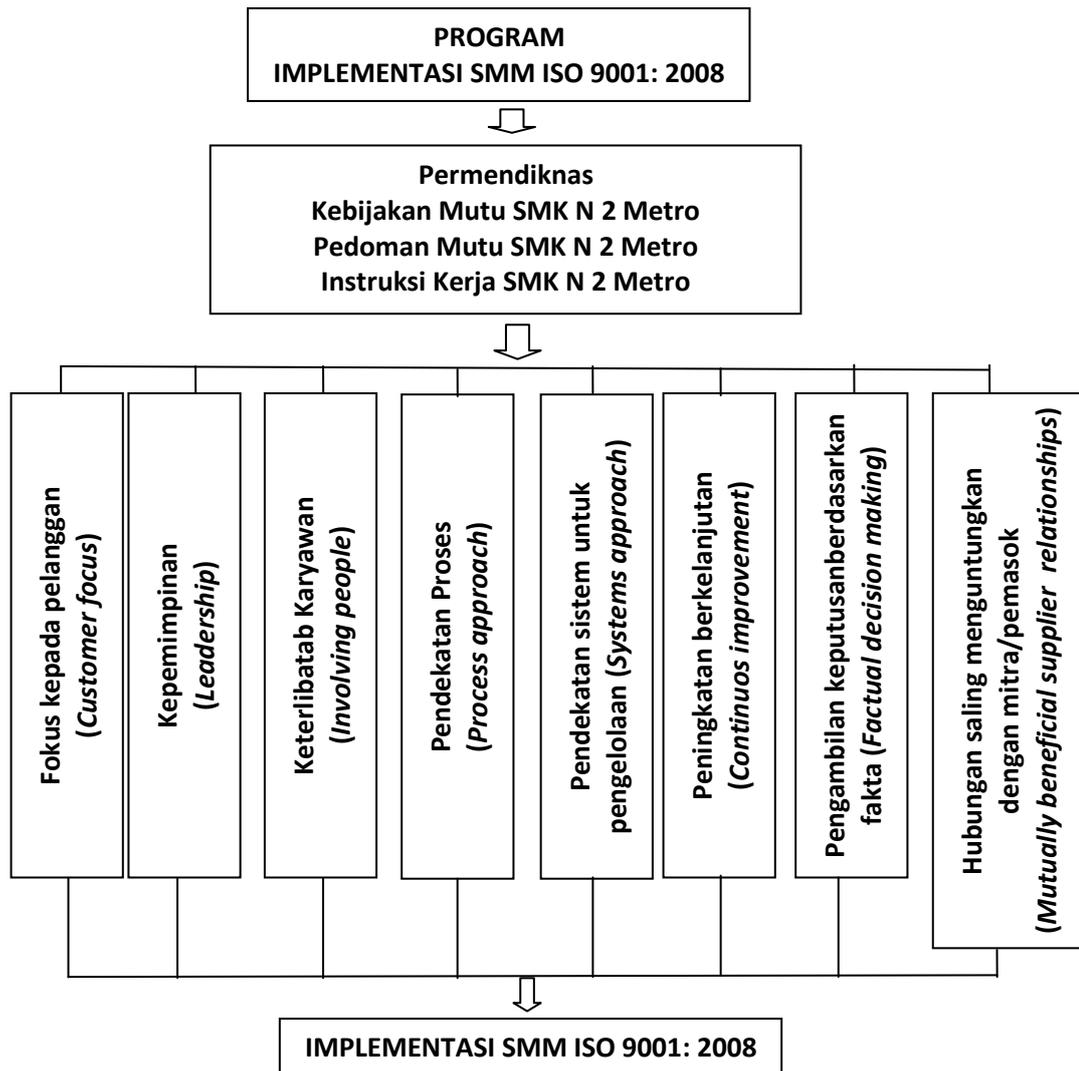
SMK Negeri 2 Metro sebagai lembaga pendidikan vokasional selalu mengawasi mutu pelayanan akademik dan non akademik. Sebagai peneliti juga bertugas mengevaluasi manajemen mutu ISO 9001 : 2008. Komitmen sekolah yang tertuang dalam visi, misi, tujuan, dan rencana strategis yang termaktub dalam sasaran mutu adalah untuk meraih pelanggan yang maksimal.

Dalam aspek Input skema penilaian ISO 9001 : 2008 lebih menekankan ketersediaan sumberdaya sekolah berupa sumber daya manusia, sarana prasarana dan sistem informasi. Ketersediaan sumberdaya manusia meliputi proses penerimaan siswa baru, tenaga pendidik/guru dan staf kependidikan. Pada proses penerimaan tambahan tenaga kependidikan peneliti selaku kepala sekolah akan melihat apakah betul yang diharapkan sesuai dengan kebutuhan. Sarana prasarana dan system informasi meliputi pelayanan, arsip data, sistem penilaian hasil belajar dan pengembangan staf edukatif serta admanistrasi dengan indicator penilaian

yaitu kesesuaian data yang ada di lapangan dengan standar yang ditetapkan oleh pemerintah. Dalam aspek proses (*process*) menekankan pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi proses pembelajaran harus sesuai dengan kebutuhan yang ada. Dalam perencanaan juga melihat apakah standar mutu yang ditetapkan oleh SMK Negeri 2 Metro sudah mengacu pada standar yang sesuai dengan merencanakan pelaksanaan ISO 9001 : 2008.

Dalam aspek lulusan (*out put*) menekankan hasil dalam proses pelaksanaan evaluasi hal ini akan berdampak pada pelanggan yang akan masuk ke SMK Negeri 2 Metro sehingga akan mempengaruhi input yang akan datang.

Dalam aspek *Out Come* (lulusan yang sudah bekerja) lebih menekankan pada penilaian hak-hak pelanggan yang ada yaitu kepuasan pelanggan melalui perkembangan terus menerus perbaikan kearah yang lebih baik (*best practice*). Indikator penilaiannya yaitu prestasi para lulusan dimana mampu mandiri dan bisa diterima di dunia usaha yang ada di wilayah sekitarnya.



Gambar 2.3 Kerangka Penelitian