

**PELAKSANAAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2000
DI SMA NEGERI 1 SURAKARTA**



Skripsi

Oleh:

KHOIRUL MUKHOYYAROH

K7406013

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2010**

**PELAKSANAAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2000
DI SMA NEGERI 1 SURAKARTA**

Oleh:

KHOIRUL MUKHOYYAROH

NIM K7406013

Skripsi

Ditulis dan Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mendapatkan
Gelar Sarjana Pendidikan Program Studi Pendidikan Ekonomi
Bidang Keahlian Khusus Pendidikan Akuntansi
Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**

2010

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi ini telah disetujui untuk dipertahankan di hadapan Tim Penguji Skripsi
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Persetujuan Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

(Drs. Wahyu Adi, M.Pd)

NIP. 19630520 198903 1 005

(Jaryanto, S.Pd, SE, M.Si)

NIP. 19760909 200501 1 001

Skripsi ini telah direvisi sesuai dengan arahan dari tim Penguji Skripsi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta dan diterima untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan.

Tim Penguji Skripsi

Nama Terang		Tanda Tangan
Ketua	: Drs. Sukirman, MM
Sekretaris	: Drs. Sudiyanto, M.Pd
Anggota I	: Drs. Wahyu Adi, M. Pd
Anggota II	: Jaryanto, S.Pd, SE, M. Si

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini telah dipertahankan di hadapan Tim Penguji Skripsi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta dan diterima untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan.

Hari : Senin
Tanggal : 3 Mei 2010

Tim Penguji Skripsi

Nama Terang

Tanda Tangan

Ketua : Drs. Sukirman, MM

.....

Sekretaris : Drs. Sudiyanto, M.Pd

.....

Anggota I : Drs. Wahyu Adi, M. Pd

.....

Anggota II : Jaryanto, S.Pd, SE, M. Si

.....

Disahkan oleh

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Universitas Sebelas Maret Surakarta

Dekan,

Prof. Dr. H.M. Furqon Hidayatullah, M. Pd

NIP. 19600727 198702 1 001

ABSTRAK

Khoirul Mukhoyyaroh. K7406013. PELAKSANAAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2000 DI SMA NEGERI 1 SURAKARTA. Skripsi, Surakarta: Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sebelas Maret, Mei 2010.

Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) Mengetahui pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta. (2) Mengetahui adanya faktor pendukung dalam pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta. (3) Mengetahui adanya faktor penghambat dalam pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta. (4) Mengetahui upaya yang dilakukan SMA Negeri 1 Surakarta dalam mengatasi faktor – faktor yang menghambat pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Strategi yang digunakan adalah tunggal terpancang. Bila ditinjau dari aspek yang diteliti, penelitian ini merupakan studi kasus. Sumber data yang digunakan adalah informan, dokumen dan arsip, serta tempat dan peristiwa. Dalam penelitian ini penentuan sampel dilakukan secara non probabilitas (pemilihan *non-random*) dengan metode *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Validitas data dengan menggunakan triangulasi data/sumber dan triangulasi metode. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis interaktif.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa: (1) Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan standar yang dipersyaratkan oleh SMM ISO 9001:2000. (2) Faktor – faktor pendukung pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta antara lain: kesadaran dan komitmen diberikan secara totalitas oleh manajemen puncak serta warga sekolah SMA Negeri 1 Surakarta, dana yang tersedia mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pelaksanaan SMM ISO 9001:2000, input berupa siswa yang berkualitas baik dari segi moral maupun segi akademis, sarana dan prasarana yang tersedia mendukung terselenggaranya KBM dengan baik, serta adanya dukungan dari *stakeholders* baik *stakeholders* internal maupun *stakeholders* eksternal. (3) Faktor – faktor penghambat pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta antara lain: kurangnya kefahaman personel terhadap SMM ISO 9001:2000, kurangnya kesadaran personel untuk mengubah kebiasaan lama, koordinasi antara lini kerja belum terkontrol dengan baik, serta proses perekaman kegiatan yang belum dilaksanakan sesuai sistem. (4) Usaha – usaha yang dilakukan SMA Negeri 1 Surakarta untuk mengatasi faktor penghambat tersebut antara lain: melakukan pemahaman secara terus menerus yaitu dengan mengadakan sosialisasi kepada seluruh warga sekolah tentang SMM ISO 9001:2000, komitmen kepala sekolah untuk selalu mengingatkan, mengarahkan dan bersosialisasi kepada warga sekolah bahwa SMA Negeri 1 Surakarta sudah ISO, membangun komunikasi dan koordinasi yang terarah antar lini kerja, dan menyusun sistem pengendalian rekaman yang dibakukan.

MOTTO

*Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan
(QS. Al – Insyiroh: 6)*

*Teruslah bergerak hingga kelelahan itu lelah mengikutimu,
Teruslah berlari hingga kebosanan itu bosan mengejarmu,
Teruslah berjalan hingga keletihan itu letih bersamamu,
Teruslah bertahan hingga kefuturan itu futur menyertaimu,
Tetaplah berjaga hingga kelesuan itu lesu menemanimu,
(Syaiqut Tarbiyah: Alm. Ustadz Rahmat Abdullah)*

*Kita memerlukan stress untuk tau apa itu ketenangan
Betapapun beratnya penderitaan dan sulitnya kesulitan pasti ia akan berujung
Kalaupun kesulitan ibarat matahari, dan kesuksesan ibarat hujan
Maka kita membutuhkan keduanya untuk melihat pelangi
(Ustadz Yusuf Mansur)*

*Kegagalan bukanlah akhir, namun lebih merupakan sebuah langkah penting
untuk belajar dan menyiapkan langkah berikutnya menuju kesuksesan.
Kesuksesan berhenti ketika kita berhenti berusaha.
(Penulis)*

PERSEMBAHAN

Teriring rasa Syukur kehadiran Allah Swt,

Karya ini penulis dedikasikan kepada:

❧ *Ibu , Bapak dan Nenek tercinta yang selalu ada di saat aku menangis maupun tertawa...*

❧ *Mas Anto Suamiku tercinta, ayah dari jundi – jundi kecilku nanti yang telah menjadi anugrah terindah dalam hidup ini,,Thanks For All, jemput aku di batas penantianmu,,*

❧ *Tiffany, Shefaddin, Wildan, dan Innes,,Jundi - jundi kecil yang selalu mewarnai indahnya perjalanan hidup ini,,*

❧ *My sweet brother and sister,,*

❧ *Bery, Anis, Yayuk, Pebry, Arum, Wachid, Ari, Asti and All BEM's,,Sahabat – sahabat yang telah menjadi bagian dari jiwa ini,,*

❧ *Sahabat seperjuangan di SKI FKIP UNS '07, KAMMI Komisariat Sholahuddin Al – Ayubi UNS, serta BEM FKIP UNS Kabinet Bersama '07, Kabinet Pembaharu '08, dan Kabinet Peduli '09,,meskipun jasad berpisah tetapi hati kita tetap tertaut karenaNya,,*

❧ *My lovely,,*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan ridhonya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Dalam penyusunan skripsi ini penulis banyak mengalami hambatan dan kesulitan, namun berkat bantuan berbagai pihak akhirnya kesulitan – kesulitan yang timbul dapat teratasi. Oleh karena itu, merupakan suatu kebahagiaan bagi penulis apabila dalam kesempatan ini penulis dapat mengucapkan rasa terima kasih atas segala bentuk bantuannya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Furqon Hidayatullah, M.Pd selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta, yang telah memberikan izin penelitian skripsi ini.
2. Bapak Drs. Saiful Bachri, M.Pd, selaku Ketua Jurusan P. IPS Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta, yang telah memberikan izin penelitian skripsi ini.
3. Bapak Drs. Sutaryadi, M.Pd, selaku Ketua Program Studi Pendidikan Ekonomi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta, yang telah memberikan izin penelitian skripsi ini.
4. Bapak Drs. Wahyu Adi, M.Pd, selaku Ketua BKK Akuntansi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta, yang telah memberikan izin penelitian skripsi ini.
5. Bapak Drs. Wahyu Adi, M.Pd, selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, pengarahan dan motivasi sehingga memperlancar penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Jaryanto, S.Pd, SE, M.Si selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, pengarahan dan motivasi sehingga memperlancar penyusunan skripsi ini.
7. Bapak Ibu Dosen BKK Akuntansi yang senantiasa meluangkan waktu kepada penulis untuk memberikan bantuan, bimbingan, pengarahan dan motivasi sehingga memperlancar penyusunan skripsi ini.

8. Bapak dan atau Ibu dosen penguji yang telah melakukan perannya sebagai penguji terhadap penulis dalam penyusunan skripsi ini.
9. Bapak Drs. H.M. Thoyibun, SH, MM selaku Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Surakarta yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian ini.
10. Bapak Drs. Imron selaku QMR (*Quality Management Representative*) yang telah meluangkan waktu dan berkenan membantu pelaksanaan penelitian, membimbing dan mengarahkan peneliti selama penelitian.
11. Bapak H. Marwanta, S.Pd selaku Sekretaris QMR (DQMR) yang telah meluangkan waktu dan berkenan membantu pelaksanaan penelitian, membimbing dan mengarahkan peneliti selama penelitian.
12. Bapak Drs. Suryadi, M.Pd selaku Wakasek Kurikulum yang telah meluangkan waktu dan berkenan membantu pelaksanaan penelitian, membimbing dan mengarahkan peneliti selama penelitian.
13. Bapak Drs. Suyoto selaku Wakasek Kesiswaan yang telah meluangkan waktu dan berkenan membantu pelaksanaan penelitian, membimbing dan mengarahkan peneliti selama penelitian.
14. Bapak Drs. Bambang Budi Hartono selaku Wakasek Sarana dan Prasarana yang telah meluangkan waktu dan berkenan membantu pelaksanaan penelitian, membimbing dan mengarahkan peneliti selama penelitian.
15. Ibu Dra. Niken Dwi Sari selaku Wakasek Hubungan Masyarakat yang telah meluangkan waktu dan berkenan membantu pelaksanaan penelitian, membimbing dan mengarahkan peneliti selama penelitian.
16. Ibu Jumilah, A.Md selaku Pustakawan Perpustakaan yang telah meluangkan waktu dan berkenan membantu pelaksanaan penelitian, membimbing dan mengarahkan peneliti selama penelitian.
17. Bapak C. Ganang Waskito, S.IP selaku Kepala Tata Usaha yang telah meluangkan waktu dan berkenan membantu pelaksanaan penelitian, membimbing dan mengarahkan peneliti selama penelitian.
18. Ibu Dra. Nurhimah Zulaikhah selaku Koordinator Bimbingan Konseling yang telah meluangkan waktu dan berkenan membantu pelaksanaan penelitian, membimbing dan mengarahkan peneliti selama penelitian.

19. Bapak ibu guru SMA Negeri 1 Surakarta atas sambutan hangat yang diberikan kepada peneliti sehingga peneliti dapat menjalankan penelitian skripsi ini dengan nyaman dan berkesan.
20. My Lovely Family (Pa'e, Mbo'e, Mbae, Mas Ib, Mbak Ib, Mas San, Mbak Um, Mas Adin, Mbak Ani, Dhek Wildan, Dhek Ines) yang selalu memberi doa dan dukungan yang tak ternilai dalam proses penulisan skripsi ini.
21. My Lovely Husband, Kakang Mas Julianto ikhwan yang telah menjemputku untuk mengarungi indahnya Firdaus Allah, terima kasih atas semua cinta dan kasih sayang yang engkau berikan.
22. Keluarga besarku semua yang tidak mungkin aku sebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungannya selama ini, mohon diikhhlaskan atas semua khilaf yang pernah aku lakukan.
23. My Lovely Honey and Friend: Muslich, Hanik, Santo, Puji, Nana, Finda, semuanya sahabatku di MAN 2 Ponorogo Lulusan '06, terima kasih atas cinta dan kenangan yang tak pernah kulupakan sampai kapanpun.
24. Sahabat seperjuangan di BEM FKIP UNS Kabinet Bersama '07, Kabinet Pembaharu '08, dan Kabinet Peduli '09 terima kasih atas kekeluargaan yang masih hangat kurasakan sampai saat ini. Untuk POSDM'rs teruslah berjuang melahirkan insan – insan penerus bangsa yang berkualitas.
25. Sahabat dan Saudaraku: Bery, Anies, Yayuk, Arum, Ari Wardyani, Sri Lestari, Pebri, Wachid, Mira, Asti, Aulia, Sucipto, Suparyanto, All POSDM'rs BEM FKIP UNS dan lain – lainnya yang tak bisa kusebutkan satu persatu terima kasih atas jalinan ukhuwah yang telah terbina selama ini.
26. Semua sahabatku mahasiswa BKK Akuntansi Angkatan 2006 terima kasih atas semua dukungannya dan diikhhlaskan atas semua khilaf yang pernah aku lakukan.
27. Anak – anak Ma'had Ar – Royyan, Kos Multazam dan Kos Fahima, terima kasih atas dukungannya selama ini dan mohon diikhhlaskan atas kesalahan dan kekhilafan yang pernah terjadi.
28. Semua pihak yang telah membantu dan tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa karya ini belum mendekati sempurna, untuk itu penulis mohon maaf atas kekurangan yang terkandung dalam skripsi ini, penulis mengharap kritik dan saran yang membangun agar tercipta karya yang sempurna. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan di kemudian hari.

Surakarta, Mei 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN ABSTRAK	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
 BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
 BAB II. LANDASAN TEORI	8
A. Tinjauan Pustaka	8
1. Tinjauan Tentang Pendidikan	8
a. Pengertian Pendidikan	8
b. Tujuan Pendidikan	9
c. Unsur – Unsur Pendidikan	10
2. Tinjauan Tentang Pendidikan Berbasis Mutu.....	10
a. Pengertian Mutu.....	10
b. Konsep Dasar Pendidikan Berbasis Mutu	12
c. Penerapan Prinsip – Prinsip Mutu Dalam Pendidikan.....	14

3. Tinjauan Tentang Manajemen Berbasis Sekolah	17
a. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah.....	17
b. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah	18
c. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah	20
4. Tinjauan Tentang ISO 9001:2000	21
a. Pengertian <i>The International Organization for Standardization</i> (ISO)	21
b. Family ISO 9000 Series.....	23
c. Tujuan dan Manfaat SMM ISO 9000	26
d. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000	27
e. Langkah – Langkah Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000	30
f. Persyaratan Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000	32
g. Prinsip – Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000	40
h. Audit Sistem Manajemen Mutu	43
i. Model Proses SMM ISO 9001:2000.....	45
5. Tinjauan Tentang Kepuasan Pelanggan.....	47
a. Pengertian Kepuasan Pelanggan.....	47
b. Membentuk Fokus Pada Kepuasan Pelanggan	49
B. Hasil Penelitian yang Relevan	50
C. Kerangka Pemikiran	51
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	55
A. Tempat dan Waktu Penelitian	55
1. Tempat Penelitian	55
2. Waktu Penelitian.....	55
B. Bentuk dan Strategi Penelitian.....	56
1. Bentuk Penelitian.....	56
2. Strategi Penelitian	57
C. Sumber Data	58

D. Teknik Sampling.....	59
E. Teknik Pengumpulan Data	60
F. Validitas Data	62
G. Analisis Data.....	64
H. Prosedur Penelitian	66
BAB IV. HASIL PENELITIAN.....	69
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	69
1. Sejarah Singkat SMA Negeri 1 Surakarta	69
2. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah SMA Negeri 1 Surakarta	70
3. Kondisi Fisik SMA Negeri 1 Surakarta.....	72
4. Sumber Daya Manusia.....	75
5. Kurikulum	75
6. Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Surakarta	77
7. Struktur Organisasi SMM ISO 9001:2000 SMA Negeri 1 Surakarta	80
8. Lini Kerja SMA Negeri 1 Surakarta.....	80
a. Bidang Kurikulum	81
b. Bidang Kesiswaan	82
c. Bidang Sarana dan Prasarana	83
d. Bidang Hubungan Masyarakat	85
e. Bimbingan Konseling	86
f. Perpustakaan	86
g. Tata Usaha	87
B. Deskripsi Permasalahan Penelitian.....	88
1. Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta	89
a. Langkah – Langkah SMA Negeri 1 Surakarta Mendapatkan Sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000	89
b. Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 pada Setiap Lini Kerja di SMA Negeri 1 Surakarta	103

1) Bidang Kurikulum	105
2) Bidang Kesiswaan	115
3) Bidang Sarana dan Prasarana.....	122
4) Bidang Hubungan Masyarakat	126
5) Perpustakaan	129
6) Tata Usaha	131
7) Bimbingan konseling	137
c. Kinerja Organisasi	141
1) Fokus pada Pelanggan	142
2) Kepemimpinan.....	143
3) Keterlibatan Personel.....	145
4) Pendekatan Proses	145
5) Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen	147
6) Peningkatan Terus Menerus	148
7) Pendekatan Faktual dalam Pengambilan Keputusan	149
8) Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan	149
2. Faktor – Faktor Pendukung Pelaksanaan SMM ISO 9001 : 2000 di SMA Negeri 1 Surakarta	151
3. Faktor – Faktor Penghambat Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000	156
4. Upaya yang Dilakukan Untuk Mengatasi Faktor Penghambat dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000	158
C. Temuan Studi yang Dihubungkan dengan Kajian Teori	159
BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	164
A. Kesimpulan	164
B. Implikasi	168
C. Saran	169
DAFTAR PUSTAKA	171

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Proses Sistem Manajemen Mutu	46
Gambar 2.2 Skema Kerangka Berfikir	54
Gambar 3.1 Skema Model Analisis Interkatif	66
Gambar 3.2 Prosedur Penelitian	68

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian	56
Tabel 4.1 Jumlah Siswa SMA Negeri 1 Surakarta Tahun Pelajaran 2009/2010.....	75
Tabel 4.2 Persentase Pencapaian Sasaran Mutu Bidang Kurikulum Ditinjau dari Nilai Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2008/2009	106
Tabel 4.3 Rekapitulasi Tamatan yang Mendaftar di Perguruan Tinggi Luar Negeri Tahun Pelajaran 2008/2009.....	113
Tabel 4.4 Perhitungan Rata – Rata Persentase Pelanggaran Tata Tertib Semester 1 Tahun Pelajaran 2009/2010	119
Tabel 4.5 Rekapitulasi Pengunjung Perpustakaan Semester 1 Tahun Pelajaran 2009/2010	130
Tabel 4.6 Rekapitulasi Jumlah Siswa yang Membayar Uang Komite Sebelum Tanggal 10 Setiap Bulan Pada Semester Ganjil Tahun Pelajaran 2009/2010	132
Tabel 4.7 Pelayanan Kenaikan Gaji Berkala Tahun 2009 Antara Bulan Juni 2009 – Desember 2009	135
Tabel 4.8 Perbandingan Langkah – Langkah Implementasi SMM ISO 9001:2000 di Dalam Teori dengan Pelaksanaan di SMA Negeri 1 Surakarta	161

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Pedoman Wawancara	173
Lampiran 2. Data Umum Sekolah	233
Lampiran 3. Data QMR	237
Lampiran 4. Data Bidang Kurikulum	244
Lampiran 5. Data Bidang Kesiswaan	255
Lampiran 6. Data Bidang Sarana dan Prasarana	276
Lampiran 7. Data Bidang Hubungan Masyarakat	280
Lampiran 8. Data Bimbingan Konseling	284
Lampiran 9. Data Perpustakaan	288
Lampiran 10. Data Tata Usaha	293
Lampiran 11. Foto – Foto	301
Lampiran 12. Perijinan	307

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Dunia abad XXI akan mengalami transformasi dalam segala aspek kehidupan manusia baik sosial, budaya maupun politik. Proses transformasi tersebut dapat dirangkum dengan istilah globalisasi. Di era globalisasi ilmu pengetahuan dan teknologi mengalami perkembangan yang sangat pesat, sehingga setiap negara dapat mengetahui kondisi suatu negara dengan mudah. Bahkan barang, jasa, modal dan tenaga kerja bebas keluar masuk suatu negara seakan – akan dunia itu tanpa batas. Globalisasi merupakan suatu proses yang tidak akan berjalan secara mekanistik melainkan diciptakan dan dikendalikan oleh manusia. Di era globalisasi setiap negara berusaha meningkatkan daya saingnya dalam menghasilkan barang dan jasa melalui peningkatan keunggulan kualitas sumber daya manusianya.

Globalisasi telah mendorong banyak organisasi pendidikan khususnya sekolah berusaha untuk meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan itu diarahkan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga mampu bersaing menghadapi tantangan global. Mutu pendidikan Indonesia saat ini dirasa masih rendah sehingga perlu ditingkatkan. Rendahnya mutu pendidikan sangat dirasakan pada setiap jenjang pendidikan dan satuan pendidikan khususnya pendidikan dasar dan menengah.

Para pengamat dan analis pendidikan menyebutkan setidaknya ada tiga faktor yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan. Faktor pertama, penggunaan pendekatan *educational production function*, dimana sekolah lebih mengutamakan *input* (siswa) tanpa memperhatikan proses pendidikannya, padahal proses pendidikan sangat menentukan *output* pendidikan. Faktor kedua, adalah penerapan otonomi kurikulum sekolah (KTSP) yang tanpa didasari dukungan yang baik dari pihak guru. Guru atau pengajar belum memiliki pemahaman yang baik sehingga dalam pelaksanaan KTSP kurang berjalan dengan baik. Faktor ketiga, adalah kurangnya peran serta masyarakat pendidikan yang terkait seperti orang tua, komite sekolah dan dewan sekolah. Umaedi

sebagaimana yang dikutip oleh Deni Koswara (2008:305) menambahkan bahwa rendahnya mutu pendidikan di Indonesia disebabkan karena pengelolaan atau manajemen pendidikan selama ini masih bersifat *macro oriented* atau diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat pusat tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro.

Permasalahan rendahnya mutu pendidikan telah mendorong berbagai pihak untuk melakukan berbagai usaha. Pemerintah saat ini tengah menerapkan suatu pendekatan terbaru yaitu Manajemen Berbasis Sekolah atau yang sering kita dengar dengan sebutan MBS. Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu strategi wajib yang ditetapkan oleh Indonesia sebagai standar dalam mengembangkan keunggulan pengelolaan sekolah. Penegasan ini dituangkan dalam USPN Nomor 20 tahun 2003 pada pasal 51 ayat 1 bahwa pengelolaan satuan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. MBS yang diterapkan saat ini diharapkan mampu untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berorientasi juga pada proses pelaksanaan pendidikan, bukan hanya berorientasi pada input yang selama ini banyak terjadi pada sekolah di Indonesia.

Manajemen pendidikan menurut MBS adalah manajemen yang berpusat pada sumber daya yang ada pada sekolah itu sendiri, sehingga akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah yang semula diatur oleh birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah. Sebuah artikel berjudul [Manajemen Berbasis Sekolah : Model Strategi Mengembangkan Keunggulan Berbasis Kolaborasi](#) yang dipublikasikan di <http://www.gurupembaharu.com> pada tanggal 28 Juli 2009 menyatakan bahwa “Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah adalah mengambil keputusan bersama untuk memperjelas tujuan, indikator, dan kriteria mutu yang ditetapkan sehingga memiliki keunggulan yang kompetitif karena keputusan akan sesuai dengan kebutuhan pengembangan potensi dan prestasi siswa pada tingkat satuan pendidikan”.

Penerapan MBS sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah, yang marak digencarkan pemerintah dalam rangka pembangunan daerah sesuai dengan sumber daya masing – masing. Pendekatan MBS mengarahkan sekolah terutama kepala sekolah untuk memandirikan sekolah melalui sumber daya yang dimiliki. Kemandirian ini

diarahkan pada penentuan dan pengelolaan manajemennya. Atas dukungan dan partisipasi masyarakat yang terkait, kepala sekolah selaku pimpinan menentukan sistem manajemen sekolah yang akan diterapkan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Sehingga pelaksanaan MBS mengalami perbedaan di setiap sekolah, yang disebabkan karena perbedaan sumber daya yang dimiliki oleh masing – masing sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah berorientasi pada kebebasan dalam pengambilan keputusan partisipatif dan dukungan sumber daya yang baik. Oleh karena itu MBS mendorong sekolah untuk menerapkan suatu sistem manajemen mutu bertaraf internasional. Sekolah menginginkan kualitas pendidikan berstandar internasional dan lulusan yang mampu berkompetisi di era globalisasi. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 bahwa “....dalam rangka lebih mendorong penjaminan mutu ke arah pendidikan yang berdaya saing ditingkat global, Pemerintah dan Pemerintah Daerah memberikan perhatian khusus pada satuan pendidikan tertentu yang berkategori mandiri dan berorientasi untuk bertaraf internasional”.

Dalam rangka pelaksanaan MBS, saat ini banyak institusi pendidikan menengah baik SMK maupun SMA menggunakan sistem manajemen mutu berstandar internasional yaitu Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2000 sebagai sistem pengelolaan manajemen sekolah. SMM ISO 9001:2000 mampu memberikan jaminan mutu bahwa sistem manajemen dan kinerja sekolah dapat berjalan dengan optimal. Dalam pedoman ini manajemen pendidikan difokuskan pada peran kepala sekolah sebagai manajer profesional yang dalam pelaksanaannya didukung oleh tim akademis lainnya. Penerapan ISO 9001:2000 berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan sehingga diharapkan dapat memuaskan pelanggan pendidikan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan mutu sekolah maupun mutu pendidikan secara nasional di Indonesia. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Nasution (2001:219) bahwa “ISO 9000 merupakan standar sistem manajemen kualitas internasional, karena ISO 9000 merupakan prasyarat yang harus dipenuhi oleh sistem manajemen dalam menghasilkan suatu produk barang atau jasa”. Rudi Suardi (2003:3) menyatakan bahwa “Sistem manajemen mutu akan memberikan jaminan bagi

pelanggan bahwa perusahaan mempunyai tanggung jawab tentang mutu dan mampu menyediakan produk dan jasa sesuai dengan kebutuhan mereka”.

Sekolah Menengah Atas (SMA) merupakan institusi pendidikan menengah yang bertugas melayani siswa agar dapat melanjutkan ke perguruan tinggi dan dapat memenuhi syarat kompetensi untuk dapat hidup mandiri. Saat ini banyak SMA tak terkecuali SMA Negeri 1 Surakarta mulai mengadopsi sistem manajemen mutu berstandar internasional yaitu Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 dalam pengelolaan manajemen sekolah dengan harapan bahwa manajemen dapat terlaksana dengan baik dan mengarah pada peningkatan mutu sekolah. Selain itu, pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 sejalan dengan upaya SMA Negeri 1 Surakarta untuk meraih predikat sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Hal ini berdasarkan pada salah satu persyaratan administratif yang harus dipenuhi oleh SMA Negeri 1 Surakarta bahwa pengelolaan manajemen SBI harus menggunakan sistem pengelolaan manajemen berstandar internasional dan mendapatkan sertifikat dari badan sertifikasi atas keberhasilan pengelolaan manajemen sekolah tersebut.

Pemaparan fakta – fakta di atas mendorong SMA Negeri 1 Surakarta sebagai salah satu sekolah favorit di karesidenan Surakarta untuk menjalankan Manajemen Berbasis Sekolah dengan sungguh – sungguh. Keseriusan itu semakin lama semakin terlihat oleh usaha SMA Negeri 1 Surakarta untuk memperbaiki mutu pendidikan institusinya dengan implementasi SMM ISO 9001:2000 pada awal tahun 2009. Hal ini dilakukan dengan harapan bahwa SMM ISO 9001:2000 dapat memperbaiki manajemen sekolah sehingga SMA Negeri 1 Surakarta mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan pada akhirnya kepuasan pelanggan atau pihak – pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) akan tercapai.

Berdasarkan hasil survey pendahuluan di SMA Negeri 1 Surakarta diperoleh informasi bahwa pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 belum terlaksana dengan efektif. Pada dasarnya sekolah yang sudah mendapatkan sertifikat SMM ISO 9001:2000 harus menjamin bahwa pelayanan yang diberikan merupakan pelayanan yang berkualitas sehingga dapat memberikan kepuasan kepada *stakeholders*. Tetapi SMA Negeri 1 Surakarta belum sepenuhnya mewujudkan harapan dari *stakeholders* tersebut. Hal ini

dapat dirasakan oleh beberapa *stakeholders* terutama adalah siswa dan orang tua yang merupakan pelanggan utama dari SMA Negeri 1 Surakarta.

Siswa dan orang tua belum sepenuhnya merasakan bahwa pelayanan yang diberikan oleh SMA Negeri 1 Surakarta sesuai dengan yang diharapkan. Besarnya uang komite yang harus dibayar tidak sebanding dengan pelayanan yang didapatkan. Pelayanan yang kurang optimal tersebut antara lain tata gedung yang belum kondusif untuk suasana pembelajaran, sering terjadi jam pelajaran kosong, guru menggunakan metode konvensional dalam proses pembelajaran, guru kurang memanfaatkan sarana pembelajaran berbasis ICT, keterlambatan pihak sekolah dalam menindaklanjuti sarana pembelajaran yang mengalami kerusakan, serta permasalahan lain yang disebabkan karena pelaksanaan manajemen sekolah yang belum didasari adanya komunikasi dan koordinasi yang baik, sehingga menyebabkan proses pembelajaran kurang berjalan dengan lancar. SMA Negeri 1 Surakarta dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada *stakeholders* apabila SMM ISO 9001:2000 dilaksanakan sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan – permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di bidang pendidikan yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan dengan judul **”PELAKSANAAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2000 DI SMA NEGERI 1 SURAKARTA”**.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta?
2. Apa yang menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta?
3. Apa yang menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta?
4. Bagaimanakah upaya yang dilakukan SMA Negeri 1 Surakarta dalam mengatasi faktor – faktor yang menghambat pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000?

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta.
2. Untuk mengetahui adanya faktor pendukung dalam pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta.
3. Untuk mengetahui adanya faktor penghambat dalam pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta.
4. Untuk mengetahui upaya yang dilakukan SMA Negeri 1 Surakarta dalam mengatasi faktor – faktor yang menghambat pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis maupun teoritis, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

- a. Menambah wawasan dan pengetahuan bagi pembaca tentang konsep Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 dan implementasinya di dunia pendidikan serta mempunyai peranan yang besar dalam meningkatkan mutu sekolah.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan pengembangan penelitian di masa yang akan datang, serta diharapkan memberikan kemanfaatan bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan kontribusi pemikiran yang dapat dijadikan sebagai referensi bagi sekolah – sekolah lain untuk menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 seperti yang telah dilaksanakan oleh SMA Negeri 1 Surakarta.
- b. Memberikan kontribusi pemikiran bagi dunia pendidikan serta peneliti yang lain mengenai salah satu upaya peningkatan mutu pendidikan dan diharapkan dapat menambah referensi dalam penelitian sejenis.
- c. Penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan-kebijakan sekolah selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Tinjauan Tentang Pendidikan

a. Pengertian Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu hal yang berhubungan erat dan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia karena menyangkut kelangsungan hidup manusia. Pendidikan diperlukan oleh manusia sejak manusia masih dalam kandungan sampai akhir hayatnya dan berlangsung dalam segala lingkungan. Pendidikan juga merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, pemerintah berusaha menyelenggarakan pendidikan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia dalam mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur sesuai dengan tujuan bangsa Indonesia yang terkandung dalam Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945.

Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati (2001:70) mengemukakan bahwa “Pendidikan pada hakikatnya merupakan suatu kegiatan yang secara sadar dan sengaja, serta penuh tanggung jawab yang dilaksanakan oleh orang dewasa kepada anak sehingga timbul interaksi dari keduanya agar anak tersebut mencapai kedewasaan yang dicita – citakan dan berlangsung secara terus menerus”. Menurut Hasbullah (2005:5), “Pendidikan adalah usaha orang dewasa dalam pergaulannya dengan anak didik melalui kontak atau komunikasi yang berlangsung secara terus menerus sampai anak didik mencapai kedewasaan”. Pengertian pendidikan tersebut menunjukkan suatu proses bimbingan, tuntutan, atau pimpinan, yang didalamnya mengandung unsur – unsur seperti pendidik, anak didik, tujuan dan sebagainya.

Berdasarkan Undang – Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 pasal (1), tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa:

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Berdasarkan definisi – definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pada hakekatnya pendidikan adalah suatu usaha pemberian bantuan dan bimbingan dari orang dewasa yang bertanggungjawab secara sadar dan terencana kepada peserta didik sehingga timbul interaksi antara keduanya yang bertujuan untuk mencapai kedewasaan dan membentuk kepribadian yang lebih baik secara keseluruhan meliputi jasmani dan rohani sehingga dapat berguna bagi diri sendiri, bagi masyarakat, serta bangsa dan negara.

b. Tujuan Pendidikan

Salah satu tujuan nasional bangsa Indonesia yang diamanatkan dalam pembukaan UUD 1945, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Amanat tersebut ditetapkan dan dirangkum dalam GBHN, kemudian dijabarkan pula dalam Undang – Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Sistem Pendidikan Nasional adalah suatu upaya yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia untuk mencerdaskan bangsa. Hal tersebut sesuai dengan tujuan pendidikan nasional Indonesia yang termaktub dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 (2003:7) yang berbunyi:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, inovatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Dengan demikian upaya mencerdaskan kehidupan bangsa telah menjadi bagian dari strategi pembangunan nasional yang sangat penting dan dilandasi serta dengan perangkat perundang – undangan yang mantab.

c. Unsur – Unsur Pendidikan

Umar Tirtarahardja dan La Sula (2000:51) menyebutkan beberapa unsur dalam proses pendidikan antara lain:

1. Subjek yang dibimbing (peserta didik)
2. Orang yang membimbing (pendidik)
3. Interaksi antara peserta didik dengan pendidik (interaksi edukatif)
4. Ke arah mana bimbingan ditujukan (tujuan pendidikan)
5. Pengaruh yang diberikan dalam bimbingan (materi pendidikan)
6. Cara yang digunakan dalam bimbingan (alat dan metode)
7. Tempat dimana peristiwa bimbingan berlangsung (lingkungan pendidikan)

Pendidikan merupakan suatu usaha sadar yang dilakukan oleh peserta didik untuk mengembangkan potensi dalam dirinya. Keberhasilan suatu pendidikan yang dilakukan oleh peserta didik dalam prosesnya tak lepas dari beberapa unsur pendidikan di atas.

2. Tinjauan Tentang Pendidikan Berbasis Mutu

a. Pengertian Mutu

Setidaknya ada tiga hal mendasar yang sangat mempengaruhi tingkat kesuksesan suatu produk atau layanan di pasaran, yaitu harga, ketersediaan, dan mutu/kualitas. Konsumen sangat membutuhkan produk atau layanan yang bermutu tinggi dan tersedia pada waktu yang dibutuhkan dengan harga yang terjangkau dan sesuai dengan manfaat yang akan diperoleh. Organisasi atau perusahaan akan dapat sukses dan mampu bersaing di pasaran jika tingkat kepuasan pelanggan terhadap pemakaian produk dan layanannya cukup tinggi.

Konsumen adalah pihak yang paling tepat dan adil dalam menilai masalah mutu dari produk atau layanan yang disediakan oleh sebuah perusahaan. Sebuah produk atau layanan yang memiliki fitur atau manfaat yang memuaskan kebutuhan konsumen dapat disebut sebagai produk atau layanan yang bermutu, demikian pula sebaliknya produk atau layanan yang memiliki fitur atau manfaat yang tidak memuaskan kebutuhan konsumen dapat disebut sebagai produk atau layanan yang tidak bermutu.

Menurut Garvin (dalam Nasution, 2001:19) mengemukakan bahwa mutu dapat didefinisikan melalui lima pendekatan utama, yaitu:

1) Transcendental Approach

Menurut pendekatan ini mutu dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit untuk dioperasionalkan.

2) Product Based Approach

Pendekatan ini menganggap mutu sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur.

3) *User Based Approach*

Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang menggunakannya dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang merupakan produk yang berkualitas paling tinggi.

4) *Manufacturing Based Approach*

Mutu ditentukan oleh standar – standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan bukan konsumen yang menggunakannya.

5) *Value Based Approach*

Mutu dalam perspektif ini bersifat relatif sehingga produk yang memiliki mutu tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang tepat dibeli.

Makna mutu atau kualitas suatu produk atau layanan sendiri erat kaitannya dengan tingkat kesempurnaan, kesesuaian dengan kebutuhan, bebas dari cacat, ketidaksempurnaan, atau kontaminasi, serta kemampuan dalam memuaskan konsumen. Arcaro (2005:75) mendefinisikan “Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan”. Sedangkan Deming (dalam Anwar Hadi, 2005:29) mengemukakan “Mutu tidak berarti segala sesuatu yang terbaik, tetapi pemberian kepada pelanggan tentang apa yang mereka inginkan dengan tingkat kesamaan yang dapat diprediksi serta ketergantungannya terhadap harga yang mereka bayar”. Kemudian M. Juran (dalam Yulian Zamit, 2002:142) juga memberikan definisi singkat bahwa “Mutu adalah kesesuaian terhadap spesifikasi”. Sedangkan menurut Garvin (dalam Nasution, 2001:16) mutu didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/ tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Hal ini senada dengan definisi mutu yang disampaikan oleh K Ishikawa (dalam Rudi Suardi, 2003:3) bahwa mutu merupakan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa mutu adalah suatu kesesuaian antara barang atau jasa yang dihasilkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

b. Konsep Dasar Pendidikan Berbasis Mutu

Sumbangan pendidikan terhadap pembangunan bangsa bukan hanya sekedar penyelenggaraan pendidikan, tetapi pendidikan yang bermutu, baik dari sisi *input*, proses, *output* maupun *outcome*. *Input* pendidikan yang bermutu adalah guru – guru yang bermutu, peserta didik yang bermutu, kurikulum yang bermutu, fasilitas yang bermutu dan berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu adalah proses pembelajaran yang bermutu. *Output* pendidikan yang bermutu adalah lulusan yang memiliki kompetensi yang disyaratkan. Dan *outcome* pendidikan yang bermutu adalah lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau terserap pada dunia usaha dan dunia industri.

Pada era globalisasi sekarang ini dunia pendidikan harus menyesuaikan diri dengan perubahan – perubahan yang terjadi dalam kehidupan. Sekolah harus mampu belajar untuk bisa berjalan dengan sumber daya yang kurang memadai. Selain itu, dunia pendidikan juga harus selalu memperhatikan mutu dari pendidikan tersebut. Umaedi sebagaimana yang dikutip oleh Deni Koswara (2008:305) mengungkapkan bahwa mutu pendidikan di Indonesia harus ditingkatkan karena dua alasan. Pertama, strategi pembangunan Indonesia selama ini lebih bersifat *Input Oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua *input* pendidikan telah dipenuhi seperti penyediaan buku dan alat belajar, pelatihan guru dan tenaga kependidikan, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) bermutu sebagaimana yang diharapkan. Ternyata strategi ini tidak berfungsi sepenuhnya di dunia pendidikan, melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri. Kedua, pengelolaan atau manajemen pendidikan selama ini bersifat *macro oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat pusat tidak terjadi atau tidak berjalan sebagai mana mestinya di tingkat mikro. Atau dengan singkat

dapat dikatakan bahwa kompleksitas cakupan permasalahan pendidikan seringkali tidak dapat terfikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Sekolah yang bermutu mempunyai beberapa karakteristik, sehingga dengan karakteristiknya tersebut menjadikan sekolah-sekolah tersebut berbeda dengan sekolah lainnya. Arcaro (2005:38–42) mengemukakan lima karakteristik dari sekolah bermutu sebagai berikut :

1) Fokus Pada *Customer*

Secara khusus siswa dan keluarganya di dalam sekolah bermutu terpadu menjadi *costumer* dan sekaligus pemasok. Para orang tua adalah pemasok sistem pendidikan. Orang tua menyerahkan anaknya pada sekolah bermutu terpadu sebagai siswa yang siap belajar. Tanggung jawab sekolah bermutu terpadulah untuk bekerja bersama para orang tua mengoptimalkan potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses belajar di sekolah. Sekolah memiliki dua *customer* yaitu :

- a) *Customer internal* yaitu orang tua, siswa, guru, administrator, staf dan dewan sekolah yang berada di dalam sistem pendidikan.
- b) *Customer eksternal* yaitu masyarakat, perusahaan, keluarga, militer dan perguruan tinggi yang berada di luar organisasi, namun memanfaatkan *output* proses pendidikan.

2) Keterlibatan Total

Setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas. Mutu merupakan tanggung jawab semua pihak. Perbaikan mutu ini bisa diawali dengan mengubah paradigma lama menjadi paradigma baru yang lebih bermanfaat.

3) Pengukuran

Pengukuran hasil belajar di sekolah merupakan hal yang sering gagal di sekolah. Sekolah hanya memperhatikan hasil belajar sebagai mutu dari sekolah. Apabila hasil ujian siswa bertambah baik berarti mutu pendidikan baik. Sedangkan pada kenyataannya hasil ujian tidak bisa dijadikan suatu pedoman untuk mengukur baik buruknya suatu mutu pendidikan.

4) Komitmen

Para pengawas dan dewan sekolah harus memiliki komitmen pada mutu. Apabila mereka tidak memiliki komitmen atau mempunyai komitmen yang rendah, maka dapat dipastikan proses transformasi mutu tidak akan dimulai karena walaupun dijalankan pasti gagal.

5) Perbaikan Berkelanjutan

Para profesional pendidikan harus secara konsisten menemukan cara untuk menangani masalah yang muncul, mereka harus memperbaiki proses yang dikembangkannya dan membuat perbaikan yang diperlukan. Perbaikan sekolah harus dilakukan secara terus menerus supaya dapat meminimalisasi kesalahan sehingga *ouput* yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan.

c. **Penerapan Prinsip-prinsip Mutu dalam Pendidikan**

Dalam menerapkan mutu terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan oleh sekolah agar berhasil dengan baik. Deming sebagaimana dikutip oleh Arcaro (2005: 85-89) mengemukakan ada empat belas butir prinsip pokok hakikat mutu dalam pendidikan, butir tersebut adalah sebagai berikut :

1) Menciptakan konsistensi tujuan

Konsisten tujuan dimaksudkan untuk memperbaiki layanan dan siswa, sehingga diharapkan sekolah menjadi lebih kompetitif dan dapat bersaing dengan sekolah lainnya.

2) Mengadopsi filosofi baru

Pendidikan sebaiknya berada dalam lingkungan yang kompetitif. Setiap anggota sekolah harus belajar keterampilan baru untuk mendukung revolusi mutu. Oleh karena itu, adopsi filosofi mutu sangat diperlukan untuk meningkatkan mutu.

3) Mengurangi kebutuhan pengujian

Mengurangi kebutuhan pengujian dan inspeksi yang mempunyai basis produksi masal dilakukan dengan membangun mutu terlebih dahulu dalam layanan pendidikan.

4) Menilai bisnis sekolah dengan cara baru

Menilai bisnis sekolah dilakukan dengan cara meminimalkan biaya total pendidikan.

5) Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya

Memperbaiki mutu dan produktivitas dapat mengurangi biaya yaitu dilakukan dengan melembagakan proses “rencanakan/periksa/ubah”.

6) Belajar sepanjang hayat

Belajar merupakan suatu proses yang dilakukan sepanjang waktu. Untuk itu diperlukan orang yang mempunyai cara pandang yang benar tentang konsep belajar.

7) Kepemimpinan dalam pendidikan

Seorang pemimpin dalam sekolah harus menerapkan prinsip-prinsip mutu. Mutu harus terintegrasi dalam pernyataan visi dan misi sekolah, sehingga keberhasilan dari kepemimpinan akan terlihat dari ketercapaian tujuan dari visi dan misi sekolah.

8) Mengeliminasi rasa takut

Dalam melakukan suatu pekerjaan harus dihindarkan dari perasaan takut, jika rasa takut dapat dihilangkan dari seseorang maka orang dapat bekerja dengan efektif sehingga perbaikan dapat tercapai.

9) Mengeliminasi hambatan keberhasilan

Manajemen hendaknya dapat menghilangkan hambatan yang dapat menghalangi orang dalam mencapai keberhasilan. Jika terdapat permasalahan hendaknya saling bekerja sama dalam memecahkan masalah tersebut sehingga diperoleh dari suatu solusi yang terbaik untuk menghadapi permasalahan tersebut.

10) Menciptakan budaya mutu

Budaya mutu dalam sebuah institusi harus menjadi slogan yang benar-benar dipahami oleh setiap anggota lembaga. Jika setiap anggota telah tertanam budaya mutu maka kemungkinan besar tujuan dari sekolah tersebut akan tercapai.

11) Perbaikan proses

Perbaikan proses dalam sekolah yang menerapkan budaya mutu harus dilakukan secara terus menerus, karena dalam proses pendidikan tidak ada proses yang sempurna sehingga diperlukan perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan.

12) Membantu siswa berhasil

Sekolah yang menerapkan budaya mutu harus berusaha menghindarkan rintangan atau hambatan yang menghalangi siswa dalam proses belajar.

13) **Komitmen**

Seorang manajer harus memiliki komitmen terhadap budaya mutu. Manajemen hendaknya tidak hanya sebatas komitmen yang diberikan akan tetapi juga memberikan sarana yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

14) **Tanggung Jawab**

Jika tanggung jawab telah dimiliki oleh setiap orang dalam sebuah sekolah, maka mutu sekolah akan mengalami perbaikan. Pada dasarnya tanggung jawab mutu merupakan tanggung jawab semua orang bukan hanya satu atau dua orang saja.

3. Tinjauan Tentang Manajemen Berbasis Sekolah

a. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, yang ditunjukkan dengan pernyataan politik dalam Garis – Garis Besar Haluan Negara (GBHN). Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala – gejala yang muncul di masyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif, guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah.

Menurut Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (2001:160), “Manajemen Berbasis Sekolah adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan”. Definisi ini mengidentifikasi bahwa MBS berpotensi untuk

meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah sehingga menjamin semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat. Selain itu juga semakin meningkatnya otonomi untuk menentukan sendiri apa yang perlu dikerjakan untuk mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi. Sejalan dengan definisi tersebut, Sudarwan Danim (2006:34) mendefinisikan “MBS sebagai suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, dan partisipasi untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu”.

Sedangkan E. Mulyasa (2004:24) mendefinisikan “MBS sebagai paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional”. Disini dijelaskan bahwa otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap kepada kebutuhan setempat. Sedangkan pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Hal ini senada dengan pengertian yang dilontarkan oleh BPPN dan Bank Dunia (dalam E. Mulyasa, 2004:11) bahwa “MBS adalah bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan, yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional”.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok – kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Fattah (dalam E. Mulyasa:24-25) mengemukakan bahwa kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti MBS yang dipandang memiliki tingkat efektifitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut ini:

- 1) Kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru

- 2) Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal
- 3) Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah
- 4) Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan

b. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respons pemerintah terhadap gejala – gejala yang muncul di masyarakat. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah sebagaimana dikutip oleh Ibrahim Bafadal (2003:84) menyatakan bahwa “MBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang, kekuasaan dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah”. Senada dengan hal tersebut Supriono dan Achmad Supari (2001:5) menyebutkan bahwa:

Tujuan utama penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah untuk mengelola efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di sekolah. Dengan adanya wewenang/ otonom yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya, efisiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan akan lebih tinggi, karena sekolahlah yang lebih tahu tentang kebutuhan dan kondisinya. Dengan adanya kewenangan yang lebih besar, rasa memiliki dan tanggung jawab personel sekolah akan lebih tinggi pula, yang berakibat kepada kinerja mereka yang lebih baik.

Sedangkan E. Mulyasa (2004:25) merumuskan tiga tujuan MBS, antara lain:

- 1) Peningkatan efisiensi melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi
- 2) Peningkatan mutu melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah
- 3) Pemerataan pendidikan melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dalam hal ini MBS banyak memberikan manfaat terhadap kemajuan dunia pendidikan selanjutnya. Sebuah artikel berjudul **Manajemen Berbasis Sekolah: Belajar dari Pengalaman Orang Lain** karya Agus Dharma yang dipublikasikan di <http://www.re->

searchengines.com pada tanggal 30 April 2003 menyebutkan ada enam manfaat yang bisa dipetik dari MBS yaitu:

- 1) **Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran**
- 2) **Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting**
- 3) **Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran**
- 4) **Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah**
- 5) **Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah**
- 6) **Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level**

c. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Hal yang paling penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah manajemen terhadap komponen – komponen itu sendiri. Sedikitnya ada tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS, antara lain:

- 1) **Manajemen kurikulum dan program pengajaran**
Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum.
- 2) **Manajemen tenaga kependidikan**
Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.
- 3) **Manajemen kesiswaan**
Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik dari suatu sekolah sehingga kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah.
- 4) **Manajemen keuangan dan pembiayaan**

Sekolah harus mampu untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Komponen keuangan dan pembiayaan pada sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan – kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen – komponen lainnya.

5) Manajemen sarana dan prasarana pendidikan

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.

6) Manajemen pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak, memperkuat tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah

7) Manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah. Manajemen komponen – komponen tersebut merupakan bagian penting dari MBS yang efektif dan efisien.

4. Tinjauan Tentang ISO 9001:2000

a. Pengertian *The International Organization for Standardization* (ISO)

Adanya perbedaan standar untuk hal – hal yang sama dalam negara atau tempat yang berbeda dapat mengakibatkan rintangan dalam menjalin hubungan di masing – masing pihak. Oleh karena itu, diperlukan standar yang diakui oleh semua pihak untuk berbagai hal. Dengan demikian standar internasional adalah cara terbaik, termudah dan teraman pada era globalisasi ini. *The International Organization for Standardization* atau yang sering kita dengar dengan sebutan ISO adalah badan standar dunia yang dibentuk untuk meningkatkan perdagangan

internasional yang berkaitan dengan perubahan barang dan jasa. ISO juga dapat disimpulkan sebagai koordinasi standar kerja internasional, publikasi standar harmonisasi internasional, dan promosi pemakaian standar internasional. ISO adalah organisasi bukan pemerintah yang didirikan pada tahun 1947 dan pada saat ini ISO merupakan sebuah organisasi internasional yang terdiri dari 130 negara yang berkedudukan di Jenewa, Swiss.

Banyak yang beranggapan bahwa ISO adalah singkatan dari kata *The International Organization for Standardization*. ISO bukanlah singkatan yang seperti yang selalu disebutkan oleh banyak orang. ISO adalah 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 ini digunakan oleh *International Organization for Standardization* sebagai nama dari organisasinya dengan tujuan untuk mempermudah dalam penggunaan dan agar mudah diikuti.

Pekerjaan menyiapkan standar internasional dilakukan melalui Komite Teknik ISO. Tiap badan anggota yang berminta dalam subjek yang dipilihnya dan telah ditetapkan, komite tekniknya berhak untuk mewakili pada komite itu. Organisasi internasional, pemerintah dan bukan pemerintah bekerja sama dengan ISO untuk ikut serta dalam pekerjaan ini. Konsep standar internasional yang disetujui oleh komisi teknik diedarkan ke badan anggota untuk pemungutan suara. Publikasi sebagai standar internasional memerlukan persetujuan oleh sekurang – kurangnya 75% dari badan anggota yang memberi suara. ISO TC 176 untuk manajemen mutu dan jaminan mutu sendiri dibentuk tahun 1979 untuk mengembangkan suatu standar sistem manajemen mutu, yang kemudian dipublikasikan tahun 1987 sebagai standar seri ISO 9000. Pengalaman dalam menerapkan “Standar ISO 9000 Series”, umpan balik dan masukan baru dari anggota badan menghasilkan tinjauan yang terus menerus terhadap Standar ISO 9000 Series, dan publikasi dari pedoman baru dalam penerapan pembangunan “Standar ISO 9000 Series”. Produk-produk ISO yang terkenal antara lain :

- 1) ISO 9000 Series yang memuat tentang standar Sistem Manajemen Mutu.

- 2) ISO 14000 Series yang memuat tentang standar Sistem Manajemen Lingkungan.
- 3) ISO TS 17025 yang memuat tentang standar Pengujian dan Kalibrasi di Laboratorium.
- 4) ISO TS 16949 yang memuat tentang standar Sistem Manajemen Mutu di industri otomotif.

Dari semua produk ISO di atas, ISO 9000 merupakan salah satu jalan merebut pelanggan, terutama bila ingin merebut pelanggan yang mensyaratkan penjaminan kualitas (*quality assurance*). Penjamin kualitas merupakan seluruh kegiatan terencana dan sistematis yang diimplementasikan dalam sistem kualitas untuk memberikan suatu keyakinan yang memadai bahwa suatu produk atau jasa akan memenuhi persyaratan kualitas. Seri ISO 9000 adalah suatu sistem terpadu untuk mengoptimalkan efektifitas mutu suatu perusahaan, dengan menciptakan sebuah kerangka kerja untuk peningkatan yang berkesinambungan. Sistem Manajemen Mutu formal yang berlaku secara internasional adalah Sistem Manajemen Mutu ISO 9000.

b. Family ISO 9000 Series

Nasution (2001:220) mengemukakan bahwa Seri ISO 9000 series dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe dasar standar, yaitu:

- 1) Seri – seri ISO 9000 yang memuat persyaratan standar sistem kualitas, yaitu ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003.
- 2) Seri – seri ISO 9000 yang berkaitan dengan petunjuk untuk pedoman manajemen kualitas (*quality management guidelines*), yaitu ISO 9004 beserta bagian – bagiannya.

Sedangkan Gaspersz (dalam Nasution 2001:220) menjelaskan bahwa sampai tahun 1996, telah ada beberapa seri ISO 9000 antara lain:

- 1) ISO 9000 – 1, Manajemen Kualitas dan Standar Jaminan Kualitas – Petunjuk untuk Pemilihan dan Penggunaan.
- 2) ISO 9000 – 2, Petunjuk untuk Aplikasi ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003.
- 3) ISO 9000 – 3, Petunjuk untuk aplikasi ISO 9001 pada Pengembangan, Penawaran, dan Pemeliharaan Perangkat Lunak (Software).
- 4) ISO 9000 – 4, Petunjuk pada Keberlangsungan Manajemen Program.

- 5) ISO 9001, Sistem Kualitas model untuk Jaminan Kualitas dalam Desain/Pengembangan, Produksi, Instansi, dan Pelayanan.
- 6) ISO 9002, Sistem Kualitas Model untuk Jaminan Kualitas dalam Produksi dan Instalasi.
- 7) ISO 9003, Sistem Kualitas Model untuk Jaminan Kualitas dalam Inspeksi dan Pengujian Akhir.
- 8) ISO 9004 – 1, Manajemen Kualitas dan elemen – elemen Sistem Kualitas – Suatu Petunjuk.
- 9) ISO 9004 – 2, Manajemen Kualitas dan elemen – elemen Sistem Kualitas – Petunjuk untuk Jasa.
- 10) ISO 9004 – 3, Petunjuk untuk Material yang Diproses.
- 11) ISO 9004 – 4, Petunjuk untuk perbaikan Kualitas
- 12) ISO 9004 – 5, Petunjuk untuk Rencana – Rencana Kualitas.
- 13) ISO 9004 – 6, Petunjuk Jaminan Kualitas untuk Manajemen Proyek.
- 14) ISO 9004 – 7, Petunjuk untuk Manajemen Konfigurasi.

ISO 9000 adalah salah satu sistem standar internasional untuk sistem manajemen mutu terpadu yang terutama dan terpenting. ISO 9000 merupakan sistem global untuk mengoptimalkan efektifitas mutu suatu organisasi atau perusahaan dengan menerapkan sebuah kerangka kerja untuk penggunaan yang berkesinambungan. Hal yang lebih penting dan harus dipertahankan bahkan ditingkatkan oleh perusahaan yang mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 adalah komitmen perusahaan terhadap mutu produk, efisiensi, efektifitas, produktifitas dan *improvement* proses operasi.

Perlu diketahui bahwa ISO 9000 bukan merupakan suatu standar produk, karena ISO 9000 tidak memuat suatu persyaratan spesifik yang harus dipenuhi oleh produk (barang/jasa). ISO 9000 merupakan standar Sistem Manajemen Mutu internasional, karena ISO 9000 memuat persyaratan – persyaratan yang harus dipenuhi oleh sistem manajemen dalam menghasilkan suatu produk (barang/jasa) yang bermutu. Karena ISO 9000 bukan merupakan standar produk, maka apabila suatu perusahaan memperoleh pengakuan berupa sertifikat ISO 9000, maka nama ISO 9000 tidak boleh dicantumkan dalam produk tersebut. Akan tetapi sertifikat ISO 9000 boleh dicantumkan pada papan nama perusahaan, kepala surat perusahaan, dan lain – lain asalkan bukan pada produk yang dibuat oleh perusahaan tersebut.

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 adalah Sistem Manajemen Mutu untuk jaminan kualitas dalam hal desain/perancangan, pengembangan produk, produksi

perakitan dan pelayanan. Seri ISO 9001 digunakan oleh perusahaan-perusahaan atau instansi yang ingin memberikan jaminan ke pelanggan bahwa persyaratan tertentu yang diminta *customer* telah dipenuhi semuanya mulai dari desain sampai pelayanan. Seri ini merupakan seri terlengkap dan paling dituntut untuk diaplikasikan terutama dalam sifat kontraktual. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 digunakan bila kesesuaian terhadap persyaratan yang telah ditentukan terpenuhi.

Sistem Manajemen Mutu ISO 9002 adalah Sistem Manajemen Mutu untuk jaminan kualitas dalam hal produksi, instalasi dan pelayanan. Persyaratan dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9002 ini sama dengan persyaratan yang terdapat dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9001, kecuali pengendalian desain (*non applicable*). Sistem Manajemen Mutu ISO 9002 sangat cocok untuk perusahaan jasa yang memerlukan pengendalian desain seperti hotel, rumah sakit, asuransi, maupun laboratorium pengetasan.

Sistem Manajemen Mutu ISO 9003 merupakan Sistem Manajemen Mutu atau model jaminan kualitas untuk inspeksi dan tes akhir. Beberapa isi persyaratan yang terdapat dalam standar ini sama dengan isi persyaratan dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 kecuali pengendalian desain, pembelian, pengendalian proses dan pelayanan yang bersifat *non applicable*. Sistem Manajemen Mutu ISO 9003, merupakan standar yang kurang rinci. Standar ini umumnya dipakai oleh laboratorium pengujian, pusat-pusat kalibrasi, dan distributor peralatan yang melakukan pemeriksaan dan pengujian produk yang dipasok. Dari semua anggota keluarga ISO 9000:2000 hanya Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 yang memuat persyaratan registrasi perusahaan yang paling lengkap. Oleh karena itu, sertifikat ISO 9000:2000 yang bersifat kontraktual hanya diberikan untuk ISO 9001:2000.

Terdapat sejumlah perbedaan antara ISO 9001, ISO 9002 dan ISO 9003. ISO 9001 merupakan sistem kualitas ISO 9000 yang paling lengkap karena terdiri dari 20 elemen, dan berbeda dengan ISO 9002 hanya dalam hal pengendalian desain. ISO 9003 berbeda dengan ISO 9002 dalam hal berikut ini:

- 1) Persyaratan dibatasi hanya pada inspeksi dan pengujian akhir, dimana aktivitas itu tidak mempengaruhi kualitas produk secara langsung.

- 2) Sistem kualitas dibatasi hanya pada penggambaran inspeksi dan pengujian akhir pada produk – produk yang telah selesai diproduksi.
- 3) Tidak ada persyaratan untuk pembelian
- 4) Tidak ada persyaratan untuk pengendalian proses
- 5) Tidak ada persyaratan tentang pelayanan.

c. Tujuan dan Manfaat SMM ISO 9000

Tujuan adanya Sistem Manajemen Mutu adalah untuk mencegah atau memperkecil terjadinya kesalahan dalam proses produksi dengan cara mengusahakan agar setiap langkah yang dilaksanakan dalam proses produksi diawasi sejak awal hingga produk tersebut dihasilkan. Secara umum tujuan ISO adalah mengembangkan dan mempromosikan standar – standar untuk umum yang berlaku secara internasional. Lebih lanjut Nasution (2001:218-219) mengemukakan bahwa tujuan utama dari ISO 9000 antara lain:

- 1) Organisasi dapat mencapai dan mempertahankan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli
- 2) Organisasi dapat memberikan keyakinan kepada pihak manajemennya sendiri bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan
- 3) Organisasi dapat memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dijual

Perusahaan yang menjalankan sistem manajemen yang efektif akan mendapatkan manfaatnya. Rudi Suardi (2001:31 – 32) mengemukakan bahwa manfaat yang bisa dirasakan tetapi sulit untuk diukur dari implementasi ISO 9000 antara lain:

- 1) Membuat sistem kerja dalam suatu perusahaan menjadi standar kerja yang terdokumentasi
- 2) Dengan adanya ISO 9000, ada jaminan bahwa perusahaan itu mempunyai sistem manajemen mutu dan produk yang dihasilkan sesuai dengan keinginan pelanggan
- 3) Dapat berfungsi sebagai standar kerja untuk melatih karyawan yang baru
- 4) Menjamin bahwa proses yang dilaksanakan sesuai dengan sistem manajemen mutu yang ditetapkan

- 5) Semangat pegawai ditingkatkan karena mereka merasa adanya kejelasan kerja sehingga mereka bekerja secara efisien.
- 6) Adanya kejelasan hubungan antara bagian yang terlibat dalam melaksanakan suatu pekerjaan
- 7) Kepercayaan manajemen yang sangat tinggi
- 8) Dapat mengarahkan karyawan agar berwawasan mutu dalam memenuhi permintaan pelanggan, baik internal maupun eksternal
- 9) Dapat menstandarisasi berbagai kebijakan dan prosedur operasi yang berlaku di seluruh organisasi
- 10) Menetapkan suatu dasar yang kokoh dalam membangun sikap dan keinginan bagi setiap kemajuan atau peningkatan

Sedangkan Zulian Yamit (2004:148) mengemukakan delapan manfaat pokok dalam implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9000, antara lain:

- 1) Meningkatnya efisiensi kerja
- 2) Meningkatnya daya saing
- 3) Adanya jaminan konsistensi terhadap kualitas produk
- 4) Meningkatnya kepercayaan konsumen terhadap produk
- 5) Struktur kerja lebih jelas dan transparan
- 6) Meningkatnya keterampilan pegawai karena pembinaan SDM yang terprogram
- 7) Lingkungan kerja lebih rapi dan bersih
- 8) Dokumentasi lebih teliti

d. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

ISO 9001:2000 adalah suatu standar internasional untuk Sistem Manajemen Mutu. ISO 9001:2000 menetapkan persyaratan – persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen kualitas, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Persyaratan – persyaratan yang ditetapkan ini dapat merupakan kebutuhan spesifik dari pelanggan, dimana organisasi yang dikontrak itu bertanggung jawab untuk menjamin kualitas dari produk – produk tertentu sebagaimana ditentukan oleh organisasi.

ISO 9001:2000 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan – persyaratan yang harus dipenuhi oleh produk (barang dan atau jasa). Tidak ada kriteria penerimaan produk dalam ISO 9001:2000, sehingga tidak dapat menginspeksi suatu produk terhadap standar-standar produk. ISO

9001:2000 hanya merupakan standar Sistem Manajemen Mutu. Dengan demikian apabila ada perusahaan yang mengiklankan bahwa produknya telah memenuhi standar internasional itu salah dan keliru, karena seyogyanya manajemen perusahaan hanya boleh menyatakan bahwa Sistem Manajemen Mutunya yang telah memenuhi standar internasional, karena tidak ada kriteria pengujian produk dalam ISO 9001:2000.

Manfaat penerapan ISO 9001:2000 telah diperoleh banyak perusahaan. Vincent Gaspersz (2005:17 – 18), mengemukakan bahwa manfaat yang diperoleh antara lain:

- 1) Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematis. Proses dokumentasi dalam ISO 9001:2000 menunjukkan bahwa kebijakan, prosedur, dan instruksi yang berkaitan dengan kualitas telah direncanakan dengan baik
- 2) Perusahaan yang telah bersertifikat ISO 9001:2000 diijinkan untuk mengiklankan pada media massa bahwa Sistem Manajemen Mutu dari perusahaan itu telah diakui secara internasional. Hal ini berarti meningkatkan *image* perusahaan serta daya saing dalam memasuki pasar global
- 3) Audit Sistem Manajemen Mutu dari perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 dilakukan secara periodik oleh registrar dari lembaga registrasi, sehingga pelanggan tidak perlu melakukan audit sistem kualitas. Hal ini akan menghemat biaya dan mengurangi duplikasi audit sistem kualitas oleh pelanggan
- 4) Perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 secara otomatis terdaftar pada lembaga registrasi, sehingga apabila pelanggan potensial ingin mencari pemasok bersertifikat ISO 9001:2000 akan menghubungi lembaga registrasi. Jika nama perusahaan itu telah terdaftar pada lembaga sertifikasi bertaraf internasional, maka hal itu berarti terbuka kesempatan pasar baru
- 5) Meningkatkan kualitas dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten, serta pengurangan dan pencegahan pemborosan karena operasi internal menjadi lebih baik
- 6) Meningkatkan kesadaran kualitas dalam perusahaan
- 7) Memberikan pelatihan secara sistematis kepada seluruh karyawan dan manajer organisasi melalui prosedur – prosedur dan instruksi – instruksi yang terdefinisi secara baik
- 8) Terjadi perubahan positif dalam hal kultur kualitas dari anggota organisasi, karena manajemen dan karyawan terdorong untuk mempertahankan sertifikat ISO 9001:2000 yang umumnya hanya berlaku tiga tahun.

Sedangkan menurut Chatab dalam buku Dorothea W. Ariani (2002:172-173) mengemukakan manfaat dari penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 bagi suatu organisasi atau perusahaan yang dapat dilihat dari tiga aspek yaitu:

- 1) Aspek konsistensi pelaksanaan dan mampu telusur.

Apabila dilaksanakan dengan benar, standar ISO 9001:2000 akan memberikan banyak manfaat. Jika dilihat dari aspek ini standar ISO 9001:2000 bermanfaat memberikan pendekatan praktis yang sistematis untuk manajemen kualitas serta memastikan konsistensi operasi yang dilakukan oleh organisasi dalam memelihara kualitas produk atau jasa.

- 2) Aspek pengendalian pencegahan.

Penerapan ISO 9001:2000 lebih ditekankan untuk pengendalian pencegahan dalam organisasi yang telah dibentuk. Oleh karena itu, sistem yang ada dalam organisasi tersebut perlu disusun dengan baik. Sistem yang baik menurut ISO 9001:2000 adalah :

- a) Menentukan secara jelas tanggung jawab dan wewenang dari personil kunci yang mempengaruhi kualitas
- b) Mendokumentasikan prosedur secara baik dalam rangka menjalankan operasi dan proses bisnis penyedia jasa dan manufaktur
- c) Menerapkan sistem dokumentasi yang efektif melalui mekanisme dari audit kualitas internal dan tinjauan manajemen yang ber-kesinambungan

- 3) Aspek perkembangan dan pertumbuhan.

Apabila dilihat dari aspek perkembangan dan pertumbuhan, ISO 9001:2000 mempunyai beberapa manfaat yaitu sebagai sarana pemasaran produk atau jasa yang dimiliki oleh suatu organisasi, meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan, produktivitas dan kualitas produk atau jasa serta citra dan daya saing organisasi. Manfaat ini dapat dirasakan lebih dalam lagi apabila didukung dengan sistematika dan pendekatan yang terorganisir pada pemastian kualitas.

e. Langkah – Langkah Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

Organisasi yang berhasrat menerapkan SMM ISO 9001:2000, sekaligus mendapat sertifikat ISO 9001:2000 dapat mengikuti langkah – langkah implementasi yang disampaikan oleh Gaspersz (2005:18 – 24) berikut ini. Langkah – langkah ini hanya sebagai panduan yang dapat diterapkan secara bersamaan atau tidak berurut, tergantung kultur dan kematangan kualitas organisasi. Langkah – langkah tersebut antara lain:

- 1) Memperoleh komitmen dari manajemen puncak.

Tanpa komitmen dari manajemen puncak, implementasi SMM ISO 9001:2000 tidak mungkin serta sangat sulit untuk dilaksanakan.

- 2) Membentuk Komite Pengarah (*Steering Committee*) atau Koordinator ISO.

Komite ini akan memantau proses agar sesuai dengan persyaratan standar dalam SMM ISO 9001:2000. Komite ini berfungsi mengangkat atau menunjuk satu atau lebih auditor internal untuk ISO 9001:2000. Auditor internal merupakan orang – orang yang bebas dari fungsi yang diuji dan seharusnya dilatih terlebih dahulu sebagai penilai. Komite pengarah juga berfungsi sebagai sumber informasi dan penasihat atau konsultan menyangkut hal – hal yang berkaitan dengan SMM ISO 9001:2000.

- 3) Mempelajari persyaratan – persyaratan standar dari SMM ISO 9001:2000.

Memahami persyaratan SMM ISO 9001:2000 adalah kunci sukses menuju keberhasilan dari suatu proses dokumentasi dan implementasi.

- 4) Melakukan pelatihan (*training*) terhadap semua anggota organisasi itu.

Manajer – manajer, supervisor – supervisor dan anggota – anggota organisasi sangat menentukan keberhasilan implementasi SMM ISO 9001:2000. Karena itu mereka harus benar – benar mengerti tentang SMM ISO 9001:2000, yang bisa diperoleh melalui serangkaian pelatihan tentang SMM ISO 9001:2000.

- 5) Memulai peninjauan ulang manajemen (*management review*).

Pimpinan organisasi harus mendelegasikan tanggung jawab kualitas dari organisasi perusahaan itu kepada wakil manajemen (*management representative*) yang biasanya adalah manajer kualitas. Tinjauan ulang manajemen harus dimulai dengan memfokuskan pada persyaratan – persyaratan SMM ISO 9001:2000.

- 6) Identifikasi kebijakan kualitas, prosedur – prosedur, dan instruksi – instruksi yang dibutuhkan yang dituangkan dalam dokumen – dokumen tertulis.

Empat level dokumentasi, yaitu manual sistem kualitas (Level I), prosedur – prosedur (level II), instruksi – instruksi (level III), maupun formulir – formulir (level IV) harus diselesaikan. Matriks evaluasi awal seharusnya mengidentifikasi kebijakan – kebijakan kualitas, prosedur – prosedur, instruksi – instruksi, formulir – formulir yang masih harus ditulis dan dimodifikasi. Manajer seharusnya diberikan tanggung jawab untuk menjamin bahwa dokumen – dokumen itu ada.

- 7) Implementasi SMM ISO 9001:2000 itu.

Sekali SMM ISO 9001:2000 itu dibangun, maka sistem manajemen mutu yang ada selama ini harus dimodifikasi, dan dokumentasi pendukung dibuat sehingga implementasi menjadi sukses.

- 8) Memulai audit sistem manajemen mutu perusahaan.

Setelah diterapkan SMM ISO 9001:2000 selama beberapa bulan, maka auditor kualitas internal yang telah memperoleh pelatihan tentang audit SMM ISO 9001:2000 perlu memeriksa sistem manajemen mutu organisasi yang ada apakah telah memenuhi standar SMM ISO 9001:2000 atau belum. Auditor kualitas internal adalah beberapa orang di dalam perusahaan yang berasal dari fungsi berbeda yang telah dilatih sehingga memahami secara baik tentang proses *auditing* dari SMM ISO 9001:2000. Hasil – hasil dari audit kualitas internal harus menunjukkan bahwa sistem manajemen kualitas yang ada telah memenuhi persyaratan – persyaratan SMM ISO 9001:2000.

- 9) Memilih Registrar

Setelah manajemen yakin dan percaya bahwa sistem manajemen kualitas organisasi telah memenuhi persyaratan standar SMM ISO 9001:2000, maka manajemen perlu memilih registrar untuk mulai melakukan penilaian. Registrar akan menilai dokumen – dokumen seperti manual kualitas, prosedur – prosedur, instruksi – instruksi dan formulir – formulir yang berkaitan dengan SMM ISO 9001:2000, serta akan melakukan kunjungan lapangan untuk menanyakan orang – orang yang dianggap perlu di dalam organisasi itu. Dalam memilih registrar

harus dilakukan secara hati – hati dengan memperhatikan bonafiditas dari registrar itu, karena tidak semua sertifikat ISO 9001:2000 yang dikeluarkan oleh registrar diakui oleh Badan Akreditasi Nasional (*National Accreditation Body*).

10) Registrasi

Jika SMM ISO 9001:2000 yang diimplementasikan dalam organisasi dianggap telah sesuai dengan persyaratan SMM Mutu ISO 9001:2000, dan oleh karena itu dinyatakan lulus dalam penilaian, kepada organisasi itu akan diberikan sertifikat ISO 9001:2000. Masa berlaku sertifikat ISO 9001:2000 yang dikeluarkan registrar melalui lembaga registrasi yang terakreditasi pada umumnya adalah tiga tahun.

f. Persyaratan Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 merupakan sistem manajemen kualitas yang berfokus pada proses dan pelanggan, sehingga pemahaman terhadap persyaratan – persyaratan standar dari ISO 9001:2000 ini akan membantu organisasi dalam menetapkan dan mengembangkan sistem manajemen kualitas secara sistematis untuk memenuhi kepuasan pelanggan (*customers satisfaction*) dan peningkatan proses terus menerus (*continuous processes improvement*). Persyaratan – persyaratan dari Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 termaktub dalam klausul – klausul yang didasarkan pada paper ISO 9001:2000, antara lain:

1) Ruang Lingkup

ISO 9000 menetapkan persyaratan untuk sistem manajemen mutu dimana suatu organisasi perlu menunjukkan kemampuannya untuk menyediakan secara konsisten produk yang memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku, dan bertujuan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistem yang efektif, termasuk proses peningkatan sistem secara berkelanjutan dan jaminan kesesuaian terhadap persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku.

2) Referensi

Dokumen standar yang dimiliki perusahaan atau organisasi memuat ketentuan-ketentuan, dimana dalam sebuah referensi tersebut terdapat semua persyaratan-persyaratan dari Standar Internasional. Untuk referensi-referensi yang kadaluarsa, akibat adanya perubahan-perubahan, atau revisi, maka publikasi dari dokumen-dokumen tersebut dianggap tidak berlaku lagi. Namun, pihak-pihak yang memiliki perjanjian berdasarkan Standar Internasional ini dianjurkan untuk meneliti kemungkinan penerapan edisi terbaru dari dokumen standarnya. Untuk referensi-referensi yang tidak kadaluarsa, edisi terakhir dari dokumen standar menunjukkan keabsahan berlakunya.

3) Terminologi dan Definisi

Untuk memenuhi tujuan dari Standar Internasional, istilah-istilah dan definisi-definisi diberikan dalam pemakaian ISO 9000. Istilah berikut ini, digunakan dalam edisi terbaru ISO 9001 untuk menggambarkan rantai pemasok, telah diubah untuk mewakili kosakata yang digunakan saat ini:

Pemasok —> Organisasi —> Pelanggan

Istilah ‘Organisasi’ menggantikan istilah ‘Pemasok’ yang digunakan dalam ISO 9001:1994, dan mengacu pada unit yang menerapkan Standar Internasional ini.

4) Sistem Manajemen Mutu

a) Persyaratan Mutu

Pasal ini menguraikan persyaratan-persyaratan umum yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi yang melaksanakan Sistem Manajemen Mutu. Didalamnya dinyatakan, organisasi harus menetapkan, yaitu merancang dan membuat satu Sistem Manajemen Mutu, kemudian mendokumentasikan sistem itu dan melaksanakannya secara menyeluruh di dalam organisasi. Organisasi juga harus memelihara Sistem Manajemen Mutu tersebut dan berusaha meningkatkan efektivitasnya dengan mengacu pada ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam Standar Internasional (ISO).

b) Persyaratan Dokumentasi

Pasal ini menguraikan persyaratan-persyaratan umum tentang dokumentasi Sistem Manajemen Mutu yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi yang menjalankan ISO 9001. Secara umum, dokumentasi Sistem Manajemen Mutu terbagi atas dua yaitu; Dokumen dan Rekaman (*records*). Dokumen adalah semua tulisan/ Pernyataan terdokumentasi yang memuat ketentuan-ketentuan, petunjuk umum/khusus, prosedur, instruksi, dan referensi-referensi, yang dibuat sebelum pelaksanaan proses-proses dan digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan proses-proses. Sedangkan rekaman adalah semua catatan-catatan atau data yang diperoleh dari hasil pelaksanaan proses-proses. Di dalam dokumentasi harus memuat kebijakan mutu dan sasaran mutu, pedoman mutu, prosedur terdokumentasi yang disyaratkan, dan dokumen yang diperlukan untuk memastikan perencanaan, operasi dan kendali proses.

c) Pedoman Mutu

Organisasi harus menetapkan dan memelihara pedoman mutu yang mencakup ruang lingkup Sistem Manajemen Mutu, termasuk perincian dan alasan pembenaran adanya pengecualian. Selain itu, juga mencakup prosedur terdokumentasi yang ditetapkan untuk Sistem Manajemen Mutu dan gambaran interaksi antara proses-proses dari sistem tersebut.

d) Pengendalian Dokumen

Organisasi harus membuat prosedur untuk pengendalian dokumen. Didalamnya harus memuat ketentuan-ketentuan tentang siapa yang berhak membuat dokumen, mengesahkan dokumen, meninjau, memperbaharui dan mengesahkan kembali dokumen baru serta mendistribusikan dokumen-dokumen. Didalamnya juga harus terdapat ketentuan tentang ketersediaan dokumen di tempat penggunaannya, sistem penomoran dan status revisi (identifikasi dokumen), termasuk penomoran dan pengendalian dokumen eksternal. Selain itu juga harus terdapat ketentuan tentang pengendalian dokumen yang kadaluarsa (*obsolete*), masa simpan dan metode pemusnahan dokumen *obsolete*.

e) Pengendalian Rekaman

Rekaman (*records*) yang dibuat tergantung pada kebutuhan organisasi akan data-data untuk analisa dan peningkatan, serta kebutuhan akan bukti pemenuhan semua persyaratan-persyaratan Standar ISO. Dengan kata lain, adanya rekaman menunjukkan adanya kegiatan dari proses-proses yang telah dipersyaratkan Standar Internasional dan adanya pengendalian terhadap proses-proses tersebut.

5) Tanggungjawab Manajemen

a) Komitmen Manajemen

Manajemen puncak harus memiliki komitmen terhadap pengembangan, peningkatan, perbaikan dan penerapan Sistem Manajemen Mutu dan secara berkelanjutan meningkatkan keefektifannya melalui komunikasi kepada organisasi tentang pentingnya memenuhi persyaratan pelanggan demikian juga peraturan dan hukum. Selanjutnya organisasi tersebut harus menetapkan kebijakan mutu, menjamin ditetapkannya sasaran-sasaran mutu, melaksanakan tinjauan manajemen, dan menjamin ketersediaan sumber daya.

b) Pemfokusan Pada Pelanggan

Manajemen puncak harus memastikan bahwa kebutuhan dan keinginan pelanggan ditetapkan, diterjemahkan menjadi persyaratan dan dipenuhi dengan tujuan tercapainya kepuasan pelanggan. Zulian Yamit (2005:82) mengemukakan pendapatnya bahwa ” Upaya atau tindakan yang harus dilakukan untuk mewujudkan harapan pelanggan ke dalam desain dan standar kepuasan pelanggan, akan efektif hanya bila pihak manajemen memiliki filosofi komitmen dan ketulusan kehendak untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.”

Usaha-usaha yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kepuasan pelanggan tersebut dapat menyangkut tentang faktor-faktor *Reliability* (sesuai dengan ketentuan yang berlaku), *Responsiveness* (pelayanan yang cepat), *Competence* (dapat bersaing/berkompeten), *Access* (mudah di akses pelanggan), *Courtesy* (kesopanan), *Comunication*

(komunikasi yang efektif), *Credibility* (kepercayaan), *Security* (keamanan), *and Understanding the Costumers* (memahami pelanggan).

c) Kebijakan Mutu

Manajemen puncak harus menjamin bahwa kebijakan mutu sesuai dengan kebutuhan perusahaan, mencakup komitmen untuk memenuhi persyaratan dan secara berkelanjutan meningkatkan keefektifan Sistem Manajemen Mutu, menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan dan meninjau sasaran-sasaran mutu, serta dikomunikasikan dan dimengerti dalam organisasi, dan ditinjau untuk kesesuaian dari kelanjutannya.

d) Perencanaan

Manajemen puncak harus menjamin bahwa sasaran mutu termasuk hal yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan produk ,ditetapkan pada fungsi dan tingkatan yang sesuai dalam organisasi. Sasaran mutu harus dapat diukur dan konsisten dengan kebijakan mutu.

e) Tanggungjawab, Wewenang dan Komunikasi

Manajemen puncak harus memastikan bahwa tanggung jawab dan wewenang ditetapkan dan dikomunikasikan dalam organisasi. Selain itu manajemen puncak harus menunjuk salah seorang anggota manajemen untuk menjadi wakil manajemen. Wakil manajemen ini bertanggungjawab melaporkan hasil kinerja dari Sistem Manajemen Mutu organisasi, yang diperoleh dari pemantauan dan pemeriksaan (*audit*) terhadap pemenuhan persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000. Wakil manajemen juga bertanggungjawab dalam mempromosikan dan meningkatkan kesadaran (*awareness*) semua fungsi dalam memenuhi persyaratan pelanggan atau persyaratan ISO 9001:2000.

f) Pengkajian Manajemen

Manajemen puncak harus mengkaji sistem manajemen mutu yang dilakukan secara berkala dan terencana, untuk menjamin kesesuaian, kecukupan dan keefektifannya. Pengkajian ini mencakup penilaian atas peluang penyempurnaan, keperluan perubahan Sistem Manajemen Mutu,

kebijakan mutu dan sasaran mutu. Selain itu manajemen puncak juga bertanggung jawab memelihara rekaman pengkajian manajemen.

6) Manajemen Sumber Daya

Organisasi harus menetapkan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan dan memelihara Sistem Manajemen Mutu, dan secara berkesinambungan meningkatkan efektifitasnya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi persyaratan pelanggan.

7) Realisasi Produk

Organisasi harus merencanakan dan mengembangkan proses yang diperlukan untuk realisasi produk. Perencanaan realisasi produk harus konsisten dengan persyaratan lain dari proses merencanakan dan mengendalikan desain dan pengembangan produk Sistem Manajemen Mutu. Dalam merencanakan dan mengembangkan produk, organisasi perlu menetapkan:

- a) Sasaran mutu dan persyaratan produk yang akan dibuat.
- b) Proses dokumentasi dan sumber daya yang khas bagi produk tersebut,
- c) Kegiatan verifikasi, validitas, pemantauan, pengukuran, pengujian yang khas bagi produk tersebut, dan kriteria diterimanya (*Acceptance Criteria*),
- d) Rekaman yang dibutuhkan untuk memberikan bukti bahwa proses realisasi dan produk yang dihasilkan memenuhi persyaratan.

Di dalam realisasi produk organisasi harus meninjau persyaratan yang berhubungan dengan produk, menetapkan dan melaksanakan pengaturan yang efektif untuk komunikasi. Perencanaan dan pengembangan produk dari organisasi dipelihara sesuai prosedur yang menjamin bahwa proses perencanaan dan pengembangan terkendali. Kegiatan perencanaan dan pengembangan produk dilakukan secara bertahap mulai dari perencanaan kegiatan, masukan, keluaran, tinjauan, pemeriksaan kebenaran, pengesahan pemberlakuan dan pengendalian perubahan.

Instansi atau organisasi harus membuat dan memelihara prosedur tertulis untuk menjamin bahwa produk yang dibeli sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Organisasi harus menilai dan memilih pemasok berdasarkan kemampuannya memasok produk sesuai dengan persyaratan organisasi. Selain

itu organisasi harus merencanakan dan melaksanakan produksi dan penyediaan jasa dalam keadaan terkendali.

8) Pengukuran, Analisis dan Perbaikan

Organisasi harus merencanakan dan menerapkan proses-proses pemantauan, pengukuran, analisis, dan perbaikan yang diperlukan untuk:

- a) Memperlihatkan kesesuaian produk,
- b) Memastikan kesesuaian Sistem Manajemen Mutu,
- c) Terus menerus memperbaiki keefektifan sistem manajemen mutu.

Organisasi harus memantau informasi berkaitan dengan persepsi pelanggan apakah organisasi telah memenuhi persyaratan pelanggan. Metode untuk memperoleh dan memakai informasi ini harus ditetapkan.

a) Audit Internal

Audit internal terhadap sistem manajemen mutu atau yang biasa dikenal dengan audit mutu internal (*Internal Quality Audit*) dilakukan untuk memantau dan mengukur sejauh mana sistem manajemen mutu yang ada telah dijalankan oleh seluruh fungsi di sepanjang organisasi, serta untuk mengukur apakah sistem manajemen mutu yang dijalankan sudah sesuai dengan persyaratan ISO 9001. Sedangkan tujuan dari audit internal antara lain:

- (1) Dengan melaksanakan audit internal, ketidaksesuaian yang kadang-kadang terjadi dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu dapat diidentifikasi sedini mungkin dan dilakukan tindakan perbaikan seefektif mungkin.
- (2) Untuk memberikan reaksi atas berbagai problem Sistem Manajemen Mutu yang terjadi melalui identifikasi akar penyebab masalah sekaligus mengidentifikasi tindakan perbaikan yang diperlukan untuk mencegah terulangnya kembali problem Sistem Manajemen Mutu tersebut.
- (3) Untuk mendorong pemeliharaan dan perbaikan dari pelaksanaan sistem manajemen mutu.

b) Tindak Lanjut

Tindak lanjut terhadap temuan observasi bersifat anjuran (sukarela). Sebaiknya tetap dilakukan dalam rangka perbaikan terus menerus. Untuk menindaklanjuti temuan penyimpangan, manajemen bersama audite (unit kerja yang diaudit) menetapkan:

- (1) Koreksi (*correction*) untuk membetulkan penyimpangan, dan
- (2) Tindakan korektif (*corrective action*) agar penyimpangan tidak terjadi

c) Perbaikan

ISO 9000 menuntut organisasi untuk terus menerus memperbaiki sistem manajemen mutunya. Perbaikan berkelanjutan dilakukan melalui pemakaian kebijakan mutu, sasaran audit, hasil audit, analisis data, tinjauan manajemen, tindakan korektif dan pencegahan. Sekolah akan melakukan tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian agar dapat mencegah terulangnya ketidaksesuaian dengan skala prioritas. Dalam memperbaiki produk organisasi harus memiliki prosedur untuk mendefinisikan dan menetapkan persyaratan bagi:

- (1) Peninjauan ketidaksesuaian termasuk keluhan pelanggan,
- (2) Penetapan ketidaksesuaian,
- (3) Penilaian kebutuhan tindakan untuk memastikan bahwa tidak berulang,
- (4) Penetapan dan penerapan tindakan yang diperlukan,
- (5) Rekaman hasil tindakan yang dilakukan, dan
- (6) Tinjauan atas tindakan yang dilakukan.

g. Prinsip – Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 disusun berlandaskan pada delapan prinsip kualitas. Prinsip – prinsip ini dapat digunakan oleh manajemen senior sebagai kerangka kerja (*framework*) yang membimbing organisasi menuju peningkatan kinerja. Prinsip – prinsip ini diturunkan dari pengalaman kolektif dan pengetahuan dari ahli – ahli internasional yang berpartisipasi dalam Komite Teknik ISO/TC 176, yang bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mempertahankan standar – standar ISO 9000. Delapan prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

1) Fokus Pelanggan

Pelanggan adalah kunci sukses untuk meraih keuntungan. Kelangsungan hidup perusahaan/ organisasi sangat ditentukan bagaimana pandangan pelanggan terhadap organisasi tersebut. Pelanggan bisa diartikan dunia usaha/ dunia industri, bahkan siswa apabila organisasi tersebut berbentuk sekolah. Oleh karena itu, organisasi harus mengerti keinginan sekarang dan masa depan dengan berusaha memenuhi persyaratan pelanggan dan berusaha melebihi harapan pelanggan.

2) Kepemimpinan

Pemimpin organisasi menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang – orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan – tujuan organisasi. Kinerja pemimpin adalah memiliki kemampuan 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.

3) Keterlibatan Personel

Keterlibatan personel adalah dasar yang dipentingkan dalam prinsip manajemen mutu. Personel pada semua tingkatan adalah modal utama perusahaan, dimana keterlibatan kemampuannya secara penuh sangat bermanfaat bagi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memampukan dan memberikan kesempatan kepada personel untuk merencanakan, menerapkan rencana, dan mengendalikan rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan kelompoknya. Untuk mencapai keterlibatan personel, tingkat pencapaiannya dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mengidentifikasi sistem dan prosedur yang ada.

4) Pendekatan Proses

Standar Internasional ISO mengembangkan pemakaian pendekatan proses (*process approach*) pada masa pembuatan, penerapan, dan peningkatan sistem manajemen mutu yang efektif. Proses dalam ISO 9001:2000 didefinisikan sebagai “kumpulan aktivitas yang saling berhubungan /mempengaruhi, dimana berubahnya input (material,

persyaratan, peralatan, instruksi) menjadi output (barang dan atau jasa)”. Suatu proses mengkonversi output terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi. Dalam konteks ISO 9001:2000, pendekatan proses mensyaratkan organisasi untuk melakukan identifikasi, penerapan, pengelolaan, dan melakukan peningkatan berkesinambungan, proses yang dibutuhkan untuk sistem manajemen mutu, dan mengelola interaksi masing – masing proses yang bertujuan untuk mencapai sasaran tujuan organisasi.

5) Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen

Pendekatan sistem untuk pengelolaan baru dapat dilakukan jika pendekatan proses telah diterapkan. Pendekatan sistem merupakan kumpulan dari pendekatan proses yang mana terdiri dari pengidentifikasian, pemahaman, dan pengelolaan sistem dari proses yang saling terkait untuk pencapaian dan peningkatan sasaran perusahaan dengan efektif dan efisien.

6) Peningkatan Terus Menerus

Peningkatan terus menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap organisasi. Peningkatan terus – menerus didefinisikan sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus menerus meningkatkan efektivitas dan atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu. Peningkatan terus menerus membutuhkan langkah – langkah konsolidasi yang progresif, menanggapi perkembangan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, dan akan menjamin suatu evolusi dinamik dari sistem manajemen mutu.

7) Pendekatan Faktual dalam Pembuatan Keputusan

Keputusan yang efektif adalah yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah – masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi seyogyanya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sari sistem manajemen mutu.

8) Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan

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

h. Audit Sistem Manajemen Mutu

Untuk memastikan sistem manajemen mutu yang dilakukan efektif, penilaian secara objektif dan berkala perlu dilakukan. Rudi Suardi (2003:140) memberikan pengertian bahwa “Audit adalah proses sistematis, mandiri dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti objektif untuk menentukan sejauh mana kriteria audit telah dipenuhi”. Audit sistem manajemen mutu memberikan banyak keuntungan sebagaimana dikutip dalam Rudi Suardi (2003:139) antara lain:

- 1) Membantu mengembangkan sistem manajemen mutu terpadu yang efektif
- 2) Menyempurnakan proses pengambilan keputusan manajemen
- 3) Membantu pembagian sumber daya yang optimal
- 4) Membantu untuk mencegah timbulnya masalah yang dapat mengganggu
- 5) Memungkinkan tindakan koreksi tepat waktu
- 6) Mengurangi biaya – biaya umum tambahan
- 7) Meningkatkan produktivitas
- 8) Meningkatkan kepuasan konsumen dan pemasaran

Audit sistem manajemen mutu biasanya dilakukan untuk menentukan tingkat kesesuaian aktivitas perusahaan terhadap standar sistem mutu yang telah ditentukan secara efektif dari penerapan sistem tersebut. Audit yang objektif akan memberikan jaminan bahwa sistem manajemen mutu diterapkan dan dipelihara sesuai dengan kebijakan, sasaran dan rencana yang ditetapkan. Audit sistem manajemen mutu mempunyai tujuan yang dibedakan menjadi dua, yaitu:

1) Tujuan internal

- a) **Melihat kekurangan sistem manajemen mutu**
- b) **Mengevaluasi kekurangan untuk kemudian melakukan tindakan koreksi**
- c) **Menilai kesiapan untuk audit eksternal**
- d) **Mendorong pemeliharaan dan perbaikan dari pelaksanaan sistem mutu**

2) Tujuan eksternal

- a) Memenuhi persyaratan standar sistem manajemen mutu**
- b) Memenuhi persyaratan badan sertifikasi**
- c) Memenuhi persyaratan**
- d) Memenuhi undang – undang/badan pemerintahan**

Audit sistem manajemen mutu dibedakan menjadi dua kriteria:

1) Audit mutu berdasarkan pihak yang melaksanakan, dibedakan menjadi tiga, yaitu:

a) Audit mutu internal

Audit mutu internal merupakan audit yang dilakukan dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dari penerapan sistem mutu yang mereka gunakan. Audit ini dilakukan untuk memantau keefektifan penerapan sistem mutu dan merupakan alat manajemen untuk melakukan perbaikan.

b) Audit eksternal

Audit eksternal adalah audit yang dilakukan oleh suatu perusahaan (atau yang mewakilinya) terhadap subkontraktor/ pemasok/ vendornya. Audit ini dilakukan dengan tujuan untuk melakukan penilaian terhadap vendor baru.

c) Audit eksternal dan independen

Audit ini merupakan audit yang dilakukan oleh badan sertifikasi yang independen atau badan registrasi. Audit ini dilakukan untuk menilai kesesuaian sistem perusahaan dengan standar sistem yang dipersyaratkan pelanggan.

2) Audit mutu berdasarkan kedalaman audit, dibagi menjadi tiga yaitu:

a) Audit sistem

Audit ini bertujuan untuk menentukan apakah perusahaan telah memiliki sistem dalam melakukan operasinya. Audit sistem dilakukan dengan membandingkan dokumen mutu pelanggan dengan persyaratan standar.

b) Audit kesesuaian

Audit ini dilakukan untuk melihat apakah prosedur, instruksi kerja, dan rencana sudah diimplementasikan dan juga untuk melihat apakah pelaksanaan aktivitas yang sesungguhnya tercakup pada dokumen. Jenis audit ini banyak digunakan dalam pelaksanaan audit mutu internal.

c) Audit produk

Jenis audit ini dilakukan untuk menentukan apakah produk sesuai dengan spesifikasi. Audit produk biasanya digunakan untuk mengukur keefektifan sistem mutu dengan melakukan pemeriksaan pada produk yang merupakan output dari proses.

i. **Model Proses SMM ISO 9001:2000**

Dasar model proses dalam ISO 9001:2000 menggunakan *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Sedangkan pengertian dari PDCA adalah:

1) *Plan*

Menetapkan sasaran-sasaran dan proses-proses yang dibutuhkan untuk memberikan hasil-hasil yang sesuai dengan persyaratan pelanggan dan kebijakan organisasi. Selain itu, perencanaan (*plan*) mengacu pada aktivitas identifikasi peluang perbaikan atau identifikasi terhadap cara-cara mencapai peningkatan dan perbaikan

2) *Do*

Melaksanakan proses-proses serta mengacu pada penerapan dan pelaksanaan aktivitas yang direncanakan

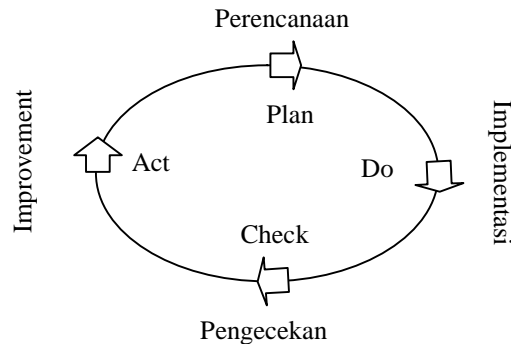
3) *Check*

Memonitor dan mengukur proses-proses dan produk, kemudian membandingkannya dengan kebijakan-kebijakan, sasaran-sasaran dan persyaratan produk yang telah ditetapkan sebelumnya, melakukan analisa data dan melaporkan hasil-hasilnya. Selain itu, mengacu pada verifikasi apakah penerapannya sesuai dengan rencana peningkatan dan perbaikan yang diinginkan.

4) *Act*

Melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja proses secara kontinyu.

Keempat komponen diatas dijelaskan dalam gambar berikut ini:



Gambar 2.1. Model Proses Sistem Manajemen Mutu
Sumber: BSN (Badan Standardisasi Nasional)

Sistem Manajemen Mutu harus diawali dari adanya suatu perencanaan strategis yang mantap dan sesuai. Perencanaan strategis ini dalam model proses ISO 9001:2000 berhubungan dengan elemen *Plan* (P). Selanjutnya, berdasarkan perencanaan strategis yang telah ditetapkan, dilakukan perubahan-perubahan sistem mengikuti rencana strategis itu. Dalam hal ini dibutuhkan manajemen perubahan agar perubahan-perubahan yang terjadi mampu dikelola secara efektif dan efisien. Elemen manajemen perubahan dalam dinamika perbaikan manajemen mutu berhubungan dengan elemen *Do* (D). Selanjutnya, dilakukan pengecekan terhadap hasil dari perubahan-perubahan yang telah dilakukan, dalam hal ini berhubungan dengan elemen *Check* (C). Setelah itu, melalui perubahan-perubahan berupa perbaikan kualitas secara terus menerus akan tercipta suatu budaya perusahaan yang peduli dan menempatkan kualitas sebagai tujuan utama dari perusahaan. Pada akhirnya menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan yang diperlukan. Ini berarti juga meninjau seluruh langkah dan memodifikasi proses untuk memperbaikinya sebelum implementasi berikutnya dalam hal ini sesuai dengan elemen *act* (A). Standar ISO 9001:2000 merupakan landasan dasar yang dapat digunakan untuk terus mempertahankan konsistensi dari mutu yang telah dicapai untuk kemudian dikembangkan dan ditingkatkan terus menerus.

5. Tinjauan Tentang Kepuasan Pelanggan

a. Pengertian Kepuasan Pelanggan

Kualitas produk sebuah organisasi atau perusahaan terletak pada kepuasan pelanggan. Kata pelanggan adalah istilah yang sangat akrab dengan dunia bisnis di Indonesia, mulai dari pedagang kecil hingga pedagang besar, dari bisnis berskala nasional sampai berskala internasional. Nasution (2001: 44) mendefinisikan “Pelanggan adalah semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada performa perusahaan”. Untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan terlebih dahulu diidentifikasi jenis – jenis pelanggan. Pada dasarnya, dikenal tiga macam pelanggan dalam sistem kualitas modern, antara lain:

1) Pelanggan internal

Pelanggan internal adalah setiap orang yang ikut menangani proses pembuatan maupun penyediaan produk di dalam organisasi.

2) Pelanggan antara

Pelanggan antara adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara untuk mendistribusikan produk kepada pihak konsumen atau pelanggan eksternal.

3) Pelanggan eksternal

Pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir yang sering disebut sebagai pelanggan yang nyata.

Menurut Nasution (2001:45), “Kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi”. Sedangkan Zulian Yamit (2004:78) berpendapat bahwa “Kepuasan pelanggan adalah hasil (*outcome*) yang dirasakan atas penggunaan produk dan jasa, sama atau melebihi harapan yang diinginkan”. Dari sini dapat kita pahami bahwa kepuasan pelanggan merupakan suatu tingkatan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan dari pelanggan dapat terpenuhi yang akan mengakibatkan terjadinya pembelian ulang atau kesetiaan yang berlanjut. Oleh karena itu perusahaan harus mengetahui apa yang diharapkan pelanggan dari produk dan jasa

yang dihasilkan. Harapan pelanggan dapat diidentifikasi secara tepat apabila perusahaan mengerti persepsi pelanggan terhadap kepuasan. Persepsi pelanggan terhadap kepuasan merupakan penilaian subjektif dari hasil yang diperolehnya.

Kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Karena pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan (produk) seseorang, maka pelangganlah yang menentukan kualitas produk. Andy Tjiptono (2005:192) menyebutkan manfaat-manfaat spesifik dari kepuasan pelanggan meliputi:

- 1) Keterkaitan positif dengan loyalitas pelanggan
- 2) Berpotensi menjadi sumber pendapatan masa depan melalui pembelian ulang, *cross – selling* dan *up – selling*.
- 3) Menekan biaya transaksi pelanggan di masa depan seperti biaya komunikasi, penjualan dan layanan pelanggan.
- 4) Menekan volatilitas dan risiko berkenaan dengan prediksi aliran kas masa depan
- 5) Meningkatnya toleransi harga terutama kesediaan untuk membayar harga premium dan pelanggan tidak mudah tergoda untuk beralih pemasok
- 6) Rekomendasi gethok tular positif
- 7) Meningkatnya *bergaining power relatif* perusahaan terhadap jejaring pemasok, mitra bisnis, dan saluran distribusi

Ada beberapa metode yang bisa dipergunakan setiap perusahaan untuk mengukur dan memantau kepuasan pelanggannya dan pelanggan lain. Kotler (dalam Fandy Tjiptono, 2005:210) mengidentifikasi ada empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu:

1) Sistem Keluhan dan Saran

Setiap organisasi yang berorientasi pada pelanggan (*customer oriented*) perlu menyediakan kesempatan dan akses yang mudah dan nyaman bagi para pelanggannya guna menyampaikan saran, kritik, pendapat, dan keluhan mereka.

2) *Ghost Shopping*

Salah satu cara memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan *ghost shopper* untuk berperan berpura – pura sebagai

pelanggan potensial produk perusahaan dan pesaing. Mereka diminta berinteraksi dengan staff penyedia jasa dan menggunakan produk/ jasa perusahaan. Berdasarkan pengalamannya tersebut, mereka diminta melaporkan temuan – temuannya

3) *Lost Customer Analysis*

Dalam metode ini perusahaan menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau telah berpindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan/ penyempurnaan selanjutnya.

4) *Survey Kepuasan Pelanggan*

Melalui survey, perusahaan akan memperoleh tanggapan dan balikan secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan kesan positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap para pelanggannya.

b. Membentuk Fokus pada Kepuasan Pelanggan

Perusahaan yang berfokus pada pelanggan bersifat *outward-looking* dan kepuasan pelanggan merupakan prioritas strategi bagi organisasi maupun perusahaan. Zulian Yamit (2004: 83) menyebutkan bahwa ada tiga faktor utama keberhasilan dalam membentuk fokus pada kepuasan pelanggan, yaitu:

- 1) Menyadarkan karyawan akan pentingnya kepuasan pelanggan
- 2) Menempatkan karyawan untuk berinteraksi secara langsung dengan pelanggan
- 3) Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan pelanggan

Memuaskan kebutuhan pelanggan dapat terealisasi jika perusahaan menjadikan kepuasan kebutuhan pelanggan sebagai strategi bisnis yang berkelanjutan dan bukan hanya kebaikan sesaat. Untuk dapat memuaskan kebutuhan pelanggan, perusahaan dapat melakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan
- 2) Mengetahui proses pengambilan keputusan dalam membeli.
- 3) Membangun citra perusahaan.

- 4) Membangun kesadaran akan pentingnya kepuasan pelanggan.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Penelitian terdahulu yang menjadi acuan penelitian ini telah dilakukan oleh:

- 1) Kristy Cahyaningrum (2007), dengan judul Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Rangka Meningkatkan Efektifitas Proses Pembelajaran di SMK Negeri 3 Surakarta. Dalam penelitian ini diperoleh kesimpulan sebagai berikut:
 - a) Pelaksanaan MBS di SMK Negeri 3 Surakarta sudah dapat berjalan dengan baik akan tetapi masih mengalami beberapa kendala antara lain guru kurang kreatif dan motivasi rendah serta belum maksimalnya pemenuhan fasilitas belajar yang menunjang pelaksanaan MBS.
 - b) Usaha yang dilakukan pihak sekolah dalam menanggulangi kendala yang ada antara lain guru lebih meningkatkan kreatifitas dan lebih terpacu dalam melaksanakan MBS serta pemenuhan fasilitas secara bertahap.

Penelitian ini mempunyai persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Persamaannya terletak pada topik yang diangkat yaitu Manajemen Berbasis Sekolah. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian terdahulu mengkaji implementasi Manajemen Berbasis Sekolah secara umum, sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti sekarang adalah sistem yang digunakan dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah yaitu dengan menggunakan ISO 9001:2000.

- 2) Dwi Astuti (2009), dengan judul Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Lulusan di SMK Negeri 3 Surakarta. Dalam penelitian ini diperoleh kesimpulan sebagai berikut:
 - a) Implementasi SMM ISO 9001:2000 dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Lulusan di SMK Negeri 3 Surakarta telah dilaksanakan sesuai aturan yang berlaku.
 - b) SMK Negeri 3 Surakarta menghadapi beberapa kendala dalam implementasi SMM ISO 9001:2000 antara lain biaya yang banyak, tidak adanya kontinuitas kinerja unit kerja, kurangnya pemahaman dan kesadaran akan pentingnya SMM ISO 9001:2000.

- c) Usaha – usaha yang dilakukan untuk mengatasi kendala – kendala penghambat tersebut adalah meningkatkan kerjasama dengan *stakeholders* agar mudah dalam mendapatkan bantuan dan menerapkan model proses sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 *Plan, Do, Check, Act* dan melakukan penyadaran terhadap setiap unit kerja secara terus menerus tentang pentingnya melaksanakan SMM ISO 9001:2000

Penelitian ini mempunyai persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Persamaannya terletak pada topik yang diangkat yaitu SMM ISO 9001:2000. Sedangkan perbedaannya terletak pada spesifikasi penelitian. Jika penelitian terdahulu mengkaji tingkat keberhasilan implementasi SMM ISO 9001:2000 yang diukur dari kualitas lulusan karena implementasi sudah berlangsung lebih dari satu tahun, sedangkan penelitian kali ini mengkaji tentang pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di setiap lini kerja.

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berpikir merupakan alur penalaran yang sesuai dengan tema dan masalah penelitian, serta didasarkan pada suatu kajian teoritis. Kerangka berpikir ini digambarkan dengan skema secara holistik dan sistematis. Selaras dengan judul penelitian yang diambil, yaitu “PELAKSANAAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2000 DI SMA NEGERI 1 SURAKARTA”.

Adanya tantangan globalisasi mendorong banyak pihak untuk berpartisipasi dalam meningkatkan mutu pendidikan yang masih rendah sehingga SDM yang dihasilkan dunia pendidikan mampu menghadapi tantangan globalisasi. Usaha peningkatan mutu pendidikan telah diusahakan sejak lama dan setiap usaha yang ada selalu mendapatkan perbaikan yang disesuaikan dengan kondisi sekarang. Dunia pendidikan saat ini menawarkan suatu sistem baru dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang diadopsi dari luar negeri. Sistem baru tersebut adalah sistem Manajemen Berbasis Sekolah atau yang sering kita dengar dengan MBS.

Manajemen Berbasis Sekolah menitikberatkan pada otonomi sekolah. Pelaksanaan peningkatan mutu sekolah bersifat desentralisasi berdasarkan pada sumber daya yang dimiliki sekolah. MBS berorientasi pada kebebasan pengambilan keputusan

partisipasif dan adanya peran serta masyarakat yang terkait dengan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah mendorong lembaga pendidikan secara otomatis mengelola sekolahnya ke arah peningkatan mutu. Sekolah berhak mengambil keputusan mengenai strategi yang akan diterapkan. Sekolah yang memiliki sumber daya yang baik dan berorientasi pada peningkatan mutu akan menerapkan sistem manajemen mutu yang berstandar internasional.

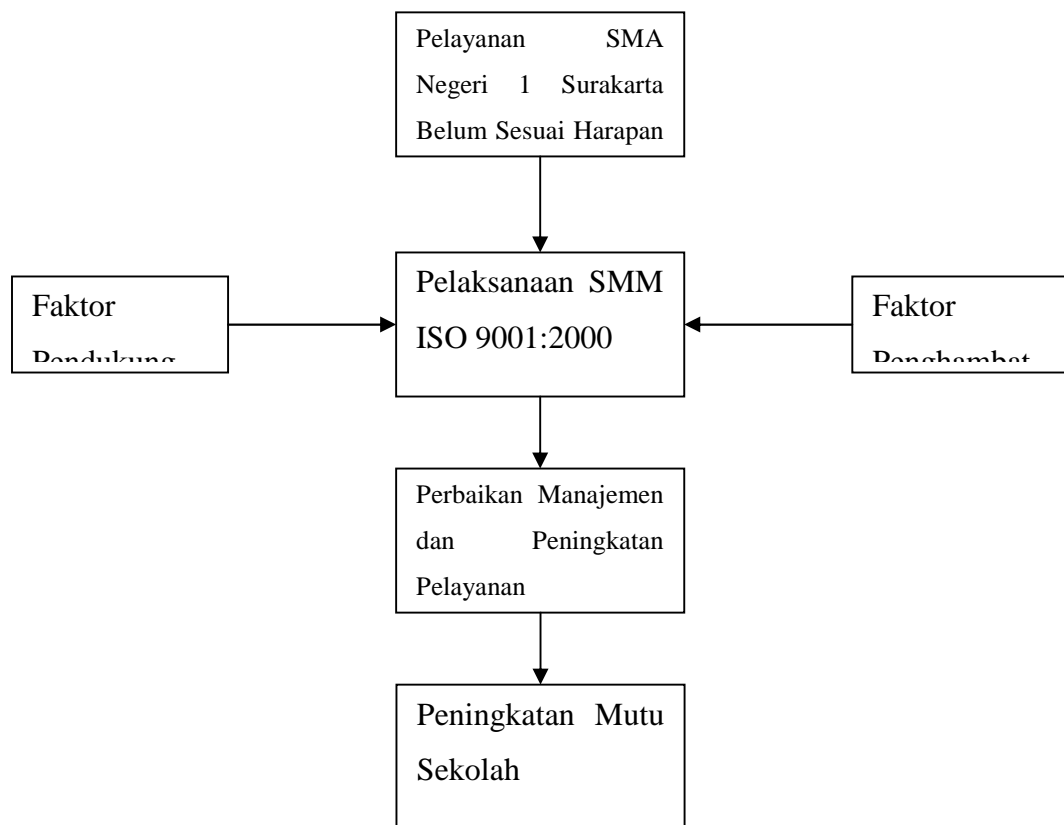
Sekolah Menengah Atas (SMA) merupakan institusi pendidikan menengah yang bertugas melayani siswa agar dapat melanjutkan ke perguruan tinggi dan dapat memenuhi syarat kompetensi untuk dapat hidup mandiri. Saat ini banyak SMA tak terkecuali SMA Negeri 1 Surakarta mulai mengadopsi sistem manajemen mutu berstandar internasional seperti Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 dalam pengelolaan manajemennya. Hal ini dilaksanakan dengan harapan bahwa manajemen dapat terlaksana dengan baik dan mengarah pada peningkatan mutu sekolah. SMA Negeri 1 Surakarta mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 dilatarbelakangi oleh usaha memperbaiki kualitas manajemen serta meningkatkan kualitas pelayanan yang bertujuan untuk peningkatan mutu sekolah. Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta juga sejalan dengan upaya SMA Negeri 1 Surakarta meraih target menjadi salah satu sekolah bertaraf internasional di Surakarta.

Berdasarkan hasil survey pendahuluan di SMA Negeri 1 Surakarta diperoleh informasi bahwa pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 belum terlaksana dengan efektif. Hal ini dapat dirasakan oleh beberapa *stakeholders* terutama adalah siswa dan orang tua yang merupakan pelanggan utama dari SMA Negeri 1 Surakarta. Siswa dan orang tua belum sepenuhnya merasakan bahwa pelayanan yang diberikan oleh SMA Negeri 1 Surakarta sesuai dengan yang diharapkan. Besarnya uang komite yang harus dibayar tidak sebanding dengan pelayanan yang didapatkan. Pelayanan yang kurang optimal tersebut antara lain tata gedung yang belum kondusif untuk suasana pembelajaran, sering terjadi jam pelajaran kosong, guru menggunakan metode konvensional dalam proses pembelajaran, guru kurang memanfaatkan sarana pembelajaran berbasis ICT, keterlambatan pihak sekolah dalam menindaklanjuti sarana pembelajaran yang

mengalami kerusakan, serta permasalahan lain yang disebabkan karena pelaksanaan manajemen sekolah yang belum didasari adanya komunikasi dan koordinasi yang baik, sehingga menyebabkan proses pembelajaran kurang berjalan dengan lancar. SMA Negeri 1 Surakarta dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada *stakeholders* apabila SMM ISO 9001:2000 dilaksanakan sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan.

Siswa dan orang tua belum sepenuhnya merasakan bahwa pelayanan yang diberikan oleh SMA Negeri 1 Surakarta sesuai dengan yang diharapkan. Besarnya uang komite yang harus dibayar tidak sebanding dengan pelayanan yang didapatkan. Pelayanan yang kurang optimal tersebut antara lain tata gedung yang belum kondusif untuk suasana pembelajaran, sering terjadi jam pelajaran kosong, guru menggunakan metode konvensional dalam proses pembelajaran, guru kurang memanfaatkan sarana pembelajaran berbasis ICT, keterlambatan pihak sekolah dalam menindaklanjuti sarana pembelajaran yang mengalami kerusakan, serta permasalahan lain yang disebabkan karena pelaksanaan manajemen sekolah yang belum didasari adanya komunikasi dan koordinasi yang baik, sehingga menyebabkan proses pembelajaran kurang berjalan dengan lancar.

SMA Negeri 1 Surakarta dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada *stakeholders* apabila SMM ISO 9001:2000 dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan persyaratan standar pengendalian mutu yang sudah ditetapkan. Dengan demikian usaha yang dilakukan akan mengarah pada perbaikan manajemen sekolah sehingga SMA Negeri 1 Surakarta mampu meningkatkan kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan atau pihak – pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) akan tercapai dan pada akhirnya SMA Negeri 1 Surakarta menjadi sekolah yang bermutu. Tercapainya mutu sekolah dengan sendirinya akan membantu terwujudnya tujuan nasional pendidikan. Apabila tujuan nasional pendidikan Indonesia tercapai maka akan membantu pemerintah dalam upaya meningkatkan pembangunan nasional disegala bidang. Untuk memudahkan penelitian ini, maka digambarkan kerangka berfikir sebagai berikut:



Gambar 2.2. Skema Kerangka Berfikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian digunakan untuk mendapatkan data, informasi, keterangan dan hal – hal yang berkaitan dengan kepentingan penelitian serta sekaligus sebagai tempat dilaksanakannya penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 1 Surakarta, dengan alasan sebagai berikut:

- a. SMA Negeri 1 Surakarta merupakan SMA Negeri pertama di Jawa Tengah yang mendapatkan Sertifikat ISO 9001:2000 dari badan sertifikasi Internasional yaitu PT. TUV Internasional Indonesia yang merupakan cabang dari PT. TUV Rheinland Jerman.
- b. SMA Negeri 1 Surakarta merupakan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) yang menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 untuk mewujudkan cita – citanya menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).
- c. SMA Negeri 1 Surakarta belum pernah digunakan sebagai objek penelitian sejenis sehingga terhindar dari kemungkinan penelitian ulang.
- d. SMA Negeri 1 Surakarta merupakan tempat yang menyediakan data yang diperlukan oleh peneliti sehingga memudahkan dalam pelaksanaan penelitian.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam tiga tahap, yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap penyusunan laporan, dengan lama penelitian direncanakan selama enam bulan yang dimulai bulan November 2009 sampai dengan bulan April 2010. Berikut ini adalah jadwal rencana penelitian:

Tabel 3.1 . Jadwal Penelitian

Kegiatan	Tahun 2009		Tahun 2010			
	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr
a. Perencanaan Penelitian						
1. Pengajuan Judul						
2. Penyusunan Proposal						
3. Perijinan						
b. Pelaksanaan Penelitian						
1. Pengumpulan Data						
2. Analisis Data						
3. Penarikan Kesimpulan						
c. Penyusunan Laporan						

B. Bentuk dan Strategi Penelitian

1. Bentuk Penelitian

Penelitian merupakan suatu kegiatan untuk mengumpulkan atau memperoleh data yang kemudian diolah dan dianalisis untuk memperoleh kebenaran secara ilmiah. Berdasarkan rumusan masalah yang telah disajikan oleh peneliti, maka memerlukan pengkajian yang komprehensif, untuk itu diperlukan suatu pendekatan permasalahan dengan bentuk penelitian yang tepat. Penelitian ini dilaksanakan dengan maksud untuk mengungkapkan peristiwa atau fenomena yaitu pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta.

Bentuk penelitian dibagi menjadi dua yaitu penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam Lexy J. Moleong (2004:4) mendefinisikan “Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang dan perilaku yang dapat diamati”. Sejalan dengan definisi tersebut, Kirk dan Miller dalam Lexy J. Maleong (2004:4) mendefinisikan bahwa “Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dan kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang – orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya”.

Menurut Moh Nazir (1999:52), “Metode penelitian adalah bagaimana secara berturut suatu penelitian dilakukan, yaitu dengan alat apa dan prosedur bagaimana suatu penelitian dilakukan”. Metode penelitian dikatakan baik apabila metode ini sesuai dengan masalah yang akan dipecahkan, sesuai kondisi dan situasi dalam penelitian. Moh Nazir (1999:54 – 55) mengemukakan bahwa penelitian dikelompokkan dalam lima kelompok umum, yaitu:

- a. Metode sejarah
- b. Metode deskriptif
- c. Metode eksperimental
- d. Metode grounded research
- e. Metode penelitian tindakan

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Bentuk deskriptif kualitatif dipilih berdasarkan pada asumsi bahwa dengan pendekatan penelitian ini akan mendapatkan realita yang bersifat naturalisme pada objek penelitian dan permasalahan yang diteliti dapat diungkapkan secara detail dan mendalam. Metode penelitian deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, atau suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskriptif gambaran secara sistematis, faktoral dan akurat mengenai fakta – fakta, sifat – sifat serta hubungan antar fenomena yang diteliti.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif kualitatif adalah suatu cara dalam meneliti suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang atau perilaku yang diamati.

2. Strategi Penelitian

Strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tunggal terpancang. Tunggal terpancang merupakan strategi penelitian yang melihat berbagai masalah yang ada tidak berdiri sendiri, dan dari berbagai variabel yang ada tidak dapat dipelajari secara terpisah tetapi seluruhnya terkait dalam satu konteks. Istilah “tunggal” maksudnya adalah bahwa dalam penelitian ini hanya memfokuskan pada satu lokasi saja dan satu permasalahan saja yaitu pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta. Sedangkan istilah “terpancang” maksudnya adalah ketika peneliti terjun ke lapangan peneliti sudah memiliki bekal berupa asumsi-

asumsi dan teori-teori yang sudah ada, hal ini tercermin dalam pembuatan proposal penelitian sebelum peneliti mengumpulkan data di lapangan.

C. Sumber Data

Pemahaman mengenai berbagai sumber data merupakan bagian yang sangat penting bagi peneliti karena ketepatan memilih dan menentukan jenis sumber data akan menentukan ketepatan dan kekayaan data atau informasi yang diperoleh. Menurut Lofland (1984) yang dikutip oleh Lexy J. Moleong (2001:112), “Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata – kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain – lain. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Informan

Informan yang dimaksud disini adalah seseorang yang dipandang mengetahui permasalahan yang sedang dikaji dalam penelitian dan bersedia untuk memberikan informasi pada peneliti. Informan dalam hal ini memberikan keterangan yang berupa kata – kata. Berdasar kata – kata tersebut kemudian dianalisis dan akhirnya ditarik kesimpulan kemudian disajikan dalam bentuk laporan. Agar mendapatkan data yang valid diadakan kros cek antara informan yang satu dengan informan yang lainnya. Dalam penelitian ini yang dijadikan informan antara lain:

- a. *Quality Management Representative* (QMR) SMA Negeri 1 Surakarta
- b. *Divisi Quality Management Representative* (DQMR) SMA Negeri 1 Surakarta
- c. Wakil Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Surakarta (Bidang Kurikulum, Bidang Kesiswaan, Bidang Sarana dan Prasarana, dan Bidang Hubungan Masyarakat).
- d. Pustakawan Perpustakaan, Koordinator Bimbingan Konseling, dan Kepala Tata Usaha

Penelitian ini menggunakan informan kunci yaitu QMR (*Quality Management Representativ*). QMR dijadikan sebagai informan kunci dengan alasan bahwa QMR merupakan koordinator yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta, sehingga mengetahui perkembangan pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 secara menyeluruh.

2. Dokumen dan Arsip

Arsip dan dokumen yang digunakan sebagai sumber data adalah arsip dan dokumen yang berhubungan dengan permasalahan dan tujuan penelitian. Dalam mengkaji dokumen dan arsip, peneliti tidak hanya mencatat apa yang terdapat dalam dokumen dan arsip, yang jauh lebih penting adalah bagaimana peneliti dapat menggali informasi dan memberi makna dari data tersebut. Dokumen yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dokumen yang berhubungan dengan obyek penelitian, dapat berupa laporan-laporan atau catatan, studi kepustakaan atau instansi terkait.

3. Tempat dan Peristiwa

Tempat dan peristiwa menjadi sumber informasi karena dalam pengamatan harus sesuai dengan konteksnya dan setiap situasi sosial melibatkan tempat, perilaku dan aktivitasnya. Dalam upaya mendapatkan informasi yang valid, maka peneliti juga harus mengetahui secara langsung kondisi di lapangan atau melihat peristiwa secara langsung di tempat penelitian. Dengan demikian peneliti akan mempunyai gambaran yang utuh antara peristiwa langsung di lapangan dan informasi yang disampaikan oleh informan melalui wawancara serta mencocokkan dengan dokumen yang diperoleh dari tempat penelitian. Tempat yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah SMA Negeri 1 Surakarta sedangkan peristiwa yang diteliti adalah pelaksanaan SMM ISO 9001:2000.

D. Teknik Sampling

Teknik sampling adalah suatu teknik atau cara dalam mengambil sampel yang representativ dari populasi. Yang dimaksud disini teknik sampling merupakan cara atau metode yang digunakan untuk menentukan siapa dan jumlah orang yang akan dijadikan sumber informasi. Menurut Irawan Soehartono (1995:59) cara pengambilan sampel atau teknik sampling secara garis besar dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

1. *Probability Sampling* (Pengambilan sampel berdasarkan peluang), terdiri dari:
 - a. *Random Sampling* (Pengambilan sampel secara acak)
 - b. *Systematic Random Sampling* (Pengambilan sampel secara sistematis)
 - c. *Stratified Random Sampling* (Pengambilan sampel secara berlapis)
 - d. *Cluster Random Sampling* (Pengambilan sampel secara berumpun)
2. *Non Probability Sampling* (Pengambilan sampel tidak berdasarkan peluang)
 - a. *Accidental Sampling* (Pengambilan sampel secara kebetulan)

- b. *Quota Sampling* (Pengambilan sampel berdasarkan jumlah)
- c. *Purposive Sampling* (Pengambilan sampel berdasarkan tujuan)
- d. *Snowball Sampling* (Pengambilan sampel seperti bola salju)

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara non probabilitas (pemilihan *non-random*) dengan metode *purposive sampling* dimana peneliti tidak menekankan pada jumlah sampel melainkan kualitas informasi yang dapat diperoleh. Pemilihan sampel lebih diarahkan pada sumber data yang dipandang memiliki data yang penting berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Satu hal yang diperhatikan oleh peneliti adalah sampling tidak ditentukan, sebab yang penting bukan kuantitas atau banyaknya informan, akan tetapi kelengkapan dan kedalaman informasi yang bisa digali sehingga dapat memecahkan permasalahan yang sedang diteliti.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara – cara yang ditempuh untuk memperoleh data yang diperlukan dalam suatu penelitian dengan menggunakan suatu alat tertentu. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data langsung didapatkan dari sekolah atau instansi terkait. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Sumber data yang paling penting dalam penelitian kualitatif adalah berupa manusia yang dalam posisi sebagai narasumber atau informan. Untuk mengumpulkan informasi dari sumber data diperlukan teknik wawancara yaitu wawancara mendalam. Teknik wawancara ini merupakan teknik yang paling banyak digunakan dalam penelitian kualitatif terutama pada penelitian lapangan. Dengan demikian wawancara dilakukan dengan pertanyaan yang bersifat *open ended* dan mengarah pada kedalaman informasi serta dilakukan dengan cara yang tidak secara formal terstruktur. Hal ini dimaksudkan guna menggali pandangan subjek yang diteliti tentang banyak hal yang sangat bermanfaat untuk menjadi dasar bagi penggali informasinya secara lebih jauh dan mendalam. Oleh karena itu subjek yang diteliti posisinya lebih berperan sebagai informan daripada sebagai responden. Wawancara mendalam dilakukan pada waktu dan

kondisi konteks yang dianggap paling tepat guna mendapatkan data yang rinci, jujur dan mendalam.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, dimana peneliti akan mendapatkan informasi yang tidak bisa diperoleh dari data hasil dokumentasi maupun observasi. Sehingga peneliti akan mendapatkan informasi yang lebih mendalam berupa penjelasan dari informan terkait dengan pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di setiap lini kerja ataupun pelaksanaannya secara keseluruhan di SMA Negeri 1 Surakarta.

2. Observasi

Teknik observasi digunakan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat atau lokasi, dan benda serta rekaman gambar. Menurut Hadari Nawawi (1995:100) “Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian”. Jadi metode observasi dilakukan dengan mengadakan pengamatan terhadap objek penelitian dan dari pengamatan tersebut dibuat catatan – catatan yang berguna untuk analisis data.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu observasi, dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung dalam beberapa kesempatan terkait dengan pelaksanaan SMM ISO 9001:2000, baik kegiatan yang dilaksanakan oleh lini kerja maupun Tim ISO sekolah.

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengklasifikasikan bahan – bahan tertulis yang berhubungan dengan masalah penelitian. Metode ini digunakan untuk mencari data mengenai hal – hal atau variabel dengan mengkaji dan mempelajari dokumen atau catatan – catatan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Informasi yang diperoleh melalui dokumentasi mempunyai peranan penting sebagai data pelengkap dan sekaligus untuk mencocokkan apakah informasi yang diperoleh dengan cara wawancara dan observasi sesuai dengan data yang bersumber dari dokumentasi.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu dokumentasi, dimana peneliti mendapatkan data berupa rekaman – rekaman yang merupakan bukti

dokumentasi pelaksanaan SMM ISO 9001:2000. Peneliti dapat memperoleh hasil rekaman pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 dari lini kerja ataupun Tim ISO sekolah.

F. Validitas Data

Validitas data merupakan suatu teknik pemeriksaan untuk menguji keakuratan atau keabsahan data. Data yang berhasil dikumpulkan wajib diusahakan dan kemantapan kebenarannya. Oleh karena itu setiap peneliti harus bisa memilih dan menentukan cara – cara yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperolehnya. Cara pengumpulan data dengan beragam tekniknya harus benar – benar sesuai dan tepat untuk menggali data yang benar – benar diperlukan bagi penelitiannya. Ketepatan data tersebut tidak hanya bergantung dari ketepatan memilih sumber data dan teknik pengumpulannya tetapi juga diperlukan teknik pengembangan validitas datanya. Validitas ini merupakan jaminan bagi kemantapan kesimpulan dan tafsir makna sebagai hasil penelitian.

Terdapat beberapa cara yang bisa dipilih untuk mengembangkan validitas (kesahihan) data penelitian kualitatif. Menurut Sutopo (2002:78) “Cara – cara tersebut antara lain berupa triangulasi dan review informan”. Dalam penelitian ini teknik validitas data yang digunakan adalah triangulasi. Triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas dalam penelitian kualitatif. Menurut Lexy J. Moleong (2000 : 178) menyatakan bahwa “Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”.

Triangulasi merupakan teknik yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multiperspektif. Artinya untuk menarik kesimpulan yang mantap diperlukan tidak hanya satu cara pandang. Dengan kata lain diperlukan beberapa cara pandang dalam memandang suatu sasaran penelitian. Dari beberapa cara pandang tersebut akan bisa dipertimbangkan beragam, fenomena yang muncul dan selanjutnya bisa ditarik kesimpulan yang lebih mantab dan lebih bisa diterima kebenarannya. Dalam kaitan ini Patton dalam Sutopo (2002:78) menyatakan bahwa ada empat macam teknik triangulasi, yaitu:

1) Triangulasi Data

- 2) Triangulasi Peneliti
- 3) Triangulasi Metode
- 4) Triangulasi Teoritis

Adapun penjelasan dari masing – masing triangulasi adalah sebagai berikut:

1) Triangulasi Data

Triangulasi dengan sumber data berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Hal ini dapat dicapai dengan jalan (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, (2) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan, (3) membandingkan antara hasil wawancara seseorang dengan hasil wawancara orang yang berbeda.

2) Triangulasi Peneliti

Teknik triangulasi jenis ini ialah dengan jalan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data. Pemanfaatan pengamat lainnya membantu mengurangi kemencengan dalam pengumpulan data.

3) Triangulasi Metode

Pada triangulasi metode terdapat dua strategi, yaitu (1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa teknik pengumpulan data dan, (2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode sama.

4) Triangulasi Teoritis

Triangulasi ini dilakukan dengan menggunakan perspektif lebih dari satu teori dalam pembahasan permasalahan yang dikaji.

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi data dan triangulasi metode. Dimana data dan informasi yang diperoleh selalu diperbandingkan dan diuji dengan data dan informasi lain, baik dari sumber yang sama maupun dari sumber yang berbeda.

G. Analisis Data

Analisis data adalah proses urut – urutan data dengan mengorganisasikan data ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Teknik analisis data digunakan

dalam penelitian ini menggunakan pola penelitian induktif yang diolah dengan teknik saling terjalin atau interaktif mengalir. Teknik interaksi mengalir yaitu model analisis yang menyatu dengan proses pengumpulan data dalam suatu rangkaian tertentu atau merupakan suatu siklus. Proses analisa data dengan model interaktif meliputi empat komponen yaitu, pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kesimpulan atau verifikasi. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif ini adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang ketiga-tiganya saling berhubungan dan saling melengkapi. Pengumpulan data masih akan dilakukan apabila data yang sudah diperoleh kurang memadai, pengumpulan data akan dihentikan jika data yang diperlukan sudah didapatkan.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahap analisis dimana peneliti akan membuang data-data yang tidak dibutuhkan. Dalam reduksi data, peneliti harus mengkaji secara lebih cermat data atau informasi apa yang kurang, informasi apa yang perlu ditambahkan dan informasi apa yang perlu dihilangkan. Reduksi data akan dilaksanakan secara terus menerus selama kegiatan penelitian berlangsung. Data yang diperoleh dari lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan yang terperinci. Laporan tersebut perlu direduksi, dirangkum, dan dipilah – pilah hal yang pokok, difokuskan pada hal – hal yang penting, dicari pola dan temanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan mentah disingkatkan, direduksi, disusun lebih sistematis, ditonjolkan pokok – pokok yang penting, sehingga lebih mudah dikendalikan. Dalam penelitian ini reduksi data dilakukan jika data yang diperoleh peneliti tidak relevan dengan data yang dibutuhkan untuk menganalisis pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta.

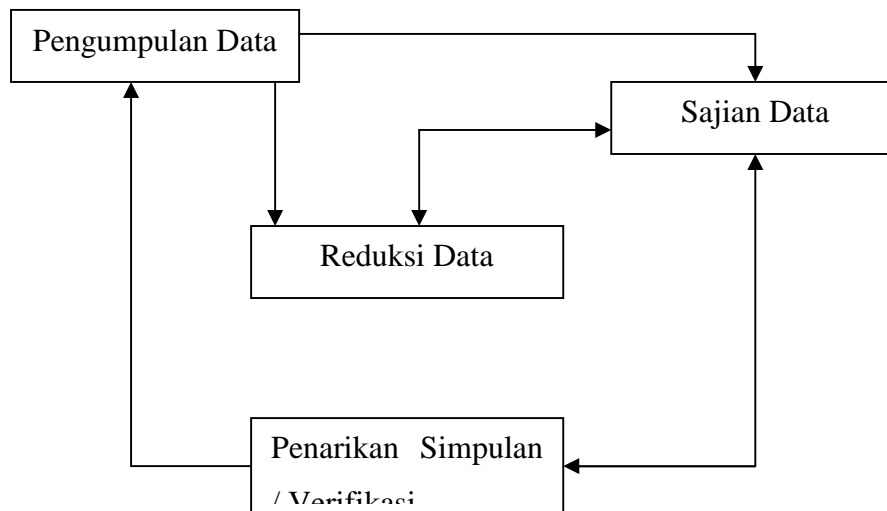
3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan terjadinya penarikan kesimpulan. Penyajian data merupakan rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis, sehingga bila

dibaca akan mudah dipahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkan peneliti untuk berbuat sesuatu pada analisis ataupun tindakan berdasarkan pemahaman tersebut.

4. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Sejak awal pengumpulan data, peneliti sudah harus memahami apa arti dari berbagai hal yang ditemui. Simpulan perlu diverifikasi agar cukup mantap dan benar – benar bisa dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu perlu dilakukan aktivitas pengulangan untuk tujuan pemantapan, penelusuran data kembali dengan cepat. Verifikasi juga dapat berupa kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan ketelitian dan juga dapat dilakukan dengan usaha yang lebih luas yaitu dengan replikasi dalam satuan data yang lain. Pada dasarnya makna data harus diuji validitasnya supaya kesimpulan penelitian menjadi lebih kokoh dan lebih bisa dipercaya. Ketiga aktivitas tersebut berinteraksi dengan proses pengumpulan data sebagai suatu siklus. Untuk lebih jelasnya proses analisis dengan model interkatif (*intercative model of analysis*) dapat ditunjukkan dengan bagan sebagai berikut:



Gambar 3.1. Skema Model Analisis Interkatif
Sumber : Sutopo (2002:96)

H. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian merupakan tahapan-tahapan yang dilaksanakan dalam kegiatan penelitian dari awal sampai akhir. Adapun prosedur yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan Penelitian

Tahap persiapan penelitian merupakan tahapan untuk mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan sebelum peneliti terjun ke lapangan. Persiapan penelitian meliputi pengajuan judul, penyusunan proposal, dan mengurus perijinan untuk tempat penelitian.

2. Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data berisi cara-cara peneliti dalam usaha mendapatkan informasi yang diperlukan. Dalam penelitian ini dilakukan tiga cara dalam teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Ketiga teknik tersebut dipergunakan untuk saling melengkapi sehingga hasil yang diperoleh nantinya dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya atau kevalidannya.

3. Tahap Analisis Data Awal

Analisis data awal digunakan untuk mengetahui seberapa jauh data yang terkumpul. Sehingga dari data yang terkumpul tersebut dipilih mana yang relevan untuk penelitian dan mana data yang tidak diperlukan sehingga data tersebut dapat segera dihilangkan atau direduksi.

4. Tahap Analisis Data Akhir

Data yang diperoleh dari analisis data awal perlu dilengkapi lagi dengan pengumpulan data yang baru, sehingga data yang terkumpul merupakan data yang lengkap.

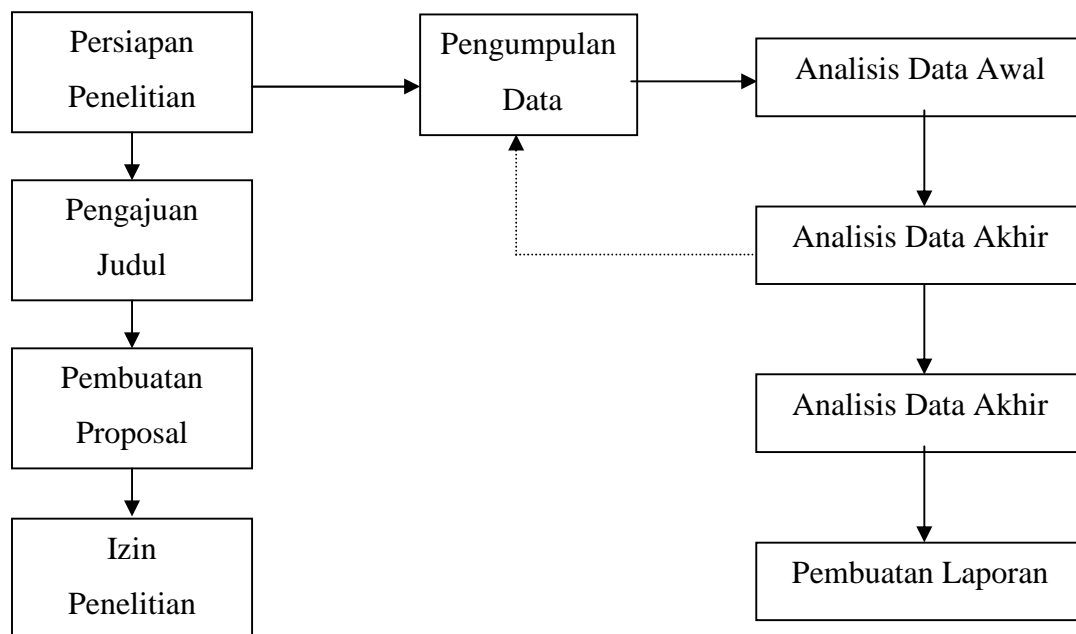
5. Tahap Penarikan Kesimpulan

Setelah data di analisis sesuai dengan teknik yang tepat, maka peneliti perlu menarik sebuah kesimpulan. Dalam penarikan kesimpulan harus didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan dan mendasarkan pada hasil penelitian yang valid sehingga hasil penelitian tersebut dapat dipertanggungjawabkan korelevansiannya.

6. Tahap Penyusunan Laporan dan Penggandaan

Tahap ini merupakan tahap akhir dari prosedur penelitian yaitu penyusunan laporan penelitian yang akan diujikan dan dipertanggungjawabkan dihadapan tim penguji, untuk kemudian diperbanyak sesuai dengan kebutuhan.

Prosedur penelitian di atas dapat digambarkan dengan skema sebagai berikut:



Gambar 3.2. Prosedur Penelitian

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Diskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat SMA Negeri 1 Surakarta

Pada tanggal 3 November 1943 Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Surakarta, pertama kali dibuka dan diberi nama SMT (Sekolah Menengah Tinggi) yang bertempat di Manahan Solo (sekarang ditempati oleh SLTP Negeri 1 Surakarta). SMT ini merupakan Sekolah Menengah Tinggi pertama di Surakarta dengan tokoh pendirinya Mr. Widodo Sastrodiningrat. Pada bulan April tahun 1945, nama SMT diganti menjadi SMA (Sekolah Menengah Atas). Pada bulan Agustus 1945 bangsa Indonesia mengalami api revolusi dengan gejala – gejala semangat juang rakyat Indonesia. Peristiwa ini memberi dampak negatif pada sistem pendidikan saat itu. Hal ini ditandai dengan ditutupnya SMT Negeri di Surakarta, baru kemudian sekitar bulan April 1948 sekolah ini dibuka kembali dan masih bertempat di Manahan.

SMA Negeri 1 Surakarta secara resmi dibuka kembali pada tanggal 15 Desember 1949 atas dasar instruksi yang diberikan oleh Menteri P dan K dengan SK No. XX/12/1949 yang berdomisili tepatnya di Jl. Monginsidi No. 40 Margoyudan Banjarsari Surakarta dan terdiri dari SMA Negeri A/B I dengan 12 kelas. SMA Margoyudan juga menambah sekolah A/B malam dengan nama SMA Negeri 1 bagian malam, dengan demikian di Surakarta terdapat tiga SMA Negeri. Bulan Agustus 1956 nama SMA Negeri 1 malam berubah menjadi SMA Negeri III B, hal ini disusul dengan perubahan nama SMA Negeri A/ B I menjadi SMA Negeri I B dan SMA Negeri A/B II menjadi SMA Negeri II A. Pada tahun 1967 SMA Negeri III B pindah dari Margoyudan ke Warungmiri, dengan demikian sekolah yang masih tersisa di Margoyudan adalah SMA I dan II.

Pada tahun 2004 pada saat kepemimpinan Drs. Sartono Praptoharjono dilaksanakan pembukaan dua kelas baru dengan kurikulum berbasis internasional. Kelas tersebut dinamakan SNBI (Sekolah Nasional Berbasis Internasional) A dan SNBI B

dimana keduanya menggunakan bahasa Inggris terutama untuk pelajaran eksak (matematika, fisika, biologi dan kimia)

Berikut adalah nama – nama kepala sekolah yang pernah menjadi pimpinan SMA Negeri 1 Surakarta, antara lain:

- | | |
|-------------------------------|---|
| a. R.M Soepandan | : 1 November 1947 s/d 31 Juli 1963 |
| b. R.M Soehardjo | : 1 Agustus 1963 s/d 31 September 1966 |
| c. R. Prawoto | : 1 November 1966 s/d 15 Juni 1971 |
| d. R. Marsaid | : 16 Juni 1971 s/d 1 April 1976 |
| e. Drs. Sarwono, B.Sc | : 1 April 1976 s/d 29 September 1986 |
| f. Drs. Sri Widodo | : 29 September 1986 s/d 2 Februari 1991 |
| g. Drs. H. Djambari Soetjipto | : 2 Februari 1991 s/d 28 Maret 1995 |
| h. Drs. H. Kuswanto | : 29 Maret 1995 s/d 1 Juli 2002 |
| i. Dra. Hj. Tatik Sutarti | : 2 Juli 2002 s/ d 5 Januari 2005 |
| j. Drs. Sartono Praptoharjono | : 6 Januari 2005 s/d 28 Oktober 2007 |
| k. Drs.H.M Thoyibun, SH, M.M | : 29 Oktober 2007 s/d sekarang |

2. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah SMA Negeri 1 Surakarta

Dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan, SMA Negeri 1 Surakarta mempunyai visi, misi, dan tujuan sekolah yaitu:

a. Visi

“Mewujudkan insan yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi luhur, disiplin, cerdas dan berwawasan luas”.

Pengertian dan makna dari kata – kata pada visi diatas sebagai berikut:

- 1) Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa berarti melaksanakan perintah dan menjauhi larangan sesuai dengan agama yang dianutnya.
- 2) Berbudi luhur berarti santun dalam bertindak, jujur, menjunjung tinggi tata krama, dan cinta tanah air.
- 3) Disiplin mengandung arti taat dan patuh pada peraturan atau tata tertib yang berlaku dengan penuh kesadaran.
- 4) Cerdas berarti mampu menggunakan ilmu pengetahuan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapinya.

- 5) Berwawasan luas berarti mampu menggali potensi diri sehingga dapat mengembangkan potensi diri tersebut secara optimal dalam era global.

b. Misi

- 1) Memelihara dan meningkatkan pengalaman terhadap ajaran agama yang dianut dengan mengembangkan sikap toleransi.
- 2) Membudayakan perilaku santun, jujur dan menjunjung tinggi nilai – nilai luhur budaya bangsa.
- 3) Menanamkan kesadaran berdisiplin tinggi kepada seluruh warga sekolah.
- 4) Melaksanakan pendidikan, pembelajaran dan pelayanan yang optimal sehingga menghasilkan insan yang berprestasi dalam semua bidang.
- 5) Meningkatkan fasilitas sekolah sebagai sumber belajar.
- 6) Mendayagunakan dan mengembangkan kegiatan yang menambah wawasan.
- 7) Menjalin kerjasama dengan berbagai institusi baik lokal, maupun internasional.
- 8) Meningkatkan kesadaran dan kepedulian warga sekolah terhadap kelestarian lingkungan sekolah, lingkungan masyarakat dan lingkungan secara global.

c. Tujuan Sekolah

- 1) Mempersiapkan peserta didik agar manusia yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia.
- 2) Mempersiapkan peserta didik agar menjadi manusia yang berbudi luhur, cerdas, berkualitas dan berprestasi dalam bidang akademik dan non akademik.
- 3) Membekali peserta didik dalam ilmu pengetahuan dan teknologi agar mampu bersaing dan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 4) Mempersiapkan dan membekali keterampilan pada peserta didik untuk dapat hidup bermasyarakat dan bernegara pada martabat dan budi luhur bangsa.
- 5) Mempersiapkan dan membekali anak didik dengan pendidikan yang berwawasan global.
- 6) Membekali peserta didik untuk dapat memelihara seni dan budaya Jawa yang ada, khususnya seni budaya Surakarta.

3. Kondisi Fisik SMA Negeri 1 Surakarta

a. Lokasi Sekolah

**SMA Negeri 1 Surakarta berlokasi di Jalan Monginsidi No. 40
Kecamatan Banjarsari Kota Surakarta dengan batas – batas sebagai berikut :**

- 1) Sebelah Barat : SMA Negeri II Surakarta
- 2) Sebelah Timur : Universitas Kristen Surakarta (UKS)
- 3) Sebelah Utara : SMP Kristen 3 Surakarta
- 4) Sebelah Selatan : Perkampungan penduduk.

Lokasi SMA Negeri 1 Surakarta berada di antara instansi pendidikan yang lain seperti SMA Warga, SMA Kristen Widya Pratama, SMA Kristen III, Ganesha Operation, Sony Sugema College (SSC) dan sebagainya. Hal ini menimbulkan suasana pendidikan yang kondusif untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar (KBM).

b. Bangunan dan Gedung

Gedung SMA Negeri 1 Surakarta terdiri dari bangunan yang dipergunakan untuk seluruh kegiatan yang bersifat edukatif maupun non edukatif. SMA Negeri 1 Surakarta mempunyai luas tanah 7.105 m^2 sedangkan luas bangunannya adalah 4.900 m^2 yang terdiri dari dua lantai dengan luas bangunan masing – masing sama. Adapun bangunan di SMA Negeri 1 Surakarta terdiri dari ruang – ruang sebagai berikut:

1) Gedung Utama

Gedung utama di SMA Negeri 1 Surakarta merupakan gedung peninggalan Belanda dengan ciri-ciri yaitu model bangunan kuno, bangunannya tinggi, pintu dan jendela berukuran besar dan panjang serta terdapat sebuah menara pengintai. Adapun ruang yang ada di gedung utama pada saat ini adalah ruang kepala sekolah, ruang wakil kepala sekolah dan ruang tata usaha.

2) Ruang Kepala Sekolah Dan Wakil Kepala Sekolah

Ruang kepala sekolah dan wakil kepala sekolah berada digedung utama sehingga memungkinkan terjadinya komunikasi yang baik. Ruang kepala sekolah berukuran $(9,5 \times 5,25) \text{ m}^2$, sedangkan ruang wakil kepala sekolah berukuran $(8,8 \times 8) \text{ m}^2$.

3) Ruang Kelas

Ruang kelas yang berada di SMA Negeri 1 Surakarta berjumlah 37 ruang dengan ukuran $(7 \times 9) \text{ m}^2$ untuk bagian bawah dan $(8 \times 9) \text{ m}^2$ untuk kelas bagian

atas. Ruang kelas tersebut dilengkapi dengan ventilasi yang cukup sehingga sirkulasi udara lancar dan siswa-siswa merasa nyaman dalam mengikuti KBM.

4) Ruang Guru

Ruang guru berada pada bangunan sebelah utara gedung utama, dengan ukuran $(17,7 \times 12,35)\text{m}^2$. Ruangan ini cukup luas dan memadai untuk kegiatan guru di kantor.

5) Ruang Tata Usaha

Ruang tata usaha berada di gedung utama sebelah barat dengan ukuran $(10,4 \times 5)\text{m}^2$.

6) Laboratorium

Dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran, keberadaan laboratorium di sekolah sangat diperlukan. Untuk memenuhi tugas ini, maka SMA Negeri 1 Surakarta telah menyediakan fasilitas berupa laboratorium. SMA Negeri 1 Surakarta mempunyai 10 laboratorium, yaitu:

a) Laboratorium IPA/ Eksakta:

- (1) Laboratorium biologi : 2 ruang
- (2) Laboratorium fisika : 2 ruang
- (3) Laboratorium kimia : 2 ruang
- (4) Laboratorium matematika : 1 ruang

b) Laboratorium non eksakta

- (1) Laboratorium bahasa : 1 ruang
- (2) Laboratorium komputer : 1 ruang
- (3) Laboratorium IPS : 1 ruang

7) Perpustakaan

Perpustakaan SMA Negeri 1 Surakarta mempunyai ukuran $(14 \times 12)\text{m}^2$. Perpustakaan ini cukup memadai kebutuhan siswa dalam menunjang proses belajar mengajar. Ditinjau dari ruangnya, perpustakaan mempunyai sarana yang cukup sehingga nyaman untuk tempat membaca. Perpustakaan ini juga dapat melayani siswa dalam peminjaman buku baik buku paket maupun buku umum.

8) Ruang Bimbingan Konseling

Ruang Bimbingan Konseling berada di gedung sebelah timur dengan luas (11 x 6,5) m².

- 9) Sarana – sarana penunjang di SMA Negeri 1 Surakarta antara lain:
- a) Ruang OSIS
 - b) Ruang MPK
 - c) Ruang UKS
 - d) Ruang Olah Raga
 - e) Ruang Musik
 - f) Masjid
 - g) Ruang Agama Kristen
 - h) Ruang Agama Katholik
 - i) Ruang TRRC
 - j) Ruang Drama
 - k) Aula
 - l) Kantin
 - m) Kamar mandi dan WC
 - n) Tempat parkir
 - o) Gudang

4. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki SMA Negeri 1 Surakarta meliputi siswa, guru dan karyawan. Untuk tahun pelajaran 2009/2010 siswa SMA Negeri 1 Surakarta seluruhnya berjumlah 1258. Kelas X berjumlah 393, kelas XI berjumlah 401 dan kelas XII berjumlah 464. Adapun perinciannya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.1. Jumlah Siswa SMA Negeri 1 Surakarta Tahun Pelajaran 2009/2010

o	Program	K elas X	K elas XI	K elas XII	Ju mlah
	SBI	3	7	-	41

.		38 siswa	7 siswa		6 siswa
.	RSBI	-	-	5 3 siswa	53 siswa
.	Akselerasi	5 5 siswa	-	5 0 siswa	10 5 siswa
.	IPA Reguler	-	2 28 siswa	2 43 siswa	47 1 siswa
.	IPS Reguler	-	9 6 siswa	1 18 siswa	21 4 siswa
Jumlah		3 93 siswa	4 01 siswa	4 64 siswa	12 58 siswa

Sumber : Dokumen Bidang Kurikulum SMA Negeri 1 Surakarta Tahun Pelajaran 2009/2010

Tenaga pendidik dalam hal ini guru di SMA Negeri 1 Surakarta berjumlah 96 orang terdiri dari 89 orang guru tetap, 1 orang guru bantu dari Departemen Agama, dan 6 orang guru tidak tetap. Selain tenaga kependidikan, SMA Negeri 1 Surakarta juga mempunyai tenaga non kependidikan yang meliputi petugas administrasi dan karyawan yang berjumlah 36 orang.

5. Kurikulum

Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Tujuan tertentu ini meliputi tujuan pendidikan nasional yang sesuai dengan potensi, perkembangan, kebutuhan dan kepentingan peserta didik serta potensi daerah dari satuan pendidikan. Oleh sebab itu kurikulum disusun oleh satuan pendidikan agar sesuai dengan perkembangan potensi peserta didik di satuan pendidikan dengan mempertimbangkan kepentingan lokal, nasional dan tuntutan global dengan berdasar manajemen berbasis sekolah. Hal ini yang melatarbelakangi SMA Negeri 1 Surakarta menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

Struktur kurikulum yang diberikan di SMA Negeri 1 Surakarta sesuai dengan struktur kurikulum yang terdapat dalam Permendiknas No. 22 tahun 2006 yang terdiri atas tiga kelompok yaitu

a. Mata Pelajaran

Struktur dan muatan KTSP di SMA Negeri 1 Surakarta meliputi mata pelajaran sebagai berikut:

- 1) Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia
- 2) Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian
- 3) Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi
- 4) Kelompok mata pelajaran estetika
- 5) Kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga dan kesehatan.

Kelompok mata pelajaran tersebut dilaksanakan melalui muatan dan atau kegiatan pembelajaran untuk masing – masing kelas dan program.

b. Muatan Lokal

Muatan lokal merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah, termasuk keunggulan daerah yang materinya tidak sesuai bila menjadi bagian dari mata pelajaran lain sehingga menjadi mata pelajaran tersendiri. Dengan mengacu pada substansi yang ada, maka SMA Negeri 1 Surakarta memberikan muatan lokal berdasarkan kebutuhan dan budaya daerah yaitu memberikan wawasan dan keterampilan berbahasa Jawa dan budaya Jawa. Pendidikan Bahasa dan Budaya Jawa diajarkan dengan harapan dapat mengembangkan budaya berbahasa dengan santun, luwes, dan menjunjung tinggi nilai tata krama dan nilai budaya Jawa.

c. Pengembangan Diri

Pengembangan diri adalah kegiatan yang bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat setiap peserta didik sesuai dengan kondisi SMA Negeri 1 Surakarta. Bertolak dari hal diatas maka pengembangan diri bagi SMA Negeri 1 Surakarta ditujukan untuk pengembangan kreativitas dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler dan bimbingan karier dalam bentuk kegiatan pelayanan konseling.

6. Struktur Organisasi SMA Negeri 1 Surakarta

Struktur organisasi SMA Negeri 1 Surakarta merupakan gambaran tentang garis koordinasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Bagan struktur organisasi dapat dilihat pada lampiran 2 (halaman 234). Adapun struktur organisasi di SMA Negeri 1 Surakarta terdiri dari:

a. Kepala Sekolah

Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab menyelenggarakan seluruh kegiatan yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah serta bertanggung jawab kepada pemerintah kota dan Dinas Pendidikan.

b. Komite Sekolah

Merupakan organisasi yang dibentuk oleh sekolah dan orang tua siswa untuk membantu terselenggaranya proses pendidikan dan pelatihan secara efektif dan efisien. Keanggotaan komite sekolah terdiri dari dua unsur yaitu pihak sekolah dan pihak luar sekolah seperti orang tua siswa, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan dan sebagainya.

c. *Quality Management Representative (QMR)*

Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang mengatur, menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya harapan *stakeholders*, mengendalikan dan mengembangkan sistem dari seluruh proses yang terjadi sesuai dengan ketentuan dalam dokumen sistem mutu serta kewenangan untuk menjalin hubungan dengan pihak luar khususnya mengenai Sistem Manajemen Mutu.

d. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum

Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang menyelenggarakan seluruh kegiatan yang berhubungan dengan pendidikan di sekolah yang berkaitan dengan KBM serta bertanggung jawab kepada sekolah atas terselenggaranya KBM tersebut.

e. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan

Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang menyelenggarakan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), kegiatan kesiswaan dan penanganan

ketertiban siswa serta bertanggung jawab kepada kepala sekolah dalam penyelenggaraan bidang kesiswaan.

f. Wakil Kepala Sekolah Bidang Humas

Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang mengendalikan kegiatan promosi, informasi, komunikasi dan kerja sama dengan instansi lain dan *stakeholders* serta bertanggung jawab kepada kepala sekolah atas terwujudnya kerja sama dengan instansi lain dan *stakeholders* tersebut.

g. Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana

Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang merencanakan pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya sekolah serta bertanggung jawab kepada kepala sekolah dalam hal pemberdayaan sumber daya sekolah tersebut.

h. Kepala Tata Usaha

Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang mengelola seluruh kegiatan yang berhubungan dengan administrasi dan ketatausahaan serta bertanggung jawab kepada kepala sekolah atas terselenggaranya kegiatan ketatausahaan.

i. Koordinator Perpustakaan

Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang merencanakan dan menyediakan referensi berupa buku – buku yang berkaitan dengan materi sekolah maupun pengetahuan umum dan bertanggung jawab kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum terkait hal tersebut.

j. Koordinator Kelas Akselerasi

Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang menyelenggarakan program kelas percepatan (akselerasi) bagi siswa – siswa yang mampu mengikuti program ini dan bertanggung jawab kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum terkait hal tersebut.

k. Koordinator Kelas RSBI

Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang menyelenggarakan kelas berstandar internasional dan bertugas mewujudkan SMA Negeri 1 Surakarta menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) serta bertanggung jawab kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum terkait hal tersebut.

l. Koordinator Bimbingan Konseling

Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang merencanakan dan melaksanakan seluruh pelaksanaan Bimbingan Konseling/ Pengembangan Diri di layanan BK serta bertanggung jawab kepada kepala sekolah atas pelaksanaan Bimbingan dan Konseling/ Pengembangan Diri pada program tersebut.

m. Wali Kelas

Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan pendampingan dan monitoring kelas serta bertanggung jawab kepada kepala sekolah atas terlaksananya pendampingan dan monitoring kelas.

n. Guru

Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang melaksanakan seluruh kegiatan yang berhubungan dengan tugas mengajar dan bertanggung jawab kepada kepala sekolah berkenaan dengan kegiatan KBM menurut tingkat yang dianjurkan.

o. Siswa

Merupakan peserta didik yang berhak mendapatkan pendidikan dan pengajaran di SMA Negeri 1 Surakarta serta bertanggung jawab terhadap segala peraturan dan tata tertib yang berlaku di SMA Negeri 1 Surakarta

(Sumber : Dok. Tata Usaha)

7. Struktur Organisasi SMM ISO 9001 : 2000 SMA Negeri 1 Surakarta

Struktur organisasi SMM ISO 9001:2000 merupakan gambaran tentang garis koordinasi dalam penyelenggaraan Sistem Manajemen Mutu di SMA Negeri 1 Surakarta. Bagan struktur organisasi SMM ISO 9001:2000 dapat dilihat pada lampiran 3 (halaman 241). Adapun struktur organisasi SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta terdiri dari:

a. *Quality Management Representative (QMR)*

Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang sebagai berikut:

- 1) Mengatur dan menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya harapan *stakeholders*.
- 2) Mengendalikan dan mengembangkan sistem dari seluruh proses yang terjadi sesuai dengan ketentuan dalam dokumen mutu.

- 3) Mengatur serta menjalin hubungan dengan pihak luar khususnya mengenai Sistem Manajemen Mutu
- b. *Divisi Quality Management Representative (DQMR)*
- Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang membantu QMR dalam melaksanakan tugas antara lain menyiapkan kecukupan dokumen Pedoman Mutu pada Sistem Manajemen Mutu dan memeriksa *Standart Operating Procedure (SOP)* pada Sistem Manajemen Mutu.
- c. Anggota ISO
- Merupakan pejabat sekolah yang mempunyai wewenang membantu QMR dan DQMR dalam melaksanakan tugas antara lain menyiapkan kecukupan dokumen Pedoman Mutu pada Sistem Manajemen Mutu dan memeriksa *Standart Operating Procedure (SOP)* pada Sistem Manajemen Mutu.
- (Sumber: Dok. QMR)

8. Lini Kerja SMA Negeri 1 Surakarta

SMA Negeri 1 Surakarta mempunyai 7 lini kerja yang bertugas sesuai dengan bidangnya masing – masing. Pembagian lini kerja ini bertujuan untuk mempermudah semua kegiatan dan kinerja yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta. Adapun ke tujuh lini kerja tersebut antara lain:

a. Bidang Kurikulum

Bidang kurikulum merupakan salah satu lini kerja yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta. Untuk memudahkan dalam pengelolaan bidang kurikulum, maka dibuat bagan struktur bidang kurikulum yang menggambarkan tentang garis koordinasi serta pembagian tugas dan wewenang. Adapun bagan struktur bidang kurikulum beserta pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya dapat dilihat pada lampiran 4 (halaman 245). Bidang kurikulum mempunyai tiga tugas pokok, antara lain:

1) Pengembangan Kurikulum

Pengembangan kurikulum merupakan proses analisis kurikulum yang digunakan di SMA Negeri 1 Surakarta. Saat ini kurikulum yang digunakan di SMA Negeri 1 Surakarta adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan atau

KTSP, dimana kurikulum ini membutuhkan adanya suatu proses pengembangan dari kurikulum sebelumnya. Di dalam pembuatan atau penentuan suatu kurikulum disamping KTSP yang telah ditentukan oleh pusat, SMA Negeri 1 Surakarta juga diberikan hak otonomi untuk memberikan variasi kurikulum yang terkait dengan peningkatan potensi daerah dan juga pemanfaatan keunggulan global.

Upaya yang dilakukan SMA Negeri 1 Surakarta untuk merealisasikan hal tersebut yaitu dengan memasukkan unsur potensi daerah ke dalam struktur kurikulumnya, yaitu bahasa Jawa dan batik. Bahasa Jawa merupakan mata pelajaran yang berdiri sendiri, sedangkan batik dimasukkan dalam mata pelajaran seni budaya dan keterampilan. Selain itu SMA Negeri 1 Surakarta juga memasukkan unsur keunggulan global ke dalam struktur kurikulumnya, yaitu adanya mata pelajaran TIK, keterampilan elektro untuk jurusan IPA dan keterampilan bahasa Jerman untuk jurusan IPS.

Setiap tahun SMA Negeri 1 Surakarta melakukan revisi atau sinkronisasi kurikulum pada struktur KTSP yang telah disusun dengan tujuan untuk mengurutkan materi – materi pelajaran tertentu agar lebih terstruktur. Selama ini sinkronisasi yang dilakukan hanya untuk pelajaran kelompok IPA, sedangkan pelajaran kelompok IPS tidak dilakukan sinkronisasi karena materi yang ada dalam kelompok IPS sudah urut. Sinkronisasi kurikulum dilakukan karena pelajaran yang satu terkait dengan pelajaran yang lain. Misalkan pada pelajaran fisika, materi tertentu tidak bisa diajarkan karena siswa belum menerima pelajaran matematika terkait materi tersebut. Hal ini terjadi karena pelajaran yang satu dengan yang lain saling berhubungan, dan bisa jadi sebuah materi tidak dapat diberikan sebelum siswa menguasai materi yang sebelumnya.

2) Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)

Kegiatan belajar mengajar ditangani oleh Pokja KBM dan Evaluasi. Kegiatan belajar mengajar di SMA Negeri 1 Surakarta meliputi pembelajaran teori, pembelajaran praktek, serta evaluasi hasil belajar yaitu adanya ulangan harian, ujian tengah semester, ujian semester dan ujian nasional.

3) Ketenagaan

Tenaga kependidikan di SMA Negeri 1 Surakarta menjadi tanggung jawab bidang kurikulum terkait dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Bidang kurikulum membagi tugas dan tanggung jawab mengajar berdasarkan yang tersebut pada SK (Surat Keputusan) pengangkatan dan juga sesuai dengan disiplin ilmunya masing-masing. Dalam satu minggu, setiap guru minimal mengajar selama 24 jam pelajaran. Apabila jumlah jam pelajaran kurang dari 24 jam, maka guru diberi tugas yang lain misalnya pengelola laboratorium, petugas koperasi, wali kelas, kegiatan MGMP dan sebagainya.

b. Bidang Kesiswaan

Bidang kesiswaan merupakan salah satu lini kerja yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta. Bidang kesiswaan mempunyai tugas antara lain:

- 1) Mengkoordinasi kegiatan kesiswaan, yaitu kegiatan ekstrakurikuler dan perlombaan – perlombaan yang diikuti oleh siswa – siswi SMA Negeri 1 Surakarta.
- 2) Menjaga ketertiban siswa dan keamanan sekolah.
- 3) Melaksanakan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) pada setiap tahun pelajaran baru.

Bagan struktur bidang kesiswaan beserta pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya dapat dilihat lampiran pada 5 (halaman 256). Bagan struktur ini dibuat untuk memudahkan pengelolaan bidang kesiswaan serta memudahkan personel kesiswaan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya masing – masing.

c. Bidang Sarana dan Prasarana

Bidang sarana dan prasarana merupakan salah satu lini kerja yang bertugas menyediakan dan mempersiapkan sumber daya serta sarana dan prasarana untuk mendukung semua kegiatan yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta, baik kegiatan edukatif maupun kegiatan non edukatif. Untuk memudahkan dalam pengelolaan bidang sarana dan prasarana, maka dibuat bagan struktur bidang sarana dan prasarana yang menggambarkan tentang garis koordinasi serta pembagian tugas dan wewenang. Adapun pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang personel

bidang sarana dan prasarana dapat dilihat pada lampiran 6 (halaman 277). Lini kerja sarana dan prasarana juga mempunyai beberapa tugas antara lain:

- 1) Menyediakan sarana pembelajaran yang dibutuhkan siswa

SMA Negeri 1 Surakarta mempunyai kewajiban untuk menyediakan sarana pembelajaran yang optimal bagi peserta didik. Hal ini sudah direalisasikan oleh bidang sarana dan prasarana, misalnya semua kelas dan semua program di SMA Negeri 1 Surakarta sudah menggunakan sarana pembelajaran berbasis ICT dengan menyediakan 1 seat komputer, LCD dan internet di setiap kelas. Meskipun untuk kelas reguler tidak dituntut pembelajaran berbasis ICT, namun pihak SMA Negeri 1 Surakarta telah menyediakan sarana pembelajaran berbasis ICT untuk kelas reguler.

- 2) Menyediakan sarana pembelajaran yang dibutuhkan oleh guru

Bidang sarana dan prasarana senantiasa berusaha untuk memberikan kemudahan bagi guru dengan berbagai penyediaan fasilitas dan sarana pembelajaran, misalnya laptop, flashdisk, buku materi pegangan, CD pembelajaran dan sebagainya. Hal ini dilakukan agar guru dapat melakukan variasi dalam proses pembelajaran, sehingga siswa dapat belajar dengan serius, senang dan terhindar dari unsur kejenuhan.

- 3) Menjaga kebersihan sekolah dan menciptakan lingkungan fisik yang indah.

Usaha yang dilakukan SMA Negeri 1 Surakarta untuk menciptakan kondisi lingkungan yang bersih yaitu dengan sistem sapu bersih. Setiap jam istirahat dan setelah KBM selesai para petugas kebersihan menyapu semua sampah yang ada di lingkungan sekolah kemudian dibuang di tempat penampungan sementara yang berada di halaman depan sekolah sebelah pojok timur. Sedangkan untuk merawat dan menciptakan kondisi lingkungan yang indah, SMA Negeri 1 Surakarta membuat adanya *green garden* atau halaman sekolah yang hijau.

Hal ini merupakan tuntutan dari Sekolah Bertaraf Internasional bahwa halaman sekolah tidak boleh gersang dan harus ditanami dengan tumbuhan hijau. Upaya penciptaan *green garden* di SMA Negeri 1 Surakarta dilakukan

dengan membuat taman di halaman belakang dan halaman depan gedung utama dan ditanamai dengan tumbuh – tumbuhan yang mudah tumbuh dan awet.

- 4) Merawat dan memelihara kondisi fisik serta peralatan sekolah.

Perawatan dan pemeliharaan peralatan serta kondisi fisik sekolah dilakukan sesuai dengan tingkat kerusakan atau berdasarkan jadwal. Perawatan peralatan dan kondisi fisik ini dibedakan menjadi 4, yaitu:

- a) Perawatan korektif

Yaitu perawatan yang dilaksanakan apabila terjadi kerusakan saja, artinya perawatan dilakukan di luar jadwal perawatan dan tidak termasuk dalam program perawatan.

- b) Perawatan preventif

Yaitu perawatan yang dilaksanakan berdasarkan program kerja yang telah ditetapkan oleh bidang sarana dan prasarana dan pelaksanaannya sesuai dengan jadwal.

c) Perawatan prediktif

Yaitu perawatan yang dilaksanakan berdasarkan program kerja yang telah ditetapkan oleh bidang sarana dan prasarana tetapi pelaksanaannya tidak sesuai dengan jadwal.

- 5) Memberikan koordinasi dan pembagian pekerjaan kepada tenaga non kependidikan yaitu tenaga kebersihan dan karyawan lain.

Bidang sarana dan prasarana mempunyai kewenangan dalam menggerakkan dan mengkoordinasi pekerjaan tenaga non kependidikan yaitu karyawan administrasi dan petugas kebersihan, sedangkan tenaga kependidikan diurus oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Untuk petugas kebersihan, bidang sarana prasarana mempunyai kewenangan untuk membagi sekaligus mendistribusikan tugas – tugasnya serta mengatur jadwal kerja sehingga petugas kebersihan tidak mengalami kebosanan dalam menangani masalah kebersihan di SMA Negeri 1 Surakarta.

d. Bidang Hubungan Masyarakat

Bidang hubungan masyarakat merupakan salah satu lini kerja yang bertugas mengurus hubungan keluarga besar SMA Negeri 1 Surakarta dengan masyarakat luar atau *stakeholders*. Misalnya dengan alumni, orang tua siswa, relasi atau instansi yang terkait dengan sekolah seperti perguruan – perguruan tinggi, lembaga pendidikan, dinas kota dan provinsi dan sebagainya. Selain itu, bidang humas juga mempunyai tugas – tugas berikut ini:

- 1) Mengendalikan kegiatan promosi
- 2) Memberikan informasi kepada masyarakat tentang SMA Negeri 1 Surakarta
- 3) Menjalani komunikasi dan kerjasama dengan *stakeholders*

Bagan struktur bidang hubungan masyarakat beserta pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya dapat dilihat pada lampiran 7 (halaman 281). Bagan struktur ini dibuat untuk memudahkan pengelolaan bidang humas serta memudahkan personel humas untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya masing – masing.

e. Bimbingan Konseling

SMA Negeri 1 Surakarta membentuk petugas khusus BK yang bertugas memberikan bantuan dan pelayanan pada semua siswa, khususnya yang mempunyai masalah di lingkungan sekolah. BK juga membantu siswa memilih program sesuai keadaan seperti minat, dan bakat dengan harapan siswa dapat berhasil dengan studinya. Selain itu, BK juga memperlancar administrasi sekolah dengan adanya keharmonisan dan kerjasama antar guru, siswa, karyawan, dan staf sekolah yang lain sehingga dapat memperlancar kinerja semua personalia.

Bagan struktur lini kerja bimbingan konseling beserta pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya dapat dilihat pada lampiran 8 (halamn 285). Bagan struktur ini dibuat untuk memudahkan pengelolaan lini kerja bimbingan konseling serta memudahkan personelnya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya masing – masing.

f. Perpustakaan

Perpustakaan sekolah merupakan tempat atau wadah koleksi bahan pustaka yang diatur menurut sistem tertentu yang dapat digunakan dalam proses belajar-mengajar serta membantu mengembangkan minat dan bakat siswa. Perpustakaan di SMA Negeri 1 Surakarta berfungsi untuk memberikan layanan informasi untuk menunjang KBM, baik usaha pendalaman dari penghayatan, penguasaan, keterampilan dan sumber informasi belajar. Di SMA Negeri 1 Surakarta, fungsi perpustakaan dapat digolongkan menjadi :

1) Fungsi Edukatif

- a) Memberikan ilmu pengetahuan melalui buku pelajaran dan bahan pustaka lainnya
- b) Mendidik siswa agar gemar membaca
- c) Memberikan kesempatan siswa belajar mandiri atau kelompok

2) Fungsi Informatif

Memberikan informasi yang diperlukan dengan cara mencari sumber informasi di perpustakaan melalui bahan pustaka yang ada baik yang berupa buku atau non buku.

3) Fungsi Riset

Membantu guru dan murid untuk keperluan risetnya dengan memberikan data penelitian dengan cara mencari informasi dan data di perpustakaan melalui bahan pustaka yang ada.

4) Fungsi Rekreatif

- a) Memberi tempat rekreasi
- b) Mengembangkan minat baca

Bagan struktur lini kerja perpustakaan beserta pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya dapat dilihat pada lampiran 9 (halaman 289). Bagan struktur ini dibuat untuk memudahkan pengelolaan lini kerja perpustakaan serta memudahkan personelnnya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya masing – masing.

g. Tata Usaha

Tata usaha merupakan salah satu lini kerja yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta yang bertugas mengurus segala kegiatan rumah tangga yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta. Tata usaha mempunyai 4 tugas pokok, antara lain:

1) Urusan kepegawaian

Urusan kepegawaian bertugas mengurus semua urusan kepegawaian baik guru maupun karyawan antara lain kenaikan pangkat, SK berkala, kenaikan gaji berkala, mutasi pegawai dan sebagainya.

2) Urusan keuangan

Urusan keuangan bertugas mengurus pemasukan dan pengeluaran yang bersifat finansial di SMA Negeri 1 Surakarta.

3) Urusan umum

Urusan umum bertugas mengurus kegiatan kerumahtanggaan di SMA Negeri 1 Surakarta.

4) Urusan inventaris

Urusan inventaris bertugas mengurus inventarisasi sarana dan prasarana di SMA Negeri 1 Surakarta.

Bagan struktur lini kerja tata usaha beserta pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya dapat dilihat pada lampiran 10 (halaman 294). Bagan struktur ini dibuat untuk memudahkan pengelolaan lini kerja tata usaha serta memudahkan personelnnya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya masing – masing.

B. Deskripsi Permasalahan Penelitian

Berdasarkan data atau informasi yang telah dikumpulkan oleh peneliti, maka langkah selanjutnya yang dilakukan peneliti adalah melakukan analisis terhadap data yang dikumpulkan, sehingga data yang diperoleh dapat menjawab permasalahan – permasalahan yang telah dirumuskan. Dalam melakukan analisis ini peneliti menggunakan analisis interaktif. Proses analisis dilakukan dengan mendeskripsikan data-data yang telah terkumpul, kemudian disusun secara sistematis sehingga mempermudah peneliti dalam menarik suatu kesimpulan. Dalam penelitian ini penulis menunjuk 9 informan sebagai sumber informasi guna mendukung kelengkapan data yang dibutuhkan, yaitu:

1. Informan 1 (*Field note 1*) diwakili oleh Ketua QMR
2. Informan 2 (*Field note 2*) diwakili oleh Sekretaris (DQMR)
3. Informan 3 (*Field note 3*) diwakili oleh Wakasek Bidang Kurikulum
4. Informan 4 (*Field note 4*) diwakili oleh Wakasek Bidang Kesiswaan
5. Informan 5 (*Field note 5*) diwakili oleh Wakasek Bidang Sarpras
6. Informan 6 (*Field note 6*) diwakili oleh Wakasek Bidang Humas
7. Informan 7 (*Field note 7*) diwakili oleh Pustakawan Perpustakaan
8. Informan 8 (*Field note 8*) diwakili oleh Kepala Tata Usaha
9. Informan 9 (*Field note 9*) diwakili oleh Koordinator Bimbingan Konseling

Penelitian ini akan mengkaji masalah yang telah ditentukan dalam rumusan masalah. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah analisis pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta, deskripsi dari masalah yang dirumuskan mencakup pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000,

faktor – faktor yang mendukung pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000, dan hambatan – hambatan yang dialami dalam pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 serta upaya yang dilakukan SMA Negeri 1 Surakarta dalam mengatasi faktor penghambat tersebut. Gambaran data penelitian tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000
di SMA Negeri 1 Surakarta

a. Langkah – Langkah SMA Negeri 1 Surakarta Mendapatkan Sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000

Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta dilatarbelakangi oleh beberapa alasan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 189) yaitu manajemen di SMA Negeri 1 Surakarta sebenarnya sudah baik, hanya saja dengan implementasi SMM ISO 9001:2000 harapannya manajemen sekolah yang sudah baik itu dapat menjadi lebih baik. Hal senada juga diungkapkan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 177) yaitu tujuan implementasi SMM ISO 9001:2000 adalah untuk meningkatkan manajemen SMA Negeri 1 Surakarta agar lebih baik dan sesuai dengan standar ISO. Selain itu SMA Negeri 1 Surakarta merupakan sekolah RSBI yang mensyaratkan salah satunya bahwa RSBI itu harus sudah memiliki sertifikat ISO.

Berdasarkan kedua informan tersebut dapat disimpulkan bahwa latar belakang implementasi SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas manajemen sehingga pelayanan yang diberikan oleh SMA Negeri 1 Surakarta dapat memuaskan masyarakat, serta untuk memenuhi persyaratan administratif agar SMA Negeri 1 Surakarta dapat mewujudkan cita – citanya menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

Wacana tentang SMM ISO 9001:2000 sudah dimulai sejak akhir tahun 2007 yaitu ketika Drs.H.M Thoyibun, SH, M.M mulai menjabat sebagai kepala sekolah di SMA Negeri 1 Surakarta menggantikan Drs.Sartono Praptoharjono. Hal ini sesuai dengan pendapat informan 2 (*field note* 2, halaman 189) yang

mengungkapkan bahwa proses untuk meng- implementasikan dan mengembangkan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta berlangsung sejak awal tahun pelajaran 2008/2009. Diawali dengan adanya sarasehan oleh beberapa guru sehingga muncullah ide untuk mengimplementasikannya. Dari sarasehan tersebut akhirnya pada pertengahan tahun 2008 diadakan rapat besar yang dihadiri oleh seluruh guru dan karyawan SMA Negeri 1 Surakarta beserta beberapa perwakilan komite untuk membahas lebih lanjut rencana implementasi SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta.

Rapat besar tersebut menghasilkan sebuah komitmen yang luar biasa dari seluruh personel sekolah SMA Negeri 1 Surakarta untuk secepat mungkin mengimplementasikan SMM ISO 9001:2000. Untuk menindaklanjuti hasil rapat besar tersebut maka dibentuklah Tim ISO. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 178) yaitu setelah terbentuknya komitmen dari seluruh warga sekolah, kepala sekolah menindaklanjutinya dengan pembentukan tim ISO yang dikukuhkan dengan dikeluarkannya Surat Keputusan (SK) pertama pada tanggal 27 Oktober 2008. Tim ISO bertugas mempersiapkan implementasi SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta secara keseluruhan. Berdasarkan hasil audit eksternal, SK pertama kemudian disempurnakan dengan dikeluarkannya SK baru pada tanggal 13 Juli 2009, yang mengangkat nama – nama dibawah ini untuk menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sebagai Tim ISO yaitu:

- 1) Ketua : Drs. Imron
- 2) Sekretaris : H. Marwanto, S. Pd
- 3) Anggota Tim ISO 1 : Dra. Hj. Sri Prautami, BA
- 4) Anggota Tim ISO 2 : Drs. Suparno
- 5) Anggota Tim ISO 3 : Irwan Taufik, SE

Pembentukan Tim ISO merupakan bentuk komitmen manajemen puncak sehingga arahan dalam meraih sertifikat ISO semakin jelas karena Tim ISO merupakan wakil manajemen yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta secara keseluruhan. Setelah Tim ISO terbentuk, langkah selanjutnya adalah berkonsultasi dengan tim pendamping atau

sekolah pendamping yang membantu Tim ISO SMA Negeri 1 Surakarta mempelajari persyaratan standar ISO 9001:2000. Hal ini senada dengan pendapat yang disampaikan oleh Informan 1 (*field note* 1, halaman 178) yaitu setelah Tim ISO sekolah terbentuk langkah selanjutnya adalah berkonsultasi dengan sekolah pendamping yang membantu mempersiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pencapaian sertifikat ISO. Sekolah pendamping yang dipilih adalah yaitu SMK Negeri 2 Surakarta dengan alasan bahwa SMK Negeri 1 Surakarta sudah terbiasa mendampingi sekolah – sekolah lain dalam meraih sertifikat ISO, lokasi SMK Negeri 2 Surakarta tidak jauh dari SMA Negeri 1 Surakarta, dan juga karena SMK Negeri 2 Surakarta merupakan sekolah di Surakarta yang pertama kali mendapatkan sertifikat ISO. Sedangkan informan 2 (*field note* 2, halaman 190) mengemukakan bahwa alasan SMA Negeri 1 Surakarta memilih SMK Negeri 2 Surakarta sebagai sekolah pendamping karena ada beberapa guru SMA 1 Negeri 1 Surakarta yang sudah kenal dengan guru SMK Negeri 2 Surakarta sehingga SMA Negeri 1 Surakarta tidak segan untuk bertanya jika mengalami kesulitan.

Berdasarkan kedua informan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 ini, SMA Negeri 1 Surakarta memilih SMK Negeri 2 Surakarta sebagai sekolah pendamping dengan beberapa pertimbangan. Pertama, SMK Negeri 2 Surakarta sudah terbiasa mendampingi sekolah – sekolah lain dalam meraih sertifikat ISO karena SMK Negeri 2 Surakarta merupakan sekolah pertama di Surakarta yang mendapatkan sertifikat ISO. Kedua, jarak tempuh antara SMA Negeri 1 Surakarta dengan SMK Negeri 2 Surakarta relatif dekat, sehingga ketika SMA Negeri 1 Surakarta mengalami kesulitan dapat segera mungkin berkonsultasi dengan sekolah pendamping tanpa mengeluarkan ongkos transportasi yang banyak. Ketiga, hubungan kekeluargaan antara SMA Negeri 1 Surakarta dengan SMK Negeri 2 Surakarta sudah cukup dekat karena banyak guru – guru antara kedua sekolah banyak yang saling mengenal, sehingga tidak ada rasa sungkan untuk bertanya lebih banyak.

Kendala yang dihadapi oleh Tim ISO selama mempelajari persyaratan standar dengan SMK Negeri 2 Surakarta adalah adanya perbedaan formulir dan juga perbedaan beberapa istilah yang digunakan. Hal ini senada dengan pendapat

yang disampaikan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 178-179) bahwa ada beberapa kendala yang harus dihadapi oleh SMA Negeri 1 Surakarta selama mempelajari persyaratan standar dengan SMK Negeri 2 Surakarta. Hal ini disebabkan karena SMK Negeri 2 Surakarta merupakan sekolah kejuruan dengan berbagai spesialisasi jurusan yang mempelajari ilmu terapan, sedangkan SMA Negeri 1 Surakarta merupakan sekolah menengah bukan kejuruan yang lebih banyak mempelajari ilmu teori dan hanya mempunyai 2 jurusan saja yaitu IPA dan IPS. Sehingga hal ini menyebabkan aspek yang disertifikasi di SMK lebih banyak daripada di SMA. Namun secara administrasi tidak banyak kendala yang dihadapi karena secara umum administrasi antara SMA dan SMK sama.

SMK Negeri 2 Surakarta sebagai tim Pendamping ISO sekolah, kemudian mulai melakukan tugasnya dengan mengadakan pelatihan pemahaman ISO atau yang disebut dengan *Awarreness* pada tanggal 7 – 9 November 2008. *Awarreness* ini diikuti oleh Tim ISO sekolah dan Tim ISO lini kerja dengan dilatih oleh Tim Pendamping dari SMK Negeri 2 Surakarta. Hasil wawancara dari informan 1 (*field note* 1, halaman 179) diperoleh keterangan bahwa *awarreness* atau pelatihan kesadaran mutu diselenggarakan dengan tujuan untuk pentransferan kecukupan dokumen. Hal ini senada dengan pendapat yang disampaikan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 191) bahwa tujuan diselenggarakannya *awarreness* adalah untuk memberikan pemahaman kepada setiap warga di SMA Negeri 1 agar menjalankan ISO secara sungguh – sungguh sehingga akan tercipta tertib administrasi, manajemen meningkat, dan pada akhirnya pelayanan kepada masyarakat juga akan semakin baik..

Setelah diadakannya pelatihan pemaham ISO oleh tim pendamping, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menyusun dokumen sistem mutu. Pada langkah ini pihak sekolah membutuhkan waktu kira – kira 3 bulan antara bulan November 2008 sampai dengan bulan Januari 2009. Dokumen sistem mutu terdiri atas 2 bagian, yaitu:

- 1) Pedoman Mutu

Pedoman mutu merupakan suatu pedoman yang digunakan untuk menjalankan sistem manajemen mutu secara keseluruhan. Pedoman mutu ini dibuat oleh Tim ISO bersama dengan kepala sekolah yang berisi tentang:

a) Bab A – F, terdiri dari:

- (1) Daftar isi dan status bab serta lampiran pedoman mutu
- (2) Profil sekolah
- (3) Kebijakan mutu
- (4) Sasaran mutu
- (5) Mekanisme kerja
- (6) Rencana mutu

b) Bab 1 – 8, merupakan persyaratan standar ISO 9001:2000 yang terdiri dari:

- (1) Lingkup penerapan atau Proses Kegiatan sekolah
- (2) Acuan
- (3) Istilah dan definisi
- (4) Sistem manajemen mutu
- (5) Tanggung jawab manajemen
- (6) Pengelolaan sumber daya
- (7) Realisasi jasa pendidikan
- (8) Pengukuran, analisis dan perbaikan

c) *Standart Operating Procedure (SOP)*

Standart Operating Procedure (SOP) merupakan penjabaran dari klausul – klausul yang ada dalam pedoman mutu dan berisi tentang peraturan bagaimana suatu proses dijalankan, dikendalikan, dan dicatat.

d) Lampiran – Lampiran

Lampiran – lampiran ini berisi tentang struktur organisasi SMA Negeri 1 Surakarta, uraian tugas dan wewenang, uraian kebijakan mutu, uraian rencana mutu, daftar SOP, serta rencana strategis sekolah.

2) Dokumen Mutu Lini Kerja

Dokumen mutu lini kerja dibuat oleh Tim ISO masing – masing lini kerja yang sudah ditunjuk. Dokumen ini memuat sistem yang harus diterapkan pada

setiap lini kerja sesuai dengan pedoman mutu yang sudah dibuat sebelumnya. Dalam penyusunan dokumen mutu, setiap lini kerja mendapat bimbingan dari QMR yang berfungsi sebagai penganggung jawab implementasi ISO, karena QMR adalah pejabat yang diangkat sekolah sebagai wakil manajemen yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan sistem manajemen mutu di sekolah serta menjadi penghubung dengan pihak luar yang terkait dengan sistem manajemen mutu.

Hal ini senada dengan pendapat yang disampaikan informan 1 (*field note* 1, halaman 179) yang menyatakan bahwa pihak – pihak yang terlibat dalam pembuatan dokumen mutu adalah tiap – tiap lini kerja. QMR dan Tim ISO bertugas bertanggung jawab terhadap program – program dan sasaran mutu yang disusun secara representatif dan memenuhi standar ISO. Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa penyusunan dokumen mutu dilakukan secara terstruktur dan terdiri atas bagian – bagian berikut ini, antara lain:

a) Struktur organisasi lini kerja

Struktur organisasi lini kerja harus mengacu pada struktur organisasi sekolah.

b) Uraian tugas dan wewenang

Merupakan penjabaran tugas, wewenang dan tanggung jawab personel yang ada di setiap lini kerja.

c) Sasaran mutu

Merupakan target yang ingin dicapai oleh setiap lini kerja pada periode tertentu dan harus mengacu serta tidak bertentangan dengan visi dan misi SMA Negeri 1 Surakarta.

d) Program kerja

Merupakan rencana yang disusun setiap lini kerja pada satu periode tertentu untuk mencapai sasaran mutu yang telah ditetapkan.

e) Rencana operasi

Merupakan jadwal yang sudah diprogramkan atau ditentukan untuk melaksanakan program kerja yang sudah dibuat.

f) Rencana pemantauan

Rencana pemantauan berfungsi untuk mengevaluasi apakah program kerja sudah dijalankan sesuai dengan rencana operasi atau belum. Selain itu rencana pemantauan juga berfungsi untuk mengukur efektifitas dan efisiensi pelaksanaan program kerja.

g) Daftar instruksi kerja

Instruksi kerja merupakan sistematika pekerjaan atau tata urutan pekerjaan yang sudah distandarkan sehingga siapapun yang melakukan suatu pekerjaan tertentu akan seragam. Instruksi kerja merupakan penjabaran dari SOP yang paling sederhana karena seseorang akan lebih mudah melaksanakan pekerjaannya, tanpa bersusah payah membaca SOP yang cukup sulit untuk langsung dipraktekkan.

h) Daftar formulir

Merupakan daftar yang dibuat oleh setiap lini kerja dan disesuaikan dengan fungsinya masing – masing. Jadi daftar formulir antara lini kerja kurikulum dengan lini kerja sarana prasarana jelas berbeda.

i) Daftar rekaman

Merupakan dokumentasi dari pelaksanaan pekerjaan. Artinya setiap lini kerja harus mendokumentasikan serta membuat rekaman dari setiap program kerja yang sudah dilaksanakan.

j) Daftar dokumen pendukung

Merupakan dokumen yang mendukung kelengkapan dokumen pada masing – masing lini kerja.

k) Daftar dokumen luar/ referensi

Merupakan sumber – sumber yang digunakan oleh masing – masing lini kerja untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka implementasi SMM ISO 9001:2000.

(Sumber: Dok. QMR)

Di dalam pedoman mutu juga dijabarkan kebijakan mutu yang telah disusun oleh kepala sekolah beserta Tim ISO. Kebijakan mutu tersebut mengacu pada visi dan misi SMA Negeri 1 Surakarta serta dirumuskan dalam kata SPORTIF yang mempunyai makna yaitu:

- 1) **Siap** menghadapi persaingan di era global
- 2) **Pantang** menyerah menghadapi tantangan
- 3) **Open** manajemen dalam melaksanakan kegiatan
- 4) **Responsif** terhadap segala sesuatu perubahan
- 5) **Trampil**, cerdas dan beriman.
- 6) **Inovatif** dan kreatif dalam pembelajaran
- 7) **Fasih** menggunakan bahasa asing

(Sumber: Dok. QMR)

Dari kebijakan mutu tersebut diharapkan warga sekolah akan bertindak AKTIF yang mempunyai makna yaitu:

- 1) **Aspiratif** dalam menyusun suatu program
 - 2) **Kepribadian** yang kuat
 - 3) **Transparan** dalam manajemen
 - 4) **Informatif** dan **Inovatif** dalam menjalankan tugas
 - 5) **Fleksibel** dalam menjalin hubungan dengan *stakeholders*
- (Dok. QMR)

Dokumen sistem mutu merupakan pedoman dalam implementasi SMM ISO 9001:2000 dengan harapan setiap lini kerja akan lebih paham terhadap tugas dan tanggung jawab yang diembannya serta bagaimana prosedur yang harus dijalani. Sehingga dengan berpedoman pada dokumen sistem mutu, proses operasional sekolah lebih teratur dan terarah sesuai dengan persyaratan SMM ISO 9001:2000.

Setelah dirasa semua dokumen ISO telah terpenuhi oleh semua lini kerja, maka langkah selanjutnya adalah implementasi SMM ISO 9001:2000. Tahap ini diawali dengan adanya suatu acara yaitu *Launching* Implementasi pada tanggal 19 Januari 2009. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 179) bahwa setelah semua dokumen tercukupi kemudian SMA Negeri 1 Surakarta mengadakan *Launching* Implementasi SMM ISO 9001:2000 yang bertujuan untuk mengumumkan bahwa SMA Negeri 1 Surakarta sudah

melaksanakan dokumen mutu yang sesuai dengan standar ISO. Pihak – pihak yang hadir pada waktu itu antara lain Kepala Disdikpora, Pengawas SMA Negeri 1 Surakarta, komite sekolah, orang tua siswa, guru dan siswa – siswa SMA Negeri 1 Surakarta.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa sosialisasi implementasi SMM ISO 9001:2000 sudah dilakukan dengan melibatkan semua *stakeholders* SMA Negeri 1 Surakarta. Hal ini menunjukkan bahwa mulai saat itu pihak sekolah sudah siap mengimplementasikan dokumen ISO dalam semua kegiatan sekolah. Selama pelaksanaan SMM ISO 9001:2000, seluruh komponen diusahakan berjalan sesuai dengan prosedur kerja yang telah tertulis dalam dokumen ISO. Untuk menjaga agar pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 sesuai dengan prosedur kerja, maka pihak QMR akan senantiasa mengadakan pendampingan. Pihak QMR bertanggung jawab penuh terhadap terlaksananya implementasi SMM ISO 9001:2000 sesuai dengan dokumen ISO yang telah dibuat oleh setiap lini kerja. Hasil dari implementasi ISO ini nantinya akan dievaluasi oleh QMR untuk menyesuaikan dengan dokumen ISO yang telah disusun.

Langkah selanjutnya yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Surakarta adalah mengecek atau mengevaluasi hasil implementasi dengan melakukan audit internal. Namun sebelum audit internal dilakukan, SMA Negeri 1 Surakarta harus mempersiapkan personel – personel dari sekolah yang nantinya akan menjadi auditor. Untuk itu pada awal bulan Maret tahun 2009 dilakukan Training Audit Internal. Informan 1 (*field note* 1, halaman 179-180) mengemukakan bahwa tujuan dari pelaksanaan pelatihan audit itu adalah untuk memberikan bekal kepada auditor agar memahami sistem manajemen mutu secara keseluruhan, memahami cara/metode dan teknik audit, memahami kompetensi dan karakteristik menjadi auditor yang baik, mampu merencanakan program audit, dan juga mendapat pengalaman mengaudit. Hal ini senada dengan pendapat yang disampaikan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 191) yaitu audit dilaksanakan bukan untuk mencari – cari kesalahan, tetapi mengarah kepada perbaikan semua kegiatan yang sudah dikerjakan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan audit internal ini penting untuk dilakukan, karena pelatihan ini akan memberikan bekal kepada para auditor untuk melaksanakan audit dengan baik dan benar. Dan perlu ditegaskan bahwa suatu audit dilaksanakan bukan untuk saling mencari kesalahan atau menjatuhkan, tetapi bertujuan untuk mengarah pada perbaikan berkelanjutan. Auditor – auditor ini diambil dari personel yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta artinya tidak melibatkan orang – orang dari luar SMA Negeri 1 Surakarta dan auditor ini dilatih oleh tim pendamping dari SMK Negeri 2 Surakarta.

Setelah dilakukan pelatihan audit internal, dan auditor internal sudah siap bekerja maka tahap selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan audit internal pada tanggal 18 – 21 Maret 2009. Audit internal merupakan langkah awal untuk mengetahui seberapa baik implementasi SMM ISO 9001:2000. Audit internal bertujuan untuk mengecek implementasi SMM ISO 9001:2000 yaitu membandingkan, mengevaluasi, dan menilai antara program kegiatan yang ada di dokumen mutu dengan realitas yang terjadi di lapangan. Informan 2 (*field note 2*, halaman 191) mengemukakan bahwa audit internal dilaksanakan bagi tiap – tiap lini kerja dengan ketentuan bahwa setiap lini kerja diaudit oleh lini kerja yang lain. Oleh sebab itu audit internal harus dilaksanakan dengan sungguh – sungguh dan tidak saling menjatuhkan atau mencari – cari kesalahan antar lini kerja. Hal ini disebabkan karena nanti bisa membahayakan jika suatu saat diadakan audit eksternal, sesuatu yang dalam audit internal bukan termasuk temuan, bisa jadi dalam audit eksternal menjadi temuan dan itu sangat fatal.

Audit internal merupakan tahap yang sangat membantu pihak SMA Negeri 1 Surakarta untuk mengetahui pelaksanaan SMM ISO 9001:2000. berdasarkan audit internal ini diperoleh beberapa temuan, yaitu masih ada beberapa program kerja yang dilaksanakan tidak sesuai dengan apa yang sudah direncanakan atau tidak sesuai dengan yang ada di dokumen mutu masing – masing lini kerja. Dari beberapa temuan tersebut ada yang dapat diselesaikan secara langsung dan ada yang tidak. Apabila temuan itu tidak dapat diselesaikan secara langsung, maka pihak sekolah harus melakukan *management review* atau tinjauan manajemen. Hal ini senada dengan pendapat yang disampaikan oleh informan 1 (*field note 1*, halaman 180)

bahwa setelah dilakukan audit internal, maka langkah selanjutnya adalah melaksanakan *management review* pada tanggal 6 – 7 April 2009. *Management review* merupakan tindak lanjut dari hasil audit internal yang tidak dapat diselesaikan secara langsung. Dari hasil tinjauan manajemen diharapkan keseluruhan pelaksanaan yang ada di lapangan telah sesuai dengan dokumen mutu ISO. Sehingga ketika ditemukan ketidaksesuaian, sekolah dapat meminta kepada badan sertifikasi eksternal untuk mengaudit pelaksanaan SMM ISO 9001:2000.

Management review merupakan tindakan perbaikan yang sifatnya sudah puncak, artinya pihak sekolah harus melakukan perubahan dan perbaikan secara mendasar terhadap sistem manajemen yang dibangun, termasuk perubahan pedoman mutu dan dokumen lini kerja. Pihak sekolah akan melakukan perbaikan dan perubahan terhadap dokumen sistem mutu, kemudian dokumen sistem mutu tersebut disyahkan kembali oleh kepala sekolah sebagai pengendali mutu yang terbaru. Setelah disyahkan dokumen sistem mutu tersebut diberikan kepada setiap lini kerja dan telah siap untuk diimplementasikan. Sedangkan dokumen sistem mutu yang lama ditarik oleh QMR untuk dimusnahkan agar tidak terjadi kerancuan.

Setelah semua dokumen tercukupi dan implementasi SMM ISO 9001:2000 sudah berjalan dengan baik, maka langkah selanjutnya adalah memilih badan sertifikasi. Badan sertifikasi eksternal yang dipilih oleh SMA Negeri 1 Surakarta adalah PT. TUV Internasional Indonesia yang merupakan cabang dari TUV Rheinland Jerman. Hasil wawancara dari informan 1 (*field note* 1, halaman 180) menyebutkan bahwa SMA Negeri 1 Surakarta memilih PT. TUV Internasional Indonesia sebagai badan sertifikasi dengan dua alasan. Pertama, PT. TUV Internasional Indonesia sudah berpengalaman melakukan sertifikasi terhadap lembaga – lembaga pendidikan. Kedua, sekolah pendamping SMA Negeri 1 Surakarta adalah SMK Negeri 2 Surakarta yang menggunakan PT. TUV Internasional Indonesia sebagai badan sertifikasi, sehingga urusannya menjadi mudah. Hal senada juga disampaikan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 192) yaitu SMA Negeri 1 Surakarta memilih PT. TUV Internasional Indonesia karena berdasarkan musyawarah antara SMA Negeri 1 Surakarta dengan SMK Negeri 2 Surakarta.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa SMA Negeri 1 Surakarta memilih PT. TUV Internasional Indonesia sebagai badan sertifikasi karena 3 alasan. Pertama, PT. TUV Internasional Indonesia merupakan salah satu badan sertifikasi yang sudah terbiasa melakukan sertifikasi terhadap lembaga pendidikan, karena diketahui bahwa SMM ISO 9001:2000 tidak hanya diimplementasikan pada lembaga penyedia jasa pendidikan saja, tetapi juga diimplementasikan pada dunia usaha dan dunia industri. Kedua, kerjasama yang dibangun dengan SMK Negeri 2 Surakarta sehingga apabila SMA Negeri 1 Surakarta memilih PT. TUV Internasional Indonesia sebagai badan sertifikasi maka urusannya akan lebih mudah. Ketiga, PT. TUV Internasional Indonesia merupakan badan sertifikasi yang teliti dalam melakukan penilaian. Hal ini disebabkan karena PT. TUV Internasional Indonesia melaksanakan audit 2 kali yaitu pre audit dan audit sertifikasi. Pre audit dilakukan sebagai audit awal, jika ditemukan kesalahan maka harus diperbaiki sampai benar – benar sesuai dengan persyaratan ISO 9001:2000. Setelah benar – benar sesuai dengan persyaratan ISO 9001:2000, maka baru dilaksanakan audit sertifikasi. Jika saat audit sertifikasi masih ditemukan ketidaksesuaian maka dilakukan tindakan perbaikan lagi sampai semua ketentuan yang dipersyaratkan sesuai dengan persyaratan standar SMM ISO 9001:2000.

Pelaksanaan pre audit oleh PT. TUV Internasional Indonesia dilaksanakan pada tanggal 15 April 2009, untuk kemudian jika ditemukan ketidaksesuaian pihak SMA Negeri 1 Surakarta diberikan kesempatan untuk melakukan koreksi. Setelah dirasa semua ketentuan SMM ISO 9001:2000 sudah dipenuhi oleh pihak SMA Negeri 1 Surakarta, maka tahap selanjutnya adalah diadakan audit final atau audit sertifikasi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 180) yang mengemukakan bahwa setelah melakukan pre audit, PT. TUV Internasional Indonesia melakukan audit final atau audit sertifikasi pada tanggal 20 - 21 Mei 2009.

Audit final dilaksanakan dengan tujuan untuk melihat kembali dokumen dan juga perbaikan terhadap temuan hasil pre audit. Jika dalam audit final masih ada temuan, maka pihak SMA Negeri 1 Surakarta diberi kesempatan untuk memperbaiki dokumen sebelum sertifikat diserahkan. Hal ini senada dengan informan 2 (*field*

note 2, halaman 192) yang berpendapat bahwa audit final merupakan audit akhir dari badan sertifikasi dimana SMA Negeri 1 Surakarta sudah tidak bisa lagi berkonsultasi. Jika ada temuan maka SMA Negeri 1 Surakarta diberikan jangka waktu untuk memperbaikinya, apabila dalam jangka waktu yang diberikan itu SMA Negeri 1 Surakarta tidak bisa memperbaikinya maka sertifikat tidak jadi diberikan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa audit final merupakan kegiatan untuk meninjau semua dokumen yang sudah ada dan dibandingkan dengan ketentuan dalam SMM ISO 9001:2000. Kemudian membandingkan semua prosedur yang telah ditulis dengan penerapannya di lapangan.

Setelah semua dokumen sistem mutu dinyatakan layak dan sudah sesuai dengan persyaratan SMM ISO 9001:2000 serta prosedur yang dilaksanakan juga sesuai dengan dokumen sistem mutu yang disusun, maka pada tanggal 17 Juli 2009 SMA Negeri 1 Surakarta berhak menerima sertifikat SMM ISO 9001:2000 dari PT. TUV Internasional Indonesia yang merupakan cabang dari TUV Rheinland Jerman. Pelaksanaan serah terima ini mundur dari jadwal yang sudah direncanakan, yaitu akan dibarengkan dengan Hari Pendidikan Nasional pada tanggal 2 Mei. Tetapi tidak bisa dilaksanakan karena pihak sekolah disibukkan dengan kegiatan ujian nasional sehingga penerimaan sertifikat ISO baru dapat dilaksanakan pada tanggal 17 Juli 2009. Pelaksanaan serah terima sertifikat SMM ISO 9001:2000 diselenggarakan di halaman SMA Negeri 1 Surakarta dengan dihadiri oleh Wali Kota Surakarta, pejabat yang berwenang di lingkungan Pemkot Surakarta, komite sekolah, orang tua siswa, guru dan karyawan SMA Negeri 1 Surakarta, siswa SMA Negeri 1 Surakarta dan sebagainya.

Proses untuk meraih sertifikat SMM ISO 9001:2000 yang dilalui oleh SMA Negeri 1 Surakarta terlaksana sejak awal tahun pelajaran 2008/2009 s/d tanggal 17 Juli 2009. Sertifikat ini hanya berlaku untuk 4 tahun, dimana setelah empat tahun pihak SMA Negeri 1 Surakarta harus mengadakan pembaharuan sertifikat. Dan sertifikat tersebut dapat dicabut kembali apabila pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta tidak sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Namun peneliti mendapatkan informasi bahwa pihak SMA Negeri 1

Surakarta merencanakan untuk segera mungkin mengganti SMM ISO 9001:2000 menjadi SMM ISO 9001:2008 dalam waktu dekat ini.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan ada 15 langkah yang telah dilalui oleh SMA negeri 1 Surakarta dalam meraih sertifikat ISO 9001:2000, yang meliputi:

- 1) Komitmen manajemen puncak
- 2) Persiapan program
- 3) Pembentukan Tim ISO
- 4) Berkonsultasi dengan sekolah pendamping
- 5) *Awereness* (Pelatihan Pemahaman ISO)
- 6) Membuat Dokumen Sistem Mutu
- 7) Launching implementasi
- 8) Pelatihan audit internal
- 9) Audit internal
- 10) *Management Review*
- 11) Memilih badan sertifikasi PT. TUV Internasional Indonesia
- 12) Pre audit
- 13) Audit final atau audit sertifikasi
- 14) Pencapaian sertifikat ISO 9001:2000
- 15) Perbaikan berkelanjutan

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa tahap – tahap dalam implementasi SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta sudah sesuai dengan dasar model proses yang ditetapkan oleh ISO yaitu *Plan, Do, Check, dan Act* (PDCA)

b. Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 pada Setiap Lini Kerja di SMA Negeri 1 Surakarta

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 merupakan sistem yang digunakan oleh manajemen puncak untuk menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan mutu dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta telah dimulai sejak pertengahan tahun 2008 tepatnya pada awal tahun pelajaran 2008/2009. Hal ini kemudian ditindak lanjuti

dengan pembuatan dan penetapan dokumen sistem mutu yang terdiri dari pedoman mutu dan dokumen mutu lini kerja, sebagai pedoman administrasi dalam pengelolaan manajemen sekolah. Pedoman mutu dibuat oleh kepala sekolah dan Tim ISO sekolah, sedangkan dokumen mutu lini kerja dibuat oleh masing – masing lini kerja dengan mendapatkan bimbingan dan pengawasan dari Tim ISO sekolah.

Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta dilakukan oleh sebuah tim kerja yang terdiri dari Tim ISO beserta tujuh lini yang terdiri dari bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana, bidang hubungan masyarakat, perpustakaan, bimbingan konseling serta tata usaha. Tim ISO sekolah bertugas sebagai koordinator, pembimbing dan pengawas pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 secara keseluruhan. Sedangkan masing – masing lini kerja bertugas sebagai pelaksana dari SMM ISO 9001:2000 itu sendiri.

Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 mengarah pada pencapaian sasaran mutu yang telah dirumuskan dan ditetapkan oleh masing – masing lini kerja. Pencapaian sasaran mutu merupakan indikator keberhasilan dari pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta. Hal ini disebabkan karena sasaran mutu merupakan target yang telah ditetapkan dan dirumuskan dalam satu periode tertentu. Sehingga dalam satu periode tertentu, apabila target yang telah ditetapkan tersebut dapat tercapai maka pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 dapat dikatakan berhasil.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan informan 2 (*field note 2*, halaman 192) yang menyatakan bahwa indikator dari keberhasilan implementasi ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta adalah tercapainya sasaran mutu yang sudah dirumuskan oleh masing – masing lini kerja. Pendapat senada juga disampaikan oleh informan 1 (*field note 1*, halaman 181) bahwa sasaran mutu merupakan salah satu indikator keberhasilan implementasi SMM ISO 9001:2000, karena sasaran mutu merupakan tujuan utama dari implementasi ini. Oleh karena itu setiap lini kerja harus merumuskan sasaran mutunya masing – masing. Implementasi SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta dikatakan berhasil apabila sasaran mutu masing – masing lini kerja dapat dicapai. Sasaran mutu ini tercapai apabila program kerja yang telah dilaksanakan sesuai dengan apa yang tertuang dalam dokumen mutu, dan disertai dengan adanya bukti rekaman dari pelaksanaan

program kerja yang didokumentasikan. Meskipun pada hakikatnya untuk merubah semuanya itu tidak semudah membalik kedua telapak tangan

Berdasarkan kedua pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa, pencapaian sasaran mutu dapat dijadikan sebagai parameter untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta. Adapun pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 pada setiap lini kerja yang mengarah pada pencapaian sasaran mutu dapat dipaparkan pada uraian berikut, yaitu:

1) Bidang Kurikulum

Di tahun pertama pelaksanaan SMM ISO 9001:2000, bidang kurikulum merumuskan tujuh sasaran mutu. Bidang kurikulum merupakan lini kerja yang bertanggung jawab terhadap kegiatan belajar mengajar yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta. Sehingga sasaran mutu yang dirumuskan pun mengarah pada ketercapaian nilai siswa. Adapun ke tujuh rumusan sasaran mutu bidang kurikulum antara lain:

- a) Minimal 80% tamatan memperoleh nilai Ujian Nasional Bahasa Indonesia ≥ 75 .
- b) Minimal 80% tamatan memperoleh nilai Ujian Nasional Bahasa Inggris ≥ 75 .
- c) Minimal 80% tamatan memperoleh nilai Ujian Nasional Matematika ≥ 70 .
- d) Minimal 80% tamatan memperoleh nilai Ujian Nasional mata pelajaran ciri khas khusus jurusan IPA ≥ 70 .
- e) Minimal 80% tamatan memperoleh nilai Ujian Nasional mata pelajaran ciri khas khusus jurusan IPS ≥ 70 .
- f) Minimal 92% jumlah siswa tamatan dapat diterima di Perguruan Tinggi dalam negeri.
- g) Minimal 20 jumlah peminat dapat diterima di Perguruan Tinggi luar negeri

(Sumber : Dok. QMR)

Ketercapaian sasaran mutu bidang kurikulum pada tahun pertama dapat dilihat pada nilai Ujian Nasional dan data keterserapan tamatan untuk tahun pelajaran 2008/2009. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 3 (*field note* 3, halaman 203) yaitu untuk sasaran mutu bidang kurikulum pada tahun pertama implementasi SMM ISO 9001:2000 sudah terbukti pada pelaksanaan UAN dan lulusan tahun pelajaran 2008/2009. Berikut ini adalah

pemaparan ketercapaian sasaran mutu bidang kurikulum ditinjau dari 2 aspek, antara lain:

a) **Nilai Ujian Nasional**

Pada tahun pelajaran 2008/2009, ujian nasional di SMA Negeri 1 Surakarta diikuti oleh 401 peserta. Peserta yang lulus ujian nasional sebanyak 400 siswa, sedangkan 1 peserta tidak lulus karena ada salah satu mata pelajaran yang nilainya tidak dapat mencapai standar yang telah ditetapkan. Sasaran mutu ini merupakan rumusan sasaran mutu poin (a) sampai dengan poin (e), sedangkan ketercapaian sasaran mutu tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2. Persentase Pencapaian Sasaran Mutu Bidang Kurikulum Ditinjau dari Nilai Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2008/2009

No	Mata Pelajaran	Total		Persentase Ketercapaian		
		Ketercapaian		(%)		
		IPA	IPS	IPA	IPS	Rata2
1.	Bahasa Indonesia	202	82	73.45	65.08	70.82
2.	Bahasa Inggris	233	90	84.73	71.43	80.55
3.	Matematika	194	115	70.55	91.27	77.06
4.	Fisika	268	-	97.45	-	-
5.	Kimia	262	-	95.27	-	-
6.	Biologi	160	-	58.18	-	-
7.	Ekonomi	-	93	-	73.81	-
8.	Sosiologi	-	109	-	86.51	-
9.	Geografi	-	109	-	86.51	-

(Sumber: Dok. Bidang Kurikulum)

Berdasarkan tabel persentase pencapaian sasaran mutu bidang kurikulum ditinjau dari nilai ujian nasional tahun pelajaran 2008/2009 dapat diambil analisis sebagai berikut:

- (1) Untuk mata pelajaran bahasa Indonesia, siswa yang mendapat nilai diatas ≥ 75 sebanyak 284 dari total sebanyak 401 peserta untuk jurusan IPA dan IPS, dengan persentase pencapaian sebesar 70,82%. Artinya sasaran

mutu yang ditetapkan untuk mata pelajaran bahasa Indonesia tidak tercapai, karena persentase pencapaian sasaran mutu lebih kecil daripada persentase sasaran mutu yang ditetapkan.

- (2) Untuk mata pelajaran bahasa Inggris, siswa yang mendapat nilai diatas ≥ 75 sebanyak 323 dari total sebanyak 401 peserta untuk jurusan IPA dan IPS, dengan persentase pencapaian sebesar 80,55%. Artinya sasaran mutu yang ditetapkan untuk mata pelajaran bahasa Inggris tercapai, karena persentase pencapaian sasaran mutu lebih besar daripada persentase sasaran mutu yang ditetapkan.
- (3) Untuk mata pelajaran matematika, siswa yang mendapat nilai diatas ≥ 70 sebanyak 309 dari total sebanyak 401 peserta untuk jurusan IPA dan IPS, dengan persentase pencapaian sebesar 77,06%. Artinya sasaran mutu yang ditetapkan untuk mata pelajaran matematika tidak tercapai, karena persentase pencapaian sasaran mutu lebih kecil daripada persentase sasaran mutu yang ditetapkan.
- (4) Untuk mata pelajaran fisika, siswa yang mendapat nilai diatas ≥ 70 sebanyak 268 dari total sebanyak 275 peserta untuk jurusan IPA, dengan persentase pencapaian sebesar 97,45%. Artinya sasaran mutu yang ditetapkan untuk mata pelajaran fisika tercapai, karena persentase pencapaian sasaran mutu lebih besar daripada persentase sasaran mutu yang ditetapkan..
- (5) Untuk mata pelajaran kimia, siswa yang mendapat nilai diatas ≥ 70 sebanyak 262 dari total sebanyak 275 peserta untuk jurusan IPA, dengan persentase pencapaian sebesar 95,27%. Artinya sasaran mutu yang ditetapkan untuk mata pelajaran kimia tercapai, karena persentase pencapaian sasaran mutu lebih besar daripada persentase sasaran mutu yang ditetapkan.
- (6) Untuk mata pelajaran biologi, siswa yang mendapat nilai diatas ≥ 70 sebanyak 160 dari total sebanyak 275 peserta untuk jurusan IPA, dengan persentase pencapaian sebesar 58,18%. Artinya sasaran mutu yang

ditetapkan untuk mata pelajaran biologi tidak tercapai, karena persentase pencapaian sasaran mutu lebih kecil daripada persentase sasaran mutu yang ditetapkan.

- (7) Untuk mata pelajaran ekonomi, siswa yang mendapat nilai diatas ≥ 70 sebanyak 93 dari total sebanyak 126 peserta untuk jurusan IPS, dengan persentase pencapaian sebesar 73,81%. Artinya sasaran mutu yang ditetapkan untuk mata pelajaran ekonomi tidak tercapai, karena persentase pencapaian sasaran mutu lebih kecil daripada persentase sasaran mutu yang ditetapkan.
- (8) Untuk mata pelajaran sosiologi, siswa yang mendapat nilai diatas ≥ 70 sebanyak 109 dari total sebanyak 126 peserta untuk jurusan IPS, dengan persentase pencapaian sebesar 86,51%. Artinya sasaran mutu yang ditetapkan untuk mata pelajaran sosiologi tercapai, karena persentase pencapaian sasaran mutu lebih besar daripada persentase sasaran mutu yang ditetapkan.
- (9) Untuk mata pelajaran geografi, siswa yang mendapat nilai diatas ≥ 70 sebanyak 109 dari total sebanyak 126 peserta untuk jurusan IPS, dengan persentase pencapaian sebesar 86,51%. Artinya sasaran mutu yang ditetapkan untuk mata pelajaran geografi tercapai, karena persentase pencapaian sasaran mutu lebih besar daripada persentase sasaran mutu yang ditetapkan

Berdasarkan analisis data diatas dapat disimpulkan bahwa dari 9 mata pelajaran yang di UAN-kan, ada 4 mata pelajaran yang tidak mencapai sasaran mutu yang telah ditargetkan. Keempat mata pelajaran tersebut adalah bahasa Indonesia, matematika, biologi untuk jurusan IPA dan ekonomi untuk jurusan IPS. Kegagalan pencapaian sasaran mutu pada bidang kurikulum tidak semata – mata merupakan kesalahan siswa yang tidak belajar atau pihak sekolah yang kurang memfasilitasi pembelajaran, akan tetapi kegagalan ini disebabkan adanya beberapa faktor. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh informan 3 (*field note* 3, halaman 203-204) dan informan 2 (*field*

note 2, halaman 196-197) dapat disimpulkan bahwa kegagalan pencapaian sasaran mutu pada bidang kurikulum disebabkan oleh 4 faktor, antara lain:

- (1) Bobot soal UAN berbeda dengan soal – soal yang biasa diterima siswa dari guru mata pelajaran setiap harinya.
- (2) Soal UAN kurang relevan dengan SKL yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat.
- (3) Pembagian materi antara kelas X, XI, dan XII tidak seimbang
- (4) Siswa – siswi SMA Negeri 1 Surakarta kurang tekun dan telaten untuk pelajaran – pelajaran tertentu, misalnya pada mata pelajaran biologi dan ekonomi. Hal ini disebabkan karena pelajaran ini menuntut siswa untuk rajin menghafal.

Meskipun nilai ujian nasional siswa tidak sesuai dengan yang ditargetkan, SMA Negeri 1 Surakarta tetap menduduki perolehan nilai ujian nasional tertinggi se-eks Karesidenan Surakarta untuk tahun pelajaran 2008/2009. Hal ini senada dengan pendapat yang diungkapkan oleh informan 3 (*field note 3, halaman 204*) yang menyatakan bahwa penurunan nilai UAN untuk pelajaran tertentu misalnya Biologi dan Ekonomi tidak hanya terjadi di SMA Negeri 1 Surakarta, melainkan secara umum se-eks karesidenan Surakarta. Meskipun demikian SMA Negeri 1 Surakarta tetap menjadi peringkat pertama nilai UAN tertinggi.

Bidang kurikulum melakukan upaya dan strategi untuk mencapai sasaran mutu. Upaya dan strategi ini masih dilaksanakan sampai saat ini yaitu untuk mempersiapkan ujian nasional tahun pelajaran 2009/2010. Hal ini bertujuan agar sasaran mutu yang belum tercapai, bisa tercapai pada ujian nasional tahun pelajaran 2009/2010. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh informan 3 (*field note 3, halaman 205-206*) dan informan 2 (*field note 2, halaman 196*) dapat disimpulkan bahwa upaya dan strategi yang dilakukan bidang kurikulum untuk mencapai sasaran mutu antara lain:

(1) Melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan program kerja yang telah dibuat di dalam dokumen mutu lini kerja.

(2) Melaksanakan KBM secara efektif dan efisien

Upaya ini merupakan strategi utama yang digunakan bidang kurikulum dalam mencapai sasaran mutu. KBM yang dilaksanakan secara efektif dan efisien terbukti mampu meningkatkan nilai siswa dengan memuaskan. Upaya yang dilakukan bidang kurikulum dalam menciptakan KBM yang efektif dan efisien antara lain:

(a) Penambahan jam efektif yang berlaku untuk semua kelas dan semua jurusan, artinya untuk mata pelajaran tertentu ada tambahan 1 jam pelajaran efektif.

(b) Program jam ke nol bagi siswa kelas XII untuk pelajaran yang di UAN kan. Siswa mendapatkan tambahan jam pelajaran mulai pukul 06.10 – 06.55 pagi.

(c) Mengambil 5 siswa peringkat terbawah dari semua kelas dan jurusan untuk mengikuti kelas khusus. Dalam program ini siswa diberi tambahan materi dan latihan soal serta pemecahannya. Program ini dilaksanakan pada hari Rabu sepulang sekolah.

(d) Program tambahan pelajaran untuk semua kelas dan jurusan yang wajib diikuti semua siswa pada hari Senin dan Rabu sepulang sekolah.

(e) Memaksimalkan program guru piket. Sehingga apabila ada salah satu guru yang tidak bisa mengajar, maka siswa tetap bisa melakukan aktifitas belajar bersama guru piket.

(f) Menyediakan media pembelajaran yang berkualitas dan benar - benar mengacu pada penyediaan materi KTSP, misalnya buku-buku dan CD pembelajaran.

(g) Menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran berbasis ICT, yaitu komputer, LCD dan internet untuk masing – masing kelas serta *hot spot area* pada tempat – tempat yang strategis. Upaya ini mambantu anak dalam menambah materi pelajaran.

(3) Meningkatkan kompetensi guru

SMA Negeri 1 Surakarta mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kompetensi guru – gurunya. Guru yang berkualitas dan kompeten di bidangnya dapat memperlancar kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu SMA Negeri 1 Surakarta senantiasa melakukan upaya untuk meningkatkan kompetensi gurunya. Upaya tersebut antara lain:

- (a) SMA Negeri 1 Surakarta mengirim guru bidang studi untuk mengikuti kegiatan MGMP.
- (b) SMA Negeri 1 Surakarta mengirim guru untuk mengikuti seminar, diskusi, pelatihan, workshop atau kegiatan keilmiahan yang diselenggarakan oleh instansi luar.
- (c) SMA Negeri 1 Surakarta sering mengadakan pelatihan – pelatihan. Ada beberapa pelatihan yang pernah dilakukan di SMA Negeri 1 Surakarta misalnya workshop pembuatan perangkat pembelajaran, workshop pembuatan media pembelajaran, pelatihan pembelajaran *e-learning*, pelatihan ICT dan sebagainya.
- (d) SMA Negeri 1 Surakarta mengirimkan 10 guru bidang studi kelompok IPA dan 10 guru bidang studi kelompok IPS untuk mengikuti program pengembangan bahasa Inggris di Lembaga Pendidikan Bahasa LIA Surakarta.
- (e) SMA Negeri 1 Surakarta senantiasa memberikan anjuran dan saran kepada guru – guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini terbukti bahwa dari 96 guru ada sekitar 30% yang sudah S2 ataupun sedang menempuh S2. Dengan demikian syarat 30% guru Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) harus berpendidikan S2 sudah tercapai.

b) Keterserapan Tamatan

Ketercapaian sasaran mutu bidang kurikulum ditinjau dari keterserapan tamatan dapat dilihat dari data rekapitulasi tamatan yang

diterima di perguruan tinggi dalam negeri serta tamatan yang diterima di perguruan tinggi luar negeri. Sasaran mutu ini merupakan rumusan sasaran mutu poin (f) dan (g), sedangkan persentase ketercapaian sasaran mutu tersebut dapat dilihat pada lampiran 4 (halaman 249).

Berdasarkan data yang disajikan dalam lampiran 4 tersebut, dapat disimpulkan bahwa 381 siswa dari total 400 tamatan SMA Negeri 1 Surakarta pada tahun pelajaran 2008/2009 dapat melanjutkan di perguruan tinggi dalam negeri melalui berbagai jalur masuk, antara lain PMDK, SNMPTN, beasiswa ataupun ujian yang diselenggarakan oleh masing – masing perguruan tinggi. Apabila dipersentasikan, angka keterserapan tamatan ini menunjukkan 95,25% tamatan dapat melanjutkan ke perguruan tinggi dalam negeri. Bahkan dari 95,25 % tersebut, sekitar 27,30% tamatan dapat diterima di dua atau lebih perguruan tinggi dalam negeri. Artinya dari 381 anak yang dapat diterima di perguruan tinggi, ada 104 anak yang dapat diterima di dua atau lebih perguruan tinggi. Adapun perincian tamatan SMA Negeri 1 Surakarta yang diterima di dua atau lebih perguruan tinggi dalam negeri dapat dilihat pada lampiran 4 (halaman 251).

Dasar perhitungan persentase pencapaian sasaran mutu ini adalah data yang diperoleh dari penelusuran tamatan, artinya setiap siswa yang diterima di perguruan tinggi wajib melapor kepada sekolah. Dari 95,25% tamatan yang bisa melanjutkan ke perguruan tinggi tersebut, berarti ada sekitar 4,75% tidak melanjutkan ke perguruan tinggi dan ini disebabkan karena dua kemungkinan. Pertama, tamatan diterima di perguruan tinggi hanya saja mereka tidak melapor. Kedua, tamatan benar – benar tidak melanjutkan ke perguruan tinggi dan juga tidak melapor ke sekolah karena sebab – sebab tertentu misalnya saja bekerja ataupun urusan pribadi yang lain. Hal ini senada dengan informasi yang diperoleh dari informan 3 (*field note* 3, halaman 204) bahwa persentase ketercapaian sasaran mutu bidang kurikulum dari aspek keterserapan tamatan dihitung berdasarkan jumlah siswa yang melapor ke sekolah.

Berdasarkan pemaparan data diatas dapat disimpulkan bahwa sasaran mutu poin (f) dapat tercapai, karena pencapaian sasaran mutu lebih besar dari sasaran mutu yang direncanakan. Sedangkan sasaran mutu poin (g) juga tercapai, yaitu tamatan yang melanjutkan ke perguruan tinggi di luar negeri minimal 20% dari jumlah peminat/pendaftar. Ketercapaian ini dapat dibuktikan dengan tamatan SMA Negeri 1 Surakarta tahun pelajaran 2008/2009 yang mendaftar di perguruan tinggi luar negeri pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3. Rekapitulasi Tamatan yang Mendaftar di Perguruan Tinggi Luar Negeri Tahun Pelajaran 2008/2009

No	Nama	Negara Tujuan	Keterangan
1.	Abdul Kadir	Malaysia	Tidak diterima
2.	Agung Saputro	Jepang	Diterima
3.	Ahmad Al Muhajir	Australia	Tidak diterima

(Sumber: Dok. BK dan Bidang Kurikulum)

Berdasarkan tabel rekapitulasi tamatan yang mendaftar di perguruan tinggi luar negeri tahun pelajaran 2008/2009 diatas dapat di analisis bahwa dari ketiga peminat tersebut, ada satu anak yang dapat diterima di perguruan tinggi luar negeri. Jika dipresentasikan sebesar 33,33% dari total peminat/ pendaftar dapat diterima karena lolos seleksi dan bisa melanjutkan di perguruan tinggi luar negeri tersebut. Sedangkan 66,67% dari total peminat/ pendaftar tidak dapat diterima di perguruan tinggi luar negeri karena tidak lolos dalam ujian seleksi. Dengan demikian sasaran mutu yang ditetapkan oleh bidang kurikulum tercapai, karena persentase pencapaian sasaran mutu lebih besar daripada persentase sasaran mutu yang ditetapkan. Hal ini terbukti bahwa 33,33% peminat dapat diterima di perguruan tinggi yang ada di luar negeri.

Strategi yang digunakan bidang kurikulum untuk mencapai sasaran mutu yang berkenaan dengan keterserapan tamatan disampaikan oleh informan 3 (*field note* 3, halaman 206) antara lain:

- (1) Menjalin kerja sama dan hubungan baik dengan beberapa perguruan tinggi, sehingga siswa akan lebih mudah untuk melanjutkan pendidikannya ke perguruan tinggi tersebut.
- (2) Menjalin kerja sama dan hubungan yang baik dengan alumni SMA Negeri 1 Surakarta yang lebih dahulu diterima di perguruan tinggi tertentu. SMA Negeri 1 Surakarta meminta alumni – alumni tersebut untuk menyampaikan profil perguruan tingginya masing – masing kepada siswa SMA Negeri 1 Surakarta. Dengan demikian siswa mendapatkan pengetahuan dan kemudahan untuk menentukan perguruan tinggi mana yang dipilih.

Secara keseluruhan pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 pada bidang kurikulum untuk tahun pertama implementasi dapat dikatakan berhasil, meskipun ada beberapa sasaran mutu yang tidak tercapai. Usaha yang harus dilakukan bidang kurikulum terhadap sasaran mutu yang tidak tercapai adalah mengevaluasi penyebab kegagalan pencapaian sasaran mutu tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh informan 3 (*field note 3*, halaman 203) yaitu bidang kurikulum berkumpul dan bermusyawarah menentukan langkah dan usaha bagaimana caranya agar sasaran mutu tersebut pada tahun yang akan datang bisa tercapai. Hal tersebut senada dengan pendapat yang disampaikan oleh informan 1 (*field note 1*, halaman 182) bahwa secara umum kinerja kurikulum bagus, karena didukung personel yang saling mengingatkan dan berkomitmen untuk mencapai sasaran mutu tersebut. Meskipun ada beberapa sasaran mutu yang tidak tercapai, sehingga hal ini menjadi PR bidang kurikulum bagaimana upaya mereka untuk mengatasi ketidaktercapaian sasaran mutu tersebut. Hal serupa juga disampaikan oleh informan 2 (*field note 2*, halaman 197) yaitu secara umum kinerja bidang kurikulum sudah bagus, hanya saja catatan untuk sasaran mutu yang belum tercapai harus segera ditindaklanjuti untuk mencari solusi bagaimana mengatasinya.

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh QMR (informan 1), DQMR (informan 2) dan wakasek kurikulum (informan 3) dapat diambil

kesimpulan bahwa secara umum kinerja bidang kurikulum dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 untuk tahun pertama sudah baik. Hanya saja ada beberapa sasaran mutu yang tidak tercapai sehingga untuk tahun kedua pelaksanaan SMM ISO 9001:2000, bidang kurikulum harus memperbaiki kinerjanya untuk mencapai sasaran mutu yang belum tercapai tersebut.

2) Bidang Kesiswaan

Bidang kesiswaan merupakan salah satu lini kerja di SMA Negeri 1 Surakarta yang mempunyai 3 tugas pokok, yaitu menangani keamanan dan ketertiban siswa, seleksi penerimaan peserta didik baru (PPDB), serta koordinator kegiatan kesiswaan. Dengan berdasar pada tugas tersebut, maka untuk tahun pertama implementasi SMM ISO 9001:2000 bidang kesiswaan merumuskan dua sasaran mutu, yaitu:

- a) Siswa yang lolos seleksi memenuhi syarat sehat jasmanai dan rohani, tidak bertato, tidak bertindik untuk pria, cek kesehatan bebas narkoba.
 - b) Penekanan tingkat pelanggaran tata tertib sekolah di bawah 1,5% tiap hari.
- (Sumber: Dok. QMR)

Ketercapaian sasaran mutu bidang kesiswaan dapat dianalisis dari 2 aspek yaitu pada waktu Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) dan persentase angka pelanggaran tata tertib. Berikut ini adalah pemaparan ketercapaian sasaran mutu bidang kesiswaan ditinjau dari 2 aspek, antara lain:

a) Proses Penerimaan Peserta Didik Baru

Dalam rangka implementasi SMM ISO 9001:2000, Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) di SMA Negeri 1 Surakarta untuk tahun pelajaran 2009/2010 sedikit berbeda dengan PPDB tahun sebelumnya dan juga PPDB yang diselenggarakan oleh sekolah lain. Hal ini disebabkan karena ada persyaratan khusus yang harus dipenuhi calon siswa yaitu setiap siswa yang lolos seleksi harus memenuhi syarat sehat jasmanai dan rohani, tidak bertato, tidak bertindik untuk pria, dan cek

kesehatan bebas narkoba. Hal ini sesuai rumusan sasaran mutu bidang kesiswaan yang pertama.

Semua panitia PPDB bertanggung jawab terhadap pencapaian sasaran mutu bidang kesiswaan yang pertama. Hal ini senada dengan pendapat yang disampaikan oleh informan 4 (*field note* 4, halaman 209) yang menyatakan bahwa syarat tidak bertato dan tidak bertindik diberlakukan untuk calon siswa laki – laki. Upaya pencegahannya adalah pada waktu PPDB pihak sekolah menginstruksikan kepada semua panitia PPDB untuk memeriksa dan mengetahui calon siswa laki – laki yang tidak bertindik ataupun bertato. Pendapat serupa juga disampaikan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 197) yaitu semua panitia bertanggung jawab memeriksa setiap calon siswa laki – laki dalam setiap kesempatan, sehingga terbebas dari calon siswa yang bertindik maupun bertato.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mengetahui calon siswa yang bertato dan bertindik, setiap panitia mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mengamati dan memperhatikan setiap pendaftar yang mengikuti proses seleksi. Seleksi yang harus diikuti calon siswa tersebut antara lain seleksi nilai UAN SMP/ MTs, tes mata pelajaran, tes wawancara, dan tes bahasa Inggris. Meskipun kegiatan mengamati setiap pendaftar itu tidak mudah, tetapi tetap bisa dilakukan karena proses seleksi PPDB di SMA Negeri 1 Surakarta cukup panjang, sehingga setiap panitia mempunyai waktu yang lama untuk melakukan pengamatan kepada setiap calon siswa.

Sedangkan untuk mendapatkan calon siswa yang bebas dari narkoba, setiap pendaftar harus melampirkan surat keterangan sehat dan bebas narkoba dari dokter atau surat keterangan bebas perkara narkoba dari instansi yang berwenang. Adapun contoh surat keterangan sehat dan bebas narkoba dari dokter serta surat keterangan bebas perkara narkoba dari instansi yang berwenang dapat dilihat pada lampiran 5 (halaman 275). Hal ini sesuai dengan pendapat yang

disampaikan oleh informan 4 (*field note 4*, halaman 209) dan juga informan 2 (*field note 2*, halaman 197) yang menyatakan bahwa untuk mendaftar di SMA Negeri 1 Surakarta setiap pendaftar harus melampirkan surat keterangan sehat dari dokter yang menyatakan sehat jasmani dan juga bebas narkoba atau surat keterangan bebas perkara narkoba dari kepolisian/ pihak yang berwenang.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa sasaran mutu bidang kesiswaan yang pertama sudah tercapai. Hal ini dibuktikan dengan PPDB yang mensyaratkan setiap calon siswa untuk melampirkan surat keterangan sehat dan keterangan bebas narkoba dari dokter atau surat keterangan bebas perkara narkoba dari kepolisian. Selain itu dalam PPDB semua panitia bertanggung jawab untuk mengamati setiap calon siswa laki – laki yang bertindik ataupun bertato.

b) Persentase Pelanggaran Tata Tertib

Salah satu tugas pokok bidang kesiswaan adalah menciptakan ketertiban siswa sehingga kegiatan belajar mengajar di SMA Negeri 1 Surakarta dapat berjalan dengan lancar. Untuk merealisasikan hal tersebut dan terkait dengan pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta, bidang kesiswaan merumuskan sasaran mutu yaitu penekanan tingkat pelanggaran tata tertib sekolah di bawah 1,5% tiap hari. Artinya pelanggaran tata tertib yang terjadi di SMA Negeri 1 Surakarta setiap hari tidak boleh melebihi 19 siswa dari 1258 siswa yang ada pada hari efektif. Pelanggaran tersebut diklasifikasikan menjadi 3 kelompok, yaitu pelanggaran kelompok A, pelanggaran kelompok B, dan pelanggaran kelompok C. Setiap pelanggaran mendapatkan sanksi dan hukuman sesuai dengan kelompoknya masing – masing. Adapun jenis – jenis pelanggaran dan sanksi secara detail dapat dilihat pada lampiran 5 (halaman 270). Hal ini senada dengan pendapat yang disampaikan oleh informan 4 (*field note 4*, halaman 209) yang menyatakan bahwa pelaksanaan ISO di SMA Negeri 1 Surakarta

mempunyai target terutama penekanan pelanggaran siswa tidak lebih dari 1,5% dari jumlah seluruh siswa setiap harinya. Pelanggaran itu termasuk terlambat, tidak lengkap atributnya, sepatunya tidak hitam, tidak menggunakan ikat pinggang dan lain – lain. Kriteria pelanggaran semuanya tertuang dalam tata tertib siswa.

Peneliti mengambil data rata – rata pelanggaran yang terjadi selama enam bulan, yaitu pada semester 1 tahun pelajaran 2009/2010 antara bulan Juli – Desember 2009 untuk mengetahui ketercapaian sasaran mutu bidang kesiswaan. Adapun jenis dan jumlah pelanggaran serta perhitungan rata – rata pelanggaran setiap bulannya, secara terperinci dapat dilihat pada lampiran 5 (halaman 263-268). Sedangkan rata – rata pelanggaran pada semester 1 tahun pelajaran 2009/2010 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4. Perhitungan Rata – Rata Persentase Pelanggaran Tata Tertib Semester 1 Tahun Pelajaran 2009/2010

No	Bulan	Jumlah Hari efektif	Rata – Rata Pelanggaran Perhari	% Rata-Rata Pelanggaran Perhari
1.	Juli	12	9	0,68
2.	Agustus	24	5	0,33
3.	September	11	7	0,24
4.	Oktober	26	7	0,58
5.	November	23	4	0,28
6.	Desember	8	2	0,13

(Sumber: Dok. Bidang Kesiswaan)

Berdasarkan tabel perhitungan rata – rata persentase pelanggaran tata tertib pada semester 1 tahun pelajaran 2009/2010 dapat diambil analisis sebagai berikut:

- (1) Berdasarkan perhitungan rata – rata pelanggaran tata tertib diatas dapat disimpulkan bahwa sasaran mutu bidang kesiswaan tercapai. Hal ini dapat dilihat bahwa selama satu semester, rata – rata persentase pelanggaran setiap hari tidak lebih dari 1,5%, bahkan kurang dari 1 %. Artinya rata – rata jumlah siswa yang melakukan pelanggaran setiap harinya kurang dari 19 anak.
- (2) Tingkat pelanggaran tertinggi terjadi pada bulan Juli dan Oktober. Hal ini disebabkan karena banyaknya siswa yang melanggar. Pada bulan Juli dilaksanakan operasi mendadak sebanyak 2 kali, sedangkan pada bulan Oktober dilaksanakan operasi mendadak sebanyak 5 kali. Operasi mendadak dilakukan jika guru dan pembina OSIS melihat adanya indikasi pelanggaran siswa sudah cukup parah.

Berdasarkan pendapat yang disampaikan oleh informan 4 (*field note* 4, halaman 209) dapat diambil kesimpulan bahwa upaya dan strategi yang dilakukan

oleh bidang kesiswaan untuk mencapai sasaran mutu yang telah dirumuskan antara lain:

- a) Melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan program kerja yang telah dibuat di dalam dokumen mutu lini kerja.

- b) Program piket pembina OSIS

Program piket pembina OSIS bertujuan untuk menekan angka pelanggaran yang terjadi di SMA negeri 1 Surakarta serta menciptakan ketertiban dan keamanan siswa sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berlangsung dengan lancar. Program piket pembina OSIS dilakukan dengan membuat jadwal piket untuk bapak dan ibu guru pembina OSIS, dimana pembina OSIS yang terjadwal pada hari tertentu harus datang ke sekolah sejak pukul 06.30 WIB. Pembina OSIS bertugas memantau ketertiban siswa mulai dari masuk sekolah hingga pulang sekolah serta mencatat setiap terjadi pelanggaran kemudian menindaklanjutinya. Adapun jadwal piket pembina OSIS beserta nama – namanya dapat dilihat pada lampiran 5 (halaman 269).

- c) Penyuluhan dan sosialisasi

Bidang kesiswaan SMA Negeri 1 Surakarta senantiasa memberikan pengingatan kepada siswa untuk menjaga ketertiban dengan selalu mematuhi peraturan tata tertib yang telah ditetapkan. Upaya ini dilakukan dengan cara memberikan penyuluhan dan sosialisasi, baik dilakukan secara terprogram maupun setiap ada kesempatan misalnya pada waktu upacara bendera atau kesempatan lain.

- d) Operasi mendadak

Operasi mendadak dilaksanakan ketika bapak ibu guru maupun pembina OSIS melihat adanya indikasi pelanggaran yang sudah cukup parah. Operasi ini dilaksanakan secara tidak terprogram dan siswa tidak mengetahuinya.

- e) Bekerja sama dengan lini kerja lain

Bidang kesiswaan bekerja sama dengan lini kerja lain untuk menangani siswa yang bermasalah. Dalam hal ini bidang kesiswaan bekerja sama

dengan lini kerja Bimbingan Konseling untuk membantu menyelesaikan siswa yang bermasalah. Hal ini senada dengan informasi yang diberikan oleh informan 4 (*field note* 4, halaman 210) bahwa siswa yang melakukan pelanggaran lebih dari 2 kali dan terdata oleh kesiswaan, akan dilimpahkan kepada BK untuk mendapatkan nasihat dan juga dibantu oleh BK untuk menyelesaikan masalah tersebut. Bidang kesiswaan dalam hal ini bertugas memberikan hukuman, sanksi, disamping anak yang bermasalah dikonseling oleh BK. Apabila pelanggaran anak sudah dalam tahap yang mengkhawatirkan maka anak diberi sanksi oleh sekolah yaitu dikeluarkan dari sekolah dengan didukung dengan data – data yang ada.

Informan 1 (*field note* 1, halaman 182) menyatakan bahwa secara umum kinerja kesiswaan sudah bagus dan sesuai dengan harapan ISO. Hal ini didukung dengan jumlah personel dari kesiswaan yang memadai serta komitmen yang luar biasa untuk saling mengingatkan, sehingga kesiswaan dapat melaksanakan program kerjanya dengan baik. Meskipun ada satu dua personel yang kerjanya tidak maksimal, tapi hal itu bisa diclose oleh personel yang lain. Selain itu semua kegiatan yang diadakan oleh kesiswaan sudah dapat didokumentasikan dengan baik, artinya apabila QMR mengecek sewaktu – waktu kesiswaan mampu untuk menunjukkan bukti rekamannya. Pendapat senada juga disampaikan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 197) yang mengemukakan bahwa kinerja bidang kesiswaan sudah baik dan sesuai dengan harapan ISO.

Berdasarkan data – data dan informasi yang diperoleh dari kedua informan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja bidang kesiswaan dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 untuk tahun pertama sudah sangat memuaskan. Sasaran mutu yang dirumuskan pun tercapai dengan baik dengan berbagai upaya yang dilakukan. Hal ini didukung dengan personel yang mempunyai komitmen tinggi serta proses dokumentasi yang sudah terstruktur, artinya setiap kegiatan yang dilakukan oleh bidang kesiswaan sudah didokumentasikan dengan baik. Sehingga bukti rekaman yang ada dapat digunakan untuk mengukur ketercapaian sasaran mutu.

3) Bidang Sarana dan Prasarana

Implementasi SMM ISO 9001:2000 pada bidang sarana dan prasarana bertujuan untuk memberikan pelayanan prima terhadap siswa, guru, dan masyarakat sehingga diharapkan kepuasan pelanggan dapat tercapai secara optimal. Untuk tahun pertama implementasi SMM ISO 9001:2000, bidang sarana dan prasarana merumuskan satu sasaran mutu, yaitu “Minimal 80% sarana dan prasarana untuk kegiatan KBM terpenuhi dan terpelihara dengan baik”. Maksud dari sasaran mutu tersebut adalah sebesar 80% peralatan yang tersedia di SMA Negeri 1 Surakarta siap untuk digunakan dalam rangka kegiatan belajar mengajar.

Ketercapaian sasaran mutu bidang sarana dan prasarana secara kuantitatif atau secara persentase sulit untuk dihitung. Hal ini disebabkan karena peneliti tidak mendapatkan data otentik yang dapat digunakan untuk menghitung persentase pencapaian sasaran mutu. Untuk memperkuat argumentasi dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan informasi berupa hasil wawancara dari wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, QMR dan juga DQMR. Selain itu, argumentasi informan juga dikuatkan dengan adanya bukti fisik yang mampu membuktikan bahwa sasaran mutu bidang sarana dan prasarana tercapai. Adapun bukti tersebut dapat dilihat dari foto – foto ketersediaan sarana dan prasarana yang bisa dilihat pada lampiran 11 (halaman 302-306).

Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh informan 5 (*field note* 5, halaman 212-213) bahwa sasaran mutu bidang sarana prasarana bisa tercapai. Selama ini sarana dan prasarana untuk KBM yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta sudah tersedia, terpasang dan terawat dengan baik. Tetapi bidang sarana dan prasarana hanya berani mentargetkan 80% karena dikhawatirkan sarana yang ada tersebut mengalami trouble (kerusakan) ketika digunakan dan bidang sarana dan prasarana tidak mengetahui hal tersebut. Yang pasti bidang sarana dan prasarana sudah menyediakan sarana yang dibutuhkan dalam proses belajar mengajar dengan baik seperti di setiap kelas pasti sudah tersedia LCD, layar LCD, 1 seat komputer, bangku dan meja, dan sebagainya. Hal ini senada dengan pendapat yang disampaikan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 183)

bahwa sasaran mutu bidang sarana dan prasarana sudah tercapai, ditunjukkan dengan adanya ICT yang tersedia di setiap ruangan kelas SMA Negeri 1 Surakarta, lahan parkir luas, lingkungan sekolah yang bersih dan hijau, dan tersedianya sarana dan prasarana lain yang siap digunakan sewaktu – waktu.

Berdasarkan kedua pendapat yang disampaikan oleh informan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sasaran mutu bidang sarana dan prasarana tercapai, yaitu minimal 80% sarana dan prasarana untuk kegiatan KBM terpenuhi dan terpelihara dengan baik. Ketercapaian sasaran mutu ini disebabkan karena semua peralatan dalam KBM dapat digunakan dengan baik, dan apabila terjadi kerusakan bidang sarana dan prasarana siap untuk memperbaikinya dengan cepat. Hal ini didukung dengan tersedianya teknisi serta dana yang mencukupi.

Bidang sarana dan prasarana selalu berusaha untuk menyediakan 100% sarana pembelajaran yang siap untuk digunakan. Tetapi peralatan tersebut tidak digunakan secara maksimal dalam KBM. Hal ini disebabkan karena SDM yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta kurang begitu bisa memanfaatkan peralatan penunjang KBM yang tersedia. Contohnya, LCD sudah dipasang di semua kelas yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta, tetapi tidak digunakan secara optimal oleh bapak ibu guru, artinya tidak semua bapak ibu guru mengajar dengan menggunakan LCD.

Hal ini senada dengan pendapat yang disampaikan oleh informan 5 (*field note 5*, halaman 212) yang menyatakan bahwa kurang optimalnya penggunaan peralatan misalnya LCD itu karena SDM nya kurang siap. Masih banyak guru – guru di SMA Negeri 1 Surakarta yang mengajar dengan konvensional, mereka tidak mau ribet menggunakan LCD yang tersedia karena repot harus mempersiapkan dulu materi, masih harus menyalakan LCD dan kadang antara komputer dengan LCD tidak *connect*. Sebenarnya pihak sarana dan prasarana sudah 100% menyiapkan peralatan penunjang KBM, hanya saja tidak digunakan secara optimal. Hal serupa juga disampaikan oleh informan 2 (*field note 2*, halaman 199) yang menyatakan bahwa sarana dan prasarana yang ada di SMA

Negeri 1 Surakarta sangat representatif untuk pembelajaran, hanya saja sarana prasarana tersebut kurang digunakan secara optimal.

Berdasarkan informasi yang peneliti peroleh dari informan 5 (*field note* 5, halaman 213-214) dapat disimpulkan bahwa upaya dan strategi dilaksanakan oleh bidang sarana dan prasarana untuk mencapai sasaran mutu yang telah dirumuskan antara lain:

- a) Melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan program kerja yang telah dibuat di dalam dokumen mutu lini kerja.
- b) Menyediakan fasilitas pembelajaran berbasis ICT di setiap ruangan kelas tanpa memandang program, artinya fasilitas pembelajaran disediakan untuk semua program yaitu SBI, akselerasi maupun reguler. Penyediaan fasilitas ini berupa 1 seat komputer, LCD beserta layarnya dan internet.
- c) Menyediakan fasilitas pembelajaran yang lain misalnya penambahan ruang multimedia, penambahan jumlah koleksi perpustakaan, pemasangan *hot spot* untuk tempat – tempat strategis di SMA Negeri 1 Surakarta dan sebagainya.
- d) Menyediakan cadangan peralatan sehingga tidak menghambat jalannya proses pembelajaran. Apabila sebuah peralatan mengalami kerusakan ketika digunakan, maka bidang sarana dan prasarana siap untuk mengganti peralatan tersebut dengan peralatan yang lain.
- e) SMA Negeri 1 Surakarta menyediakan teknisi yang siap bekerja dan sesuai dengan kapasitas serta kemampuannya masing – masing, sehingga sewaktu – waktu peralatan tersebut mengalami kerusakan maka akan segera tertangani.
- f) Semua peralatan dan fasilitas yang ada dirawat dengan baik dan diservis sesuai jadwal, sehingga peralatan tersebut tidak mengalami kerusakan mendadak apabila digunakan sewaktu – waktu.
- g) Pembinaan dan penyuluhan yang dilakukan secara rutin kepada guru dan siswa terkait dengan penggunaan fasilitas pembelajaran. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya dampak kerusakan yang fatal.
- h) Mendayagunakan segenap personel yang ada pada bidang sarana dan prasarana melalui upaya – upaya berikut ini:

(1) Pembagian pekerjaan dan deskripsi pekerjaan yang jelas

- (2) Peningkatan, dorongan serta semangat yang senantiasa dilakukan oleh semua personel bidang sarana dan prasarana
- (3) Koordinasi dan evaluasi yang dilakukan secara rutin oleh semua personel bidang sarana dan prasarana
- i) Penggunaan sistem komputerisasi dalam proses inventarisasi barang dan peralatan yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja bidang sarana dan prasarana dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 untuk tahun pertama sudah memuaskan meskipun kurang optimal. Sasaran mutu yang dirumuskan pun tercapai dengan baik dengan berbagai upaya yang dilakukan. Hal ini didukung dengan proses dokumentasi yang sudah terstruktur, artinya setiap kegiatan yang dilakukan oleh bidang sarana dan prasarana sudah didokumentasikan dengan baik. Meskipun dengan personel yang terbatas, semua kegiatan yang ada di bidang sarana dan prasarana dapat berjalan dengan lancar karena personelnnya mempunyai komitmen yang luar biasa.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 183) yang menyatakan bahwa secara umum kinerja sarana dan prasarana sudah bagus, apabila 80% sarana dan prasarana ini tidak terpenuhi otomatis KBM tidak bisa berjalan dengan lancar hanya saja perlu ditingkatkan lagi. Hal ini disebabkan karena staf dari bidang sarana dan prasarana hanya 3 orang, dan tiga orang ini harus dituntut untuk bisa mengomando sekian banyak pekerjaan, sehingga kinerja bidang sarana dan prasarana bisa dikatakan kurang optimal. Tetapi dengan komitmen para personel di bidang sarana dan prasarana, pekerjaan yang berat itu bisa menjadi ringan. Sehingga upaya yang harus dilakukan oleh bidang sarana dan prasarana adalah dengan cara meningkatkan kerjasama internal di bidang sarana dan prasarana, meningkatkan kesigapan dalam hal pelayanan kepada siswa, guru, karyawan serta masyarakat terkait dengan pemenuhan sarana dan prasarana.

4) Bidang Hubungan Masyarakat

Bidang hubungan masyarakat merupakan salah satu lini kerja di SMA Negeri 1 Surakarta yang mempunyai tugas membina hubungan baik antara

keluarga besar SMA Negeri 1 Surakarta dengan *stakeholders* yaitu orang tua siswa, alumni, instansi pendidikan, instansi pemerintah dan sebagainya. SMA Negeri 1 Surakarta adalah salah satu instansi publik, sehingga lini kerja humas perlu dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada *stakeholders*. Dengan berdasar pada tugas tersebut, maka untuk tahun pertama implementasi SMM ISO 9001:2000 bidang humas merumuskan satu sasaran mutu, yaitu “Minimal 90% tidak ada komplain dari pelayanan kehumasan terhadap keluarga besar SMA Negeri 1 Surakarta, orang tua siswa, instansi terkait dan *stakeholders*”.

Berdasarkan sasaran mutu tersebut, bidang humas dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima kepada *stakeholders*. Dengan pelayanan yang memuaskan, maka tidak akan terjadi komplain dari *stakeholders*. Ketercapaian sasaran mutu bidang humas secara kuantitatif atau secara persentase sulit untuk dihitung karena pelayanan bersifat subjektif. Oleh karena itu untuk mengetahui ketercapaian sasaran mutu, humas membuat kebijakan bahwa komplain harus disampaikan secara jujur dan tertulis sehingga akan memudahkan pihak humas untuk mengukur kinerja layanan serta memudahkan humas untuk mengambil tindakan selanjutnya. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 6 (*field note* 6, halaman 216) yaitu bidang humas pada awalnya mengalami kesulitan dalam mengukur persentase tingkat keberhasilan sasaran mutu tersebut karena pelayanan yang dirasakan seseorang pasti berbeda dengan pelayanan yang dirasakan oleh orang lain. Oleh karena itu humas membuat kebijakan bahwa komplain terhadap pelayanan harus dilakukan secara tertulis.

Sasaran mutu untuk bidang humas pada tahun pertama pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 tercapai karena selama pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 bidang humas tidak menerima komplain tertulis dari *stakeholders*. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan informan 6 (*field note* 6, halaman 216) bahwa sasaran mutu lini kerja humas tercapai karena humas tidak menerima komplain tertulis dari *stakeholders* terkait dengan pelayanannya. Untuk mencapai sasaran mutu yang telah dirumuskan diatas, bidang humas senantiasa melakukan berbagai upaya dan strategi yang masih dilaksanakan sampai saat ini. Berdasarkan

informasi yang peneliti peroleh dari informan 1 (*field note* 1, halaman 183) dan informan 6 (*field note* 6, halaman 217) dapat disimpulkan bahwa upaya dan strategi yang dilakukan antara lain:

- a) Semua program kerja terlaksana sesuai dengan perencanaan di awal tahun. Artinya humas sudah melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan program kerja yang telah dibuat di dalam dokumen mutu lini kerja.
- b) Membangun komunikasi dan koordinasi di lingkup internal bidang humas sendiri maupun antar lini kerja.
- c) Bidang humas berusaha untuk memberikan pelayanan sebaik – baiknya.

Berdasarkan analisis data diatas dapat disimpulkan bahwa sasaran mutu bidang humas tercapai. Tetapi disisi lain kinerja bidang humas belum sesuai dengan harapan ISO yaitu dalam hal dokumentasi. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan informan 1 (*field note* 1, halaman 183) yaitu sasaran mutu humas sudah tercapai, semua program kerja bidang humas sudah terlaksana sesuai rencana, hanya saja bidang humas tidak mendokumentasikannya secara tersistem sehingga bidang humas tidak bisa menunjukkan bukti rekaman atas semua kegiatan yang telah dilaksanakan. Hal ini disebabkan karena pihak – pihak yang mempunyai kepentingan dengan SMA Negeri 1 Surakarta kadang – kadang tidak melapor dulu kepada humas, tetapi langsung menghubungi pihak yang ditujunya. Padahal menurut ISO semua kegiatan dari instansi luar harus melapor dahulu kepada humas, kemudian bidang humas menindaklanjuti kepentingan tersebut kepada pihak / bidang lain yang berwenang mengurusnya. Misalnya ada pihak luar yang hendak melakukan kegiatan di SMA negeri 1 Surakarta, maka harus melapor dulu kepada humas. Kemudian humas akan menindaklanjutinya kepada lini kerja lain yang berwenang untuk mengurus masalah tersebut.

Selain itu personel yang ada di bidang humas terbatas dan juga kerjasama dan koordinasi internal masih kurang, sehingga pekerjaannya tidak dapat terlaksana dengan baik. Untuk bidang humas harus segera ada perbaikan personel. Karena pelaksanaan ISO tidak dapat berjalan dengan baik apabila personel yang mendukung tidak berkualitas. Hal ini dapat menghambat SMA

Negeri 1 Surakarta dalam melaksanakan ISO 9001:2008, karena dalam ISO versi 2008 peran humas sangat penting. Hal ini disebabkan karena ISO 9001:2008 menekankan pada kerja sama dengan pihak luar (*outsourcing*) harus berjalan dengan baik. Pendapat senada juga disampaikan oleh informan 6 (*field note* 6, halaman 216) bahwa sasaran mutu bidang humas sudah tercapai karena memang tidak ada komplain tertulis, hanya saja untuk beberapa kegiatan belum ada proses dokumentasi yang baik sehingga tidak terdapat bukti rekamannya. Padahal dalam implementasi ISO 9001:2000 dituntut adanya rekaman pada setiap kegiatan yang diselenggarakan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa SMM ISO 9001:2000 pada bidang humas untuk tahun pertama dilaksanakan sudah baik tetapi belum maksimal. Sasaran mutu yang telah ditetapkan dapat tercapai karena semua kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan program kerja yang sudah direncanakan di awal tahun sehingga humas tidak menerima komplain tertulis dari *stakeholders*. Hanya saja kinerja bidang humas perlu ditingkatkan dalam hal proses dokumentasi agar sesuai dengan tuntutan ISO bahwa semua kegiatan harus ada buktinya. Jika hal ini tidak segera diperbaiki maka akan sangat membahayakan apabila sewaktu – waktu dilaksanakan audit eksternal karena akan dianggap sebagai temuan.

5) Perpustakaan

Perpustakaan merupakan salah satu lini kerja di SMA Negeri 1 Surakarta yang bertugas menyediakan, mengelola serta melayani bahan pustaka dan bahan referensi pembelajaran kepada siswa dan guru. Dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 perpustakaan SMA Negeri 1 Surakarta merumuskan satu sasaran mutu yaitu, “Meningkatkan jumlah pengunjung sampai dengan 400 pengunjung pada hari efektif KBM ke perpustakaan setiap bulan”.

Untuk tahun pertama implementasi SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta, lini kerja perpustakaan hanya mentargetkan satu sasaran mutu saja. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 7 (*field note* 7, halaman 219-220) bahwa perpustakaan hanya berani merumuskan satu sasaran mutu yang berkaitan dengan peningkatan jumlah pengunjung. Hal ini

disebabkan karena pada waktu itu jumlah koleksi bahan pustaka masih terbatas dan juga kondisi pengarsipan/ pendokumentasian bahan pustaka belum terekam dengan baik, karena sebelumnya perpustakaan SMA Negeri 1 Surakarta belum mempunyai pustakawan dan sistem yang digunakan masih manual, sehingga perpustakaan tidak memungkinkan untuk merumuskan lebih dari satu sasaran mutu. Jika pada waktu itu perpustakaan memaksakan diri untuk merumuskan lebih dari satu sasaran mutu, maka akan berdampak pada beratnya pekerjaan yang harus ditanggung. Selain itu pihak sekolah pendamping juga menyarankan agar sasaran mutu di perpustakaan dibuat hanya satu rumusan saja. Karena masih permulaan dan nantinya agar tidak memberatkan kerja perpustakaan dalam menyediakan bukti rekamannya.

Untuk mengetahui ketercapaian sasaran mutu lini kerja perpustakaan, peneliti menyajikan tabel tentang rekapitulasi jumlah pengunjung yang terjadi pada semester 1 tahun pelajaran 2009/2010 yaitu antara bulan Juli – Desember 2009. Adapun rekapitulasi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5. Rekapitulasi Pengunjung Perpustakaan Semester 1 Tahun Pelajaran 2009/2010

No	Bulan	Jumlah Hari Efektif	Jumlah Pengunjung
1.	Juli	12	1405 siswa
2.	Agustus	24	2938 siswa
3.	September	11	1938 siswa
4.	Oktober	26	407 siswa
5.	November	23	763 siswa
6.	Desember	8	480 siswa

(Sumber : Dok. Perpustakaan)

Berdasarkan tabel diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sasaran mutu yang dirumuskan oleh perpustakaan tercapai, yaitu minimal 400 siswa mengunjungi perpustakaan pada hari efektif KBM setiap bulannya terpenuhi. Hal ini dikuatkan oleh informan 7 (*field note* 7, halaman 220) bahwa sasaran mutu bidang perpustakaan tercapai karena pada awal pelaksanaan, tim sekolah

pendamping memberikan saran untuk membuat target yang tidak terlalu tinggi sehingga memberikan kemudahan bagi perpustakaan untuk mencapainya.

Berdasarkan informasi yang peneliti peroleh dari informan 7 (*field note* 7, halaman 220) dapat disimpulkan bahwa upaya dan strategi yang dilakukan oleh lini kerja perpustakaan untuk mencapai sasaran mutu yang telah dirumuskan antara lain:

- a) Melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan program kerja yang telah dibuat di dalam dokumen mutu lini kerja.
- b) Penambahan jumlah koleksi bahan pustaka
- c) Penambahan fasilitas perpustakaan, antara lain layanan internet, layanan *hot spot*, penyediaan komputer serta audio visual, dan sebagainya
- d) Pengaturan *lay out* / tata ruang perpustakaan yang representatif untuk belajar
- e) Pengingatan yang dilakukan secara terus menerus kepada pengunjung untuk mengisi buku pengunjung
- f) Untuk meningkatkan pelayanan kepada pengunjung, mulai bulan April tahun 2010 perpustakaan SMA Negeri 1 Surakarta menggunakan sistem komputerisasi

Berdasarkan analisis data diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja perpustakaan dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 sudah baik dan sesuai dengan harapan ISO. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 185) dan informan 2 (*field note* 2, halaman 198) bahwa secara umum kinerja perpustakaan sudah bagus, sasaran mutunya juga tercapai dan juga pelayanan yang diberikan oleh perpustakaan sudah baik, terbukti mulai bulan April pelayanan perpustakaan sudah komputerisasi. Perpustakaan dapat menjalankan tugas dan fungsinya untuk menyediakan pelayanan yang mampu meningkatkan kepuasan pelanggan.

6) Tata Usaha

Tata usaha merupakan lini kerja yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta yang mempunyai tugas menangani urusan kepegawaian, keuangan, administrasi sekolah dan inventarisasi peralatan. Untuk tahun pertama pelaksanaan SMM

ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta, lini kerja tata usaha merumuskan dua sasaran mutu, yaitu

- a) 75% dari jumlah siswa dalam bidang administrasi pembayaran uang komite tepat pada waktunya paling lambat tanggal 10 setiap bulan.
 - b) 75 % pelayanan dalam bidang administrasi terhadap tenaga edukatif dan staff TU tentang kenaikan gaji berkala terpenuhi.
- (Sumber: Dok. Tata Usaha)

Ketercapaian sasaran mutu untuk lini kerja tata usaha penulis paparkan berikut ini:

a) Sasaran Mutu Pertama

Sasaran mutu pertama tercapai apabila 75% dari seluruh siswa yaitu 944 dari 1258 siswa yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta membayar uang komite tepat waktu, yaitu paling lambat tanggal 10 setiap bulannya. Ketercapaian sasaran mutu ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6. Rekapitulasi Jumlah Siswa yang Membayar Uang Komite Sebelum Tanggal 10 Setiap Bulan Pada Semester Ganjil Tahun Pelajaran 2009/2010

No	Bulan	Kelas				Jumlah	% Ketercapaian Sasaran Mutu
		X	XI	XII	Aksel		
1.	Agustus	136	96	77	61	370	29,41%
2.	September	228	184	125	48	585	46,50%
3.	Oktober	259	223	248	75	805	63,99%
4.	November	160	113	109	48	430	34,18%
5.	Desember	169	147	153	48	517	41,10%

(Sumber: Dok. Tata Usaha)

Berdasarkan tabel diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sasaran mutu lini kerja tata usaha yang pertama belum tercapai. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa jumlah siswa yang membayar uang komite tepat waktu kurang dari 75% dari jumlah siswa secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 184), informan 2 (*field note* 2, halaman 198) dan juga informan 8 (*field note* 8,

halaman 222) bahwa sasaran mutu lini kerja tata usaha terkait dengan pembayaran uang komite tepat pada waktunya belum tercapai. Ketidaktercapaian sasaran mutu ini tidak murni kesalahan tata usaha saja, melainkan banyak faktor yang mempengaruhinya. Berdasarkan hasil wawancara pada informan 1 (*field note* 1, halaman 184), informan 2 (*field note* 2, halaman 198) dan juga informan 8 (*field note* 8, halaman 222-223) dapat disimpulkan bahwa ketidaktercapaian sasaran mutu lini kerja tata usaha yang pertama disebabkan antara lain:

- (1) Faktor kepribadian siswa, artinya siswa belum mempunyai kesadaran untuk membayar uang komite tepat pada waktunya.
- (2) Tingkat ekonomi siswa berbeda – beda
- (3) Kurangnya koordinasi antar lini kerja untuk saling memberikan dukungan terkait dengan pencapaian sasaran mutu
- (4) Tata usaha kurang memberikan sosialisasi kepada siswa terkait dengan aturan tersebut
- (5) Tidak ada sanksi yang jelas terkait dengan keterlambatan pembayaran uang komite

Meskipun sasaran mutu tersebut belum tercapai, lini kerja tata usaha tetap berupaya memberikan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan. Informan 2 (*field note* 2, halaman 198) dan informan 8 (*field note* 8, halaman 225) mengemukakan bahwa upaya yang dilakukan lini kerja tata usaha untuk meningkatkan pelayanan terkait dengan pembayaran uang komite antara lain:

- (1) Menambah jam pelayanan pembayaran uang komite
- (2) Menambah petugas pembayaran uang komite
- (3) Memberi pengingatan kepada petugas agar senantiasa *stand by* di loket pembayaran sehingga apabila ada siswa yang hendak membayar uang komite segera terlayani.
- (4) Perlunya sosialisasi kepala sekolah terhadap beberapa lini kerja agar lini kerja tersebut memberikan pembinaan kepada siswa untuk membayar uang komite tepat pada waktunya.

(5) Sosialisasi kepada orang tua siswa pada berbagai kesempatan

b) Sasaran Mutu Kedua

Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta terdiri dari dua, yaitu tenaga edukatif (guru) dan tenaga non edukatif (karyawan). Dalam menjalankan tugasnya, PNS akan mendapatkan hak salah satunya adalah kenaikan gaji berkala yang diterima setiap dua tahun sekali dihitung sejak tanggal pengangkatan pertama sebagai pegawai negeri yang tercantum dalam SK pengangkatan. Besarnya kenaikan gaji berkala disesuaikan dengan pangkat dan golongan berdasarkan Peraturan Pemerintah yang berlaku saat ini yaitu Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2009 tentang Daftar Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil. Adapun tabel kenaikan gaji berkala dapat dilihat pada lampiran 10 (halaman 300).

Urusan kepegawaian senantiasa melakukan pemrosesan kenaikan gaji berkala sesuai dengan mekanisme yang telah ditentukan. Adapun mekanisme kenaikan gaji berkala yaitu:

- (1) Tiga bulan sebelum jatuh tempo kenaikan gaji berkala, urusan kepegawaian SMA Negeri 1 Surakarta membuat surat usulan kenaikan gaji berkala untuk pegawai yang bersangkutan kepada Dinas Dikpora untuk divalidasi dan diberi nomor.
- (2) Surat usulan tersebut diterima kembali oleh urusan kepegawaian SMA Negeri 1 Surakarta paling lambat dua minggu setelah surat usulan tersebut ditandatangani dan diberi nomor oleh Disdikpora, kemudian surat tersebut digandakan sebanyak 8 lembar untuk dilaporkan kepada Pemerintah Kota Surakarta. Tembusannya ditujukan kepada Wali Kota Surakarta, Badan Kepegawaian Daerah, dan PT. Taspen.
- (3) Gaji berkala dapat diterima sesuai dengan tanggalnya apabila pemrosesan di Disdikpora dilakukan tiga bulan sebelum tanggal jatuh tempo kenaikan gaji sedangkan pemrosesan di Pemerintah kota dilakukan dua bulan sebelumnya.

Ketercapaian sasaran mutu lini kerja tata usaha yang berkaitan terhadap pelayanan kenaikan gaji berkala dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7. Pelayanan Kenaikan Gaji Berkala Tahun 2009 Antara Bulan Juni 2009 – Desember 2009

o	Nama	Tanggal Validasi Disdikpora	Tanggal Jatuh Tempo
.	Endang Purwati W, S.Si	30 April 2009	1 Juni 2009
.	Yulastuti F, S.Pd	30 April 2009	1 Juni 2009
.	Dra. Setyaningsih	20 April 2009	1 Juni 2009
.	Dra. Ninik Praptini	8 Mei 2009	1 Juli 2009
.	Dra. Endah Sri N	8 Mei 2009	1 Juli 2009
.	Ismanto, S.AP	1 Juli 2009	1 September 2009
.	Dra. Endang Setyowati	1 Agustus 2009	1 Oktober 2009
.	Isdianto, S.IP	3 September 2009	1 November 2009
.	Drs. Marno, M.Pd	12 Oktober 2009	1 Desember 2009
0.	Dra. Harminingsih, M.Pd	12 Oktober 2009	1 Desember 2009
1.	Drs. Suparno	12 Oktober 2009	1 Desember 2009
2.	Dra. Sarwiningsih	12 Oktober 2009	1 Desember 2009

3.	Dra. DM. Krisbiyanti	12 Oktober 2009	1 Desember 2009
4.	Arief Heri Wiyana,S.Si	12 Oktober 2009	1 Desember 2009
5.	Suleman, SH	12 Oktober 2009	1 Desember 2009
6.	Gimin	12 Oktober 2009	1 Desember 2009

(Sumber: Dok. Tata Usaha)

Berdasarkan tabel diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sasaran mutu kedua tercapai yaitu 75 % pelayanan dalam bidang administrasi terhadap tenaga edukatif dan staff TU tentang kenaikan gaji berkala terpenuhi. Urusan kepegawaian SMA Negeri 1 Surakarta sudah melakukan pemrosesan kenaikan gaji berkala di Disdikpora sejak tiga bulan sebelum tanggal jatuh tempo, sedangkan gaji akan diterima tepat pada waktunya apabila pemrosesan di Pemerintah Kota dilaksanakan 2 bulan sebelum tanggal jatuh tempo. Artinya pelayanan administrasi yang berkaitan dengan kenaikan gaji berkala tidak terlambat sehingga pegawai tidak ada yang mengajukan komplain karena mereka dapat menerima haknya tepat waktu. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan informan 8 (*field note* 8, halaman 223) bahwa sasaran mutu ini tercapai karena tata usaha selalu berupaya untuk memproses kenaikan gaji berkala pegawai yang bersangkutan tiga bulan sebelum tanggal jatuh tempo. Dan selama ini proses yang dilaksanakan seperti itu sehingga tidak pernah ada pegawai yang komplain terkait dengan keterlambatan penerimaan gaji terbaru. Hal senada juga disampaikan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 184) bahwa sasaran mutu terkait dengan pelayanan kenaikan gaji berkala tercapai, semuanya dapat terlayani dengan baik sehingga tidak ada komplain yang masuk.

Urusan kepegawaian sudah berusaha untuk memberikan pelayanan kenaikan gaji berkala sesuai dengan mekanisme yang berlaku. Apabila urusan kepegawaian masih menerima komplain terkait dengan keterlambatan

penerimaan gaji berkala, maka urusan kepegawaian menyikapinya dengan lapang dada. Hal ini sesuai yang diungkapkan oleh informan 8 (*field note* 8, halaman 224) bahwa keterlambatan penerimaan gaji berkala tidak semua murni kesalahan urusan kepegawaian, tetapi disebabkan karena beberapa faktor antara lain:

- (1) Kesibukan Dinas Dikpora menyebabkan urusan kepegawaian SMA Negeri 1 Surakarta mengalami keterlambatan dalam menyerahkan berkas usulan yang telah disyahkan kepada Pemerintah Kota Surakarta.
- (2) Adanya kesalahan teknis seperti penulisan nama, gelar, alamat dan sebagainya sehingga urusan kepegawaian SMA Negeri 1 Surakarta harus memperbaikinya terlebih dahulu.
- (3) Pegawai yang bersangkutan tidak mau tahu terkait dengan mekanisme yang harus dilalui, hanya menunggu hasilnya saja.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh informan 8 (*field note* 8, halaman 225) strategi dan upaya yang dilakukan oleh lini kerja tata usaha untuk menunjang kelancaran kenaikan gaji berkala dan juga untuk mencapai sasaran mutu yang telah ditentukan antara lain:

- 1) Menjaga keakuratan data
- 2) Urusan kepegawaian harus senantiasa meng *up – date* data terbaru tentang kepegawaian.
- 3) Urusan kepegawaian harus senantiasa mengecek data tentang kenaikan gaji berkala.
- 4) Setiap pegawai harus melengkapi data / *file* kepegawaian di bagian tata usaha.

Berdasarkan analisis data di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja lini kerja tata usaha untuk tahun pertama pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 sudah baik, meskipun masih ada sasaran mutu yang belum tercapai. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 184) bahwa secara umum kinerja tata usaha sudah baik, hanya saja koordinasi internal tata usaha harus ditingkatkan. Selain itu, koordinator TU harus

memanfaatkan fungsinya sebagai manajer, artinya kepala TU harus pandai mendistribusikan pekerjaan kepada staff sehingga pekerjaan tidak menumpuk pada satu orang yaitu pimpinan, tetapi harus menyeluruh kepada seluruh staff.

7) Bimbingan Konseling

Bimbingan Konseling atau BK merupakan salah satu lini kerja yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta yang bertugas memberikan bimbingan dan juga konseling kepada siswa – siswa SMA Negeri 1 Surakarta. Bimbingan merupakan pelayanan yang diberikan kepada siswa yang bersifat preventif atau pencegahan agar siswa SMA Negeri 1 Surakarta tidak berperilaku menyimpang. Sedangkan konseling merupakan pelayanan yang ditujukan kepada siswa yang mengalami masalah antara lain problem karier, problem pribadi, problem belajar, dan juga problem sosial. Dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000, BK merumuskan 10 layanan yang harus diberikan kepada siswa, antara lain:

a) Orientasi

Orientasi dilaksanakan pada bulan pertama siswa memasuki SMA Negeri 1 Surakarta, dimana BK akan memberikan wawasan umum tentang keadaan SMA Negeri 1 Surakarta secara keseluruhan.

b) Informasi

Merupakan layanan yang diberikan di dalam kelas, dimana siswa mendapatkan informasi tentang macam – macam kepribadian, karakter, tingkah laku seseorang, cara belajar, cara bergaul, kelanjutan studi dan sebagainya.

c) Penempatan dan Penyaluran

BK membantu siswa untuk menempatkan siswa ditempat yang cocok berdasarkan tingkat kecenderungan dan kepribadiannya. Misalnya pada saat penjurusan, BK membantu siswa untuk menentukan jurusan IPA atau IPS.

d) Penguasaan Konten

BK memberikan materi yang dibutuhkan siswa secara terstruktur, sehingga anak memahami konsep materi secara jelas. Penguasaan konten dilakukan di dalam kelas.

e) Konseling Perorangan

BK membantu memecahkan masalah seorang individu, meliputi masalah pribadi, sosial, belajar, karier, akhlak mulia, dan perencanaan keluarga.

f) **Konseling Kelompok**

Konseling kelompok diberikan kepada beberapa siswa yang mengalami masalah yang sama. Konseling kelompok bersifat kuratif artinya BK membantu sekelompok siswa dalam menyelesaikan masalah yang sama.

g) **Bimbingan Individu**

Bimbingan yang bersifat informatif dan prefentif yang diberikan kepada individu tertentu. Misalnya seorang anak datang sendiri ke BK menanyakan tentang informasi PMDK, maka BK berkewajiban untuk membantu anak tersebut.

h) **Bimbingan Kelompok**

Bimbingan kelompok bersifat prefentif dan informatif dan diberikan kepada sekelompok siswa yang mengalami masalah sama. Misalnya bimbingan mengenai konsep belajar, informasi perguruan tinggi, dan sebagainya.

i) **Konsultasi**

Merupakan layanan yang diberikan kepada semua anak dalam hal memberikan pertimbangan dan saran sehingga anak nantinya bisa menyelesaikan masalahnya sendiri.

j) **Mediasi**

Mediasi yang dilakukan BK ada dua macam yaitu mediasi kasus dan mediasi informatif. Mediasi kasus dilakukan apabila ada anak bertengkar, maka peran BK sebagai mediator mendamaikan kedua belah pihak yang berselisih tersebut. Sedangkan mediasi informatif BK bertugas mendatangkan narasumber tertentu untuk membantu menyelesaikan masalah anak

Berdasarkan tugas tersebut maka dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 BK merumuskan satu sasaran mutu yaitu “Dalam satu semester komplain terhadap layanan Bimbingan Konseling tidak lebih dari 1%”. Artinya sasaran mutu BK tercapai apabila komplain yang diterima dalam satu semester tidak melebihi 13 siswa dari 1258 siswa yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta atas

pelayanan yang diberikan tersebut. Komplain harus disampaikan secara jujur dan tertulis sehingga akan memudahkan pihak BK untuk mengukur kinerja layanan serta memudahkan BK untuk mengambil tindakan selanjutnya.

Sasaran mutu untuk lini kerja BK pada tahun pertama pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 tercapai karena selama pelaksanaan SMM ISO 9001:2000, BK tidak menerima komplain dari siswa dan juga semua program kerja dapat terlaksana dengan baik, hanya saja belum sepenuhnya sesuai dengan tuntutan ISO karena proses pen-dokumentasiannya sebagian belum dilaksanakan dengan baik. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan informan 9 (*field note 9*, halaman 230) bahwa sasaran mutu BK tercapai karena selama pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 BK tidak mendapatkan komplain tertulis dari siswa terkait dengan layanan yang diberikan, tetapi BK masih mengalami kendala terkait dengan proses pendokumentasiannya. Hal ini disebabkan karena banyaknya pekerjaan di BK. Misalnya saja, setiap ada siswa yang berkonsultasi harus mengisi buku tamu, tetapi ada beberapa anak yang tidak mengisi buku tamu. Petugas BK tidak mengingatkannya karena petugas BK sibuk dengan pekerjaannya masing – masing. Hal senada juga disampaikan oleh informan 2 (*field note 2*, halaman 198) bahwa kinerja BK sudah baik dan sasaran mutunya juga sudah tercapai hanya saja bukti rekaman kegiatan masih kurang.

Selama ini BK menerima 4 komplain dari siswa, tetapi komplain itu tidak ditujukan kepada BK melainkan komplain terhadap pelayanan lini kerja yang lain. Hanya saja siswa menyampaikan komplain melalui BK, kemudian pihak BK menindaklanjuti dengan menyampaikannya kepada lini kerja tersebut. Selain itu siswa juga diminta untuk menyampaikan secara langsung kepada lini kerja terkait. Data mengenai komplain siswa tidak dapat peneliti sajikan karena hal ini merupakan rahasia pihak sekolah (*off the record*).

Berdasarkan informasi yang peneliti peroleh dari informan 9 (*field note 9*, halaman 231) dapat disimpulkan bahwa upaya dan strategi yang dilakukan oleh lini kerja bimbingan konseling dalam mencapai sasaran mutu yang telah dirumuskan antara lain:

- a) **BK memberikan layanan sesuai dengan kebutuhan anak.**

Artinya materi – materi yang diberikan oleh BK tidak terpaku dengan buku paket atau struktur materi tertentu, dan lebih bervariasi sesuai dengan kebutuhan serta perkembangan psikologi siswa. Meskipun tidak dipungkiri bahwa ada beberapa materi terstruktur yang diberikan di dalam kelas, namun petugas BK tetap akan memberikan materi – materi yang sesuai dengan kebutuhan siswa. Sehingga materi yang diberikan bersifat fleksibel yaitu mengikuti perkembangan psikologi serta menganut azas *individual deferences*, artinya apa yang dibutuhkan siswa yang satu berbeda dengan apa yang dibutuhkan oleh siswa lainnya, dan BK harus siap melayani hal tersebut.

- b) **Petugas BK berusaha untuk merespon keberagaman anak (*individual deferences*) sehingga petugas BK akan lebih bijak dalam mengambil sikap atau tindakan untuk membantu siswa dalam menyelesaikan masalahnya.**
- c) **BK menyediakan 9 konselor, dimana setiap konselor mengampu sekitar 150 anak. Ketercukupan jumlah konselor ini diharapkan mampu mengakomodasi kebutuhan siswa dan dapat membantu menyelesaikan permasalahan siswa secara representatif.**
- d) **Semua personel yang ada di BK konsisten dengan program kerja yang disusun di awal tahun. Artinya BK telah melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan program kerja yang telah dibuat di dalam dokumen mutu lini kerja.**
- e) **Membangun koordinasi dan komunikasi internal lini kerja maupun antar lini kerja.**

Berdasarkan analisis data diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja bimbingan konseling dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 sudah baik dan sasaran mutunya juga sudah tercapai, hanya saja proses pendokumentasian rekaman kegiatan harus diperbaiki. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 1 (*field note 1*, halaman 184) dan informan 2 (*field note 2*, halaman 198)

bahwa secara umum kinerja BK sudah baik dan proses pendokumentasiannya juga sudah berjalan tetapi harus ditingkatkan.

c. Kinerja Organisasi

Suatu organisasi harus mempunyai prinsip yang menjadi pedoman untuk memimpin dan menjalankan organisasi agar mencapai suatu kesuksesan. SMM ISO 9001:2000 memperkenalkan delapan prinsip manajemen mutu yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin atau manajemen puncak suatu organisasi untuk memimpin dan mengelola organisasinya kearah perbaikan kinerja. Delapan prinsip SMM ISO 9001:2000 tersebut antara lain:

1) Fokus pada Pelanggan

Keberadaan organisasi sangat bergantung pada pelanggannya dan tanpa pelanggan organisasi tidak akan dapat bekerja. Pelanggan merupakan bagian yang sangat penting bagi organisasi, oleh sebab itu manajemen organisasi harus benar-benar memahami, memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang bahkan melebihi harapan pelanggan. SMA Negeri 1 Surakarta sebagai salah satu instansi pelayanan publik harus menetapkan fokus pelanggan sebagai perhatian utama dengan bentuk komunikasi yang efektif untuk mencari apa dan bagaimana kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 193) bahwa SMA Negeri 1 Surakarta sudah semaksimal mungkin untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara memberikan pelayanan yang prima sesuai dengan program yang sudah dibuat pada awal tahun.

Pelanggan utama SMA Negeri 1 Surakarta adalah siswa dan orang tua, sehingga kedua pelanggan tersebut mendapatkan prioritas utama dalam menerima pelayanan yang prima dari sekolah. Pelanggan akan merasa puas apabila hasil yang diharapkan dari organisasi tersebut sesuai dengan apa yang mereka inginkan. Misalnya saja orang tua. Orang tua akan merasa puas apabila anaknya tambah pintar, lulus tepat waktu serta dapat diterima di perguruan tinggi favorit. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan informan 1 (*field note* 1, halaman 185) yaitu pelanggan utama SMA Negeri 1 Surakarta adalah siswa dan

orang tua, sehingga prinsip fokus pada pelanggan ini direalisasikan dengan cara penyediaan sarana dan prasarana yang lengkap dan berbasis ICT, siswa diberi kebebasan berkreaitifitas dalam kegiatan ekstrakurikuler, siswa diberi kebebasan untuk mengikuti berbagai lomba, serta adanya bentuk transparansi kepada orang tua baik transparansi dana maupun transparansi perkembangan siswa, dengan cara melaporkan setiap perkembangan yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta dalam berbagai kesempatan. Dengan demikian kompetensi anak akan tercapai secara maksimal sehingga orang tua akan merasa percaya menitipkan anaknya di SMA Negeri 1 Surakarta.

Hal tersebut serupa dengan yang diungkapkan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 193) bahwa SMA Negeri 1 Surakarta berusaha untuk memberikan pelayanan kepada siswa untuk meningkatkan kompetensi akademik dengan menyelenggarakan kegiatan – kegiatan akademik yang berkualitas antara lain penambahan jam ke nol, penambahan jam pelajaran efektif, penambahan jam pelajaran mata pelajaran yang di UAN kan, memfasilitasi siswa ranking 5 terbawah dan sebagainya. Semua yang disampaikan oleh informan 1 maupun informan 2 tersebut merupakan bentuk dari pelaksanaan prinsip fokus kepada pelanggan, dengan harapan pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh SMA Negeri 1 Surakarta.

2) Kepemimpinan

Pemimpin sangat penting dalam menciptakan kesatuan arah dan tujuan organisasi serta menciptakan dan mempertahankan lingkungan internal sehingga personel terlibat secara penuh untuk mencapai tujuan organisasi. SMA Negeri 1 Surakarta dipimpin oleh kepala sekolah, dimana kepala sekolah merupakan seorang manajer tertinggi yang menyelenggarakan seluruh kegiatan yang berhubungan dengan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah berkewajiban untuk menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi agar sesuai dengan visi, misi, tujuan sekolah, serta bertanggung jawab kepada pemerintah kota dan Dinas Pendidikan. Dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 pemimpin harus menetapkan kebijakan dan sasaran mutu sekolah, hal ini telah dilaksanakan oleh kepala sekolah SMA Negeri 1 Surakarta bersama dengan Tim ISO sekolah.

Selain itu kepala sekolah harus menunjukkan kepemimpinannya atau ketauladanannya dengan komitmen yang konsisten bagi penerapan sistem manajemen mutu di sekolah. Kepala sekolah harus dapat menciptakan suatu lingkungan yang kondusif dan serasi dengan melibatkan semua karyawan dalam mencapai sasaran mutu organisasi. Ketauladanan untuk konsisten menerapkan sistem manajemen mutu akan meningkatkan kinerja organisasi, sehingga semua karyawannya termotivasi untuk selalu bekerja efektif dan efisien dengan sistem manajemen mutu. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan informan 1 (*field note* 1, halaman 185) bahwa kepala sekolah berani memberikan gebrakan – gebrakan di berbagai lini kerja dengan cara menghidupkan semua lini kerja agar semuanya bisa berpartisipasi dan bisa bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing – masing. Kepala sekolah rutin mendatangi setiap lini kerja untuk memberikan pengarahan serta melakukan pengecekan terhadap kinerja personelnnya. Apabila ada personel yang tidak bekerja dengan baik, kepala sekolah tidak terburu – buru mengambil tindakan kasar, tetapi kepala sekolah memanggil personel tersebut kemudian dinasehati agar dapat bekerja lebih baik lagi.

Disamping itu pemimpin yang mempunyai komitmen tinggi terhadap instansinya harus mendukung semua kegiatan yang dilaksanakan secara totalitas. Hal ini sesuai dengan pendapat dari informan 2 (*field note* 2, halaman 194) bahwa kepala sekolah sangat mendukung semua kegiatan yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta baik material maupun imaterial, asalkan semua kegiatan tersebut dilakukan demi kemajuan sumber daya manusia, serta perbaikan manajemen dan pelayanan di SMA Negeri 1 Surakarta. Setiap ada kegiatan di SMA Negeri 1 Surakarta kepala sekolah selalu menyempatkan diri hadir untuk memberikan semangat dan dukungannya.

Berdasarkan penjelasan yang disampaikan oleh informan 1 dan informan 2 diatas dapat disimpulkan bahwa prinsip kepemimpinan telah diterapkan oleh SMA Negeri 1 Surakarta dalam rangka pelaksanaan SMM ISO 9001:2000. Hal ini terbukti dengan adanya komitmen dan ketauladanan kepala sekolah dengan selalu memberikan bimbingan kepada personel sekolah serta

dukungan yang totalitas terhadap berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh SMA Negeri 1 Surakarta.

3) Keterlibatan Personel

Sistem manajemen mutu tidak dapat dilaksanakan secara sendiri tetapi semua personil dalam organisasi harus terlibat. Kunci keberhasilan pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 tidak hanya berada pada satu orang, tetapi keberhasilan ini merupakan tanggung jawab semua yang ada dalam organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 194) bahwa Tim ISO senantiasa berusaha untuk mengajak semua warga sekolah untuk berpartisipasi aktif dalam mendapatkan dan mempertahankan sertifikat ISO. Masing – masing lini kerja harus semaksimal mungkin memberdayakan semua stafnya dalam artian semua warga sekolah harus menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing – masing. Hal senada disampaikan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 185) bahwa pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta dapat berjalan dengan sukses apabila semua orang yang ada di setiap lini kerja dilibatkan dalam pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya masing – masing. Dalam hal ini, kepala sekolah dan Tim ISO mempunyai peran yang sangat besar untuk bisa mendayagunakan semua potensi dan SDM yang ada demi tercapainya perbaikan berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan informan 1 dan informan 2 diatas dapat diambil kesimpulan bahwa prinsip keterlibatan personel telah diterapkan dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta. Hal ini dapat dibuktikan bahwa semua personel yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta telah bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing – masing, dengan arahan dan bimbingan secara terus menerus dari kepala sekolah dan Tim ISO sekolah.

4) Pendekatan Proses

Proses merupakan urutan beberapa kegiatan atau suatu set kegiatan yang memerlukan sumber daya untuk mengubah masukan menjadi bentuk keluaran yang sesuai dengan yang diinginkan atau direncanakan. Tujuan pendekatan proses adalah untuk memudahkan pengukuran dan pengendalian mutu dan penyediaan sumber daya yang cukup sesuai spesifikasi yang ditetapkan secara efektif dan efisien. Penerapan sistem manajemen mutu diawali dengan mengidentifikasi dan menetapkan proses kerja yang harus dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan. Rencana dan kendali proses harus ditetapkan secara efektif untuk mencegah penyimpangan dan ketidaksesuaian yang akan terjadi.

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 194-195) bahwa setiap lini kerja sudah mempunyai sasaran mutu masing – masing. Dan setiap lini kerja juga sudah mempunyai program – program kerja atau

program tindak lanjut untuk mencapai sasaran mutu tersebut. Kemudian masing – masing lini kerja mengidentifikasi apa saja yang mendukung pencapaian sasaran mutu tersebut yaitu kegiatan apa yang harus dilakukan dan program – program apa yang harus dikerjakan. Dan juga di setiap kegiatan masing – masing lini kerja harus mengevaluasi bagaimana agar kegiatan itu berjalan efektif, efisien dan inovatif. Hal ini mendorong setiap lini kerja untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dan meningkatkan target dengan cara menambah sasaran mutu. Hal senada juga disampaikan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 185) bahwa dalam sistem manajemen mutu itu yang pertama adalah perumusan sasaran mutu sekolah, kemudian di *breakdown* ke sasaran mutu unit kerja di *breakdown* lagi ke rencana operasi, proses disini yang dimaksud rencana operasional, kemudian di *breakdown* lagi ke dalam instruksi kerja. Hal ini yang dinamakan proses.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi sekolah yang menerapkan SMM ISO 9001:2000, suatu pendekatan proses merupakan kelanjutan dari sasaran mutu yang telah dibuat yaitu dengan membuat rencana operasional, kemudian dari rencana operasional tersebut dirinci lagi ke dalam suatu instruksi kerja.

5) Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen

Setiap pimpinan harus merencanakan dan mengembangkan sistem yang sesuai untuk memenuhi persyaratan. Setiap aktivitas dalam organisasi harus dilandasi dengan sistem yang harus dikomunikasikan kepada semua karyawan dalam organisasi. Pimpinan harus mengidentifikasi, memahami dan mengelola proses yang saling berhubungan ini sebagai sebuah sistem yang berperan untuk mencapai sasaran yang efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000, sistem yang ada dibukukan dalam dokumen sistem mutu yang terdiri dari pedoman mutu dan dokumen mutu lini kerja. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 195) bahwa pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta berpedoman pada pedoman mutu yang ada, karena pedoman mutu itu dibuat untuk dilaksanakan. Semua kegiatan di SMA Negeri 1 Surakarta harus berdasarkan pedoman mutu yang sudah dibuat berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya masing – masing.

Selain itu realisasi pendekatan sistem dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 adalah proses dokumentasi yang terstruktur. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 186) bahwa setelah memperoleh sertifikat ISO manajemen masing – masing lini kerja dituntut untuk bekerja dengan baik. Segala kegiatan yang diselenggarakan harus ada bukti rekamannya. Misalnya saja bidang kesiswaan melaksanakan kegiatan OSIS, maka harus ada LPJ, foto dokumentasi, daftar hadir peserta dan sebagainya.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen telah diterapkan oleh SMA Negeri 1 Surakarta dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000. Hal ini dibuktikan dengan

disusunnya pedoman mutu dan dokumen lini kerja sebagai kendali sistem manajemen serta pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 yang senantiasa didokumentasikan.

6) Peningkatan Terus Menerus

Suatu organisasi melakukan perbaikan berlanjut terhadap kinerjanya agar mampu bertahan dan berkembang dalam kompetisi pasar global. Selain itu dengan perbaikan yang dilakukan secara berlanjut / terus menerus akan membuat suatu organisasi lebih fleksibel dalam merespon kebutuhan dan harapan pelanggan. Di dalam perbaikan berlanjut ini suatu organisasi melakukan evaluasi terhadap usaha yang telah dijalankannya secara terus menerus sehingga setiap saat dapat diketahui kelebihan dan kekurangan yang ada dalam organisasi tersebut dan yang dalam SMM ISO 9001:2000 sering disebut dengan temuan. Perbaikan berlanjut itu dilaksanakan kalau ada temuan – temuan yang lebih bersifat merugikan organisasi.

Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan informan 1 (*field note 1*, halaman 186) yaitu perbaikan berkelanjutan itu artinya perbaikan yang dilaksanakan setelah ada temuan dalam implementasi. Dalam pelaksanaan ISO apabila terjadi kekurangan harus segera diperbaiki secara terus menerus. Dalam hal ini Tim ISO sekolah bertanggung jawab untuk senantiasa memantau dan mengevaluasi pelaksanaan SMM ISO 9001:2000. Jika pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 mengalami penyimpangan, maka Tim ISO sekolah berhak menegur lini kerja dan memberikan arahan untuk segera memperbaikinya. Apabila penyimpangan tersebut tidak dapat diselesaikan dengan langsung, maka Tim ISO sekolah akan mengadakan *management review*. Hal senada juga disampaikan oleh informan 2 (*field note 2*, halaman 195) yaitu Tim ISO sekolah berkewajiban mengingatkan seluruh warga sekolah dalam rangka perbaikan terus – menerus. Peningkatan terus menerus ini juga dibuktikan dengan disediakannya nota SMM oleh Tim ISO. Nota SMM adalah suatu nota yang dapat digunakan oleh seluruh warga sekolah untuk memberikan masukan, kritik maupun saran untuk kemajuan SMA Negeri 1 Surakarta. Nota tersebut nantinya akan dibawa kedalam suatu forum musyawarah dengan menghadirkan

penanggung jawab sekolah secara keseluruhan. Dan dari masukan – masukan tersebut nanti akan dirumuskan suatu kebijakan demi perbaikan dan kemajuan SMA Negeri 1 Surakarta. Penjelasan diatas mengindikasikan bahwa prinsip peningkatan terus menerus telah diterapkan oleh SMA Negeri 1 Surakarta dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000.

7) Pendekatan Faktual dalam Pengambilan Keputusan

Keputusan yang efektif adalah keputusan yang didasarkan oleh hasil *analisis* dan informasi yang aktual. Suatu organisasi sekolah tidak boleh asal-asalan dalam mengambil suatu keputusan. Keputusan yang asal-asalan dapat berdampak negatif bagi kelangsungan hidup organisasi, bisa jadi keputusan tersebut hanya akan menghabiskan biaya yang besar tetapi tidak memberikan hasil yang memuaskan. Keputusan yang diambil oleh manajemen puncak harus ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen mutu. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 186) yaitu dalam pengambilan keputusan baik pimpinan puncak maupun pimpinan masing – masing lini kerja harus sesuai fakta, bukan pada kebijakan.

Hal senada juga disampaikan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 195) bahwa setiap kali mengambil keputusan, manajemen puncak selalu berkiblat dari nota SMM, dan juga beberapa masukan yang diterima dari *stakeholders*. Kemudian keputusan itu nanti akan divalidasi oleh kepala sekolah sehingga menjadi keputusan atau kebijakan syah yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh semua warga SMA Negeri 1 Surakarta. Dari pernyataan kedua informan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa SMA Negeri 1 Surakarta telah melaksanakan prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan dengan baik.

8) Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan

Suatu organisasi dengan pemasok mempunyai saling ketergantungan satu sama lain dan merupakan hubungan saling menguntungkan dalam rangka meningkatkan kemampuan keduanya untuk menghasilkan suatu nilai yang bisa diterima oleh masyarakat. Apabila suatu organisasi menghasilkan nilai yang

baik dan bisa diterima oleh masyarakat maka secara otomatis dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi tersebut, sehingga memberikan peluang kepada keduanya dalam memenangkan persaingan dengan organisasi lain yang sejenis. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 1 (*field note* 1, halaman 186) yaitu pemasok SMA Negeri 1 Surakarta adalah orang tua siswa, selama ini hubungan kita saling menguntungkan dan tidak saling merugikan. Orang tua menitipkan anaknya untuk dididik di SMA Negeri 1 Surakarta dan orang tua harus tunduk dengan tata tertib di SMA Negeri 1 Surakarta, salah satunya dengan cara orang tua ikut bertanggung jawab dalam membantu kebutuhan - kebutuhan yang diperlukan dan kegiatan – kegiatan yang diselenggarakan oleh SMA Negeri 1 Surakarta dengan cara membayar uang komite.

Sedangkan hubungannya dengan pemasok barang, informan 1 (*field note* 1, halaman 186-187) mengemukakan bahwa SMA Negeri 1 Surakarta sebagai pihak pengguna barang berhak menyeleksi lembaga – lembaga yang memasukkan barang – barang ke SMA Negeri 1 Surakarta, dan sebagai kompensasinya SMA Negeri 1 Surakarta siap membayar sesuai dengan standar yang sudah ada atau standar yang sudah ditentukan. Hal senada juga disampaikan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 195-196) yaitu pemasok SMA Negeri 1 Surakarta adalah orang tua siswa dan masyarakat yang lain (alumni dan sebagainya). Karena SMA Negeri 1 Surakarta merupakan institusi yang bergerak di bidang penyediaan jasa pendidikan, otomatis pemasok SMA Negeri 1 Surakarta adalah orang tua. SMA Negeri 1 Surakarta juga berhubungan dengan pemasok barang tapi tidak bersifat untuk dijual kembali, karena SMA Negeri 1 Surakarta merupakan institusi yang menyediakan jasa pendidikan. Artinya barang tersebut digunakan untuk memuaskan pelanggan terutama siswa – siswi SMA Negeri 1 Surakarta. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa hubungan antara pemasok dengan SMA Negeri 1 Surakarta adalah hubungan yang saling menguntungkan.

2. Faktor – Faktor Pendukung Pelaksanaan SMM ISO 9001 : 2000 **di SMA Negeri 1 Surakarta**

Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor pendukung maupun faktor penghambat. Adapun faktor – faktor yang mendukung pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta antara lain:

a. Kesadaran dan `Komitmen Warga Sekolah

Suksesnya pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 sangat didukung oleh faktor komitmen dari warga sekolah. Komitmen yang kuat mampu menghasilkan kekuatan yang besar untuk melakukan perubahan ke arah perbaikan. Komitmen ini harus didahului dengan adanya komitmen dari manajemen puncak karena komitmen manajemen puncak merupakan penentu arah organisasi. Dalam hal ini kepala sekolah memegang peranan penting dalam merumuskan kebijakan sekolah yang harus disusun. Informan 1 (*field note* 1, halaman 177) mengemukakan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 1 Surakarta sangat mendukung pelaksanaan SMM ISO 9001:2000, hal ini terbukti sejak kepala sekolah mendengar bahwa SMM ISO 9001:2000 sangat bagus diimplementasikan, kepala sekolah langsung membentuk Tim ISO dan memberi instruksi untuk menindaklanjuti hal tersebut.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen puncak mempunyai komitmen yang sangat luar biasa terhadap pelaksanaan SMM ISO 9001:2000. Hal ini dibuktikan dengan adanya dukungan yang totalitas terhadap implementasi SMM ISO 9001:2000 mulai dari perencanaan program hingga pelaksanaannya sampai saat ini. Dengan diimplementasikannya SMM ISO 9001:2000, manajemen puncak berharap akan ada perubahan yang sangat signifikan di SMA Negeri 1 Surakarta.

Untuk mengimplementasikan SMM ISO 9001:2000, komitmen tidak hanya didapat dari manajemen puncak tetapi harus diperoleh dari seluruh warga sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Informan 2 (*field note* 2, halaman 199) yaitu komitmen ini terbukti dengan disebarkannya angket kepada seluruh guru dan karyawan SMA Negeri 1 Surakarta pada pertengahan tahun 2008, dimana 97% dari guru dan karyawan menyetujui rencana implementasi SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta. Adanya komitmen yang sudah terbentuk dari pimpinan puncak dan seluruh warga sekolah semakin memantapkan

SMA Negeri 1 Surakarta untuk mengimplementasikan SMM ISO 9001:2000. Semakin kuat komitmen yang dimiliki, maka semakin kuat pula perubahan yang mampu dilakukan dalam rangka perbaikan sekolah.

b. Ketersediaan Dana

Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 selain membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, juga membutuhkan sokongan dana yang cukup besar. Informan 1 (*field note* 1, halaman 187) menyatakan bahwa SMA 1 Negeri 1 Surakarta siap untuk mendanai semua biaya terkait dengan pelaksanaan SMM ISO9001:2000. Dana di SMA Negeri 1 Surakarta berasal dari orang tua melalui iuran komite sekolah, serta dana dari pemerintah (*block grand*/dana hibah) baik pemerintah kota, pemerintah provinsi maupun pemerintah pusat. Selain itu, ketersediaan dana juga didapat dari pihak ketiga yaitu dari alumni yang tidak berupa uang tetapi berupa sarana prasarana yang dapat digunakan untuk kegiatan belajar mengajar siswa. Dana tersebut digunakan untuk membayar kepada pihak TUV, pelatihan – pelatihan, pembuatan dokumen, ongkos panitia dan sebagainya. Dari pendapat tersebut dapat dipahami dengan jelas bahwa pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 membutuhkan dana yang cukup besar dan SMA Negeri 1 Surakarta siap untuk menyediakan dana yang dibutuhkan tersebut.

Hal serupa juga disampaikan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 199) sekaligus dikuatkan oleh informan 5 (*field note* 5, halaman 214) menyatakan bahwa pelaksanaan ISO membutuhkan dana yang cukup besar dan ini tidak menjadi masalah, karena manfaat yang akan diperoleh lebih besar daripada besarnya dana yang dikeluarkan. Manfaat yang bisa diambil dari implementasi ini sangat banyak karena ada tuntutan /tujuan yang ingin dicapai, antara lain manajemennya lebih tertata, tarnsparansi jelas, dapat membangun kebersamaan antar personel di SMA Negeri 1 Surakarta yang semuanya itu mengarah pada pencapaian tujuan visi dan misi SMA Negeri 1 Surakarta.

Berdasarkan pendapat – pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dana tidak menjadi masalah bagi SMA Negeri 1 Surakarta dalam melaksanakan SMM ISO 9001:2000, karena manfaat yang dapat diambil lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan. Dengan implementasi SMM ISO 9001:2000 diharapkan

manajemen sekolah menjadi tertata rapi, dan semua itu mengarah kepada perbaikan sekolah.

c. **Input yang Berkualitas**

Input yang berkualitas menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 pada sebuah lembaga pendidikan. SMM ISO 9001:2000 merupakan sebuah proses perbaikan yang berkelanjutan, sehingga membutuhkan input yang berkualitas yaitu siswa. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 200) bahwa input SMA Negeri 1 Surakarta merupakan siswa yang berkualitas baik dari segi moral maupun prestasinya. Sehingga anak – anak yang masuk ke SMA Negeri 1 Surakarta mempunyai tingkat tanggung jawab yang tinggi terhadap dirinya sendiri, bahwa mereka masuk ke SMA Negeri 1 Surakarta untuk belajar. Dengan kondisi seperti demikian, maka tugas SMA Negeri 1 Surakarta adalah mengembangkan potensi yang sudah ada tersebut.

Untuk mendapatkan siswa yang berkualitas, SMA Negeri 1 Surakarta melaksanakan kegiatan PPDB atau Penerimaan Peserta Didik Baru dengan sistem yang berbeda dengan sekolah lain. Siswa yang mendaftar ke SMA Negeri 1 Surakarta wajib mengikuti serangkaian seleksi dan tes yang cukup ketat, antara lain tes mata pelajaran, tes wawancara, tes bahasa Inggris dan juga nilai UAN SMP yang nantinya nilainya akan digabung menjadi satu, kemudian diranking untuk menentukan siswa yang diterima di SMA Negeri 1 Surakarta. Selain itu setiap pendaftar harus melampirkan surat keterangan sehat dan bebas narkoba dari dokter atau surat keterangan bebas perkara narkoba dari instansi yang berwenang. Dan juga SMA Negeri 1 Surakarta mensyaratkan bagi setiap pendaftar tidak boleh ada yang bertato dan bertindik.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa siswa di SMA Negeri 1 Surakarta merupakan input yang berkualitas, baik dari segi prestasi maupun moral. Untuk mendapatkan siswa yang berprestasi SMA Negeri 1 Surakarta memberlakukan beberapa tes untuk mendapatkan calon siswa yang berkualitas. Sedangkan untuk mendapatkan siswa yang bermoral SMA Negeri 1 Surakarta mewajibkan setiap calon siswa melampirkan surat keterangan sehat dan bebas

narkoba dari dokter serta surat keterangan bebas perkara narkoba dari instansi yang berwenang, dan juga setiap calon siswa harus bebas dari tato dan tindik.

d. Sarana dan Prasarana yang Memadai

Sarana dan prasarana yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta senantiasa ditingkatkan demi suksesnya pelaksanaan SMM ISO 9001:2000. Sebagai salah satu Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) di Surakarta, SMA Negeri 1 Surakarta menyediakan sarana dan prasarana berbasis ICT. Semua fasilitas yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta disediakan untuk mendukung kegiatan belajar mengajar agar dapat berjalan dengan lancar.

Sesuai dengan program kerja yang sudah dibuat pada awal tahun, SMA Negeri 1 Surakarta berkomitmen untuk menyediakan sarana pembelajaran berbasis ICT yaitu dengan menyediakan 1 seat komputer, printer, LCD, layar LCD dan internet untuk setiap kelas dan juga laboratorium multimedia. SMA Negeri 1 Surakarta juga menyediakan akses *hot spot* yang bisa digunakan sewaktu – waktu oleh anak. Meskipun *bandwidth*nya belum terlalu besar, namun bisa digunakan 10-30 anak secara bersamaan dengan lancar. Selain itu untuk meningkatkan kompetensi anak dalam pendalaman materi pelajaran tertentu, SMA Negeri 1 Surakarta memfasilitasi siswa melalui pembelajaran praktek. Dengan demikian upaya yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Surakarta adalah menyediakan beberapa laboratorium seperti laboratorium fisika, laboratorium matematika, laboratorium biologi, laboratorium kimia, laboratorium IPS dan juga laboratorium bahasa.

Hanya saja ketersediaan fasilitas yang ada kurang diimbangi dengan kesadaran personel untuk memanfaatkannya dengan baik. Hal ini sesuai dengan pendapat informan 2 (*field note 2*, halaman 199) yang mengemukakan bahwa sarana dan prasarana yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta sangat representatif untuk pembelajaran, hanya saja sarana prasarana tersebut kurang digunakan secara optimal. Hal senada juga disampaikan oleh informan 5 (*field note 5*, halaman 212) bahwa bidang sarana dan prasarana sudah menyediakan segala fasilitas yang dibutuhkan dalam proses KBM, tetapi sarana dan prasarana tersebut tidak dimanfaatkan secara optimal oleh SDM yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa sarana dan prasarana yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta sudah tersedia dengan baik dan mendukung pelaksanaan SMM ISO 9001:2000. Hanya saja sarana dan prasarana yang ada belum dimanfaatkan secara optimal oleh warga sekolah.

e. Dukungan Stakeholders

Keberhasilan pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta tidak terlepas dari dukungan para *stakeholders*, baik *stakeholders* internal maupun eksternal. *Stakeholders* tersebut antara lain siswa, orang tua siswa, alumni, pemerintah daerah setempat dan juga masyarakat pada umumnya. Hal ini sesuai dengan pendapat informan 2 (*field note 2*, halaman 199) yang menyatakan bahwa dukungan orang tua terhadap SMA Negeri 1 Surakarta sangat bagus. Hal ini direalisasikan dengan kesanggupan setiap orang tua untuk membayar uang komite untuk mendukung proses pembelajaran di SMA Negeri 1 Surakarta. Selain dana

block grand dari pemerintah, hampir semua peralatan yang ada di setiap kelas itu merupakan sumbangan orang tua siswa yang diwujudkan melalui pembayaran uang komite. Hal ini juga diimbangi dengan transparansi dari pihak SMA Negeri 1 Surakarta, untuk melaporkan setiap kegiatan dan besarnya dana yang dihabiskan untuk kepentingan dan kemajuan putra – putri mereka. Pendapat senada juga disampaikan oleh informan 5 (*field note* 5, halaman 215) bahwa dukungan juga didapat dari alumni SMA Negeri 1 Surakarta berupa sumbangan yang diberikan berupa sarana prasarana yang dapat digunakan untuk kegiatan belajar mengajar siswa.

Dukungan juga berasal dari *stakeholders* internal, yaitu guru dan siswa. Hal ini sesuai dengan pendapat informan 1 (*field note* 1, halaman 187) yang menyatakan bahwa siswa SMA Negeri 1 Surakarta mau mengikuti dan melaksanakan semua ketentuan – ketentuan yang ada di dalam sistem manajemen mutu, misalnya saja melaksanakan dan mematuhi tata tertib sekolah, menjaga kebersihan sekolah dan sebagainya. Selain itu guru dan karyawan juga melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing – masing. Berdasarkan pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta mendapatkan dukungan yang luar biasa dari para *stakeholders*, baik *stakeholders* internal maupun *stakeholders* eksternal.

3. Faktor – Faktor Penghambat Pelaksanaan SMM ISO 9001 : 2000 di SMA Negeri 1 Surakarta

Secara umum pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta berjalan dengan baik. Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 diharapkan dapat memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengatur dan mengelola sekolahnya secara mandiri. Selain itu dengan menerapkan SMM ISO 9001:2000, SMA Negeri 1 Surakarta diharapkan dapat menjadi sekolah yang berstandar internasional. Meskipun demikian masih ada beberapa faktor penghambat yang harus dihadapi oleh SMA Negeri 1 Surakarta. Faktor pemnghambat tersebut antara lain:

- a. Kurangnya kefahaman personel terhadap SMM ISO 9001:2000.

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 merupakan sesuatu yang baru, sehingga untuk menerapkan dalam organisasi diperlukan pengetahuan dan pemahaman yang baik dari setiap personel organisasi. Pemahaman yang kurang di beberapa personel organisasi dapat mengganggu kinerja personel yang lainnya. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh informan 1 (*field note 1*, halaman 187) dan informan 2 (*field note 2*, halaman 200) bahwa personel mengalami kesulitan dalam mempelajari dan memahami klausul – klausul SMM ISO 9001:2000, sehingga ketidakfahaman ini terus menghambat sampai ke dalam tahap pelaksanaan.

- b. Kurangnya kesadaran personel untuk mengubah kebiasaan lama.

Penerapan sistem manajemen yang baru secara otomatis akan mempengaruhi sistem manajemen yang telah ada sebelumnya. Adanya perubahan sistem manajemen terkadang membuat beberapa personel organisasi kurang tertarik untuk mengikutinya. Hal ini karena personel tersebut harus mempelajari hal baru dimana ada beberapa yang mudah menyerapnya tetapi ada juga yang kurang mampu menguasainya. Hal ini sesuai dengan pendapat yang diungkapkan oleh informan 1 (*field note 1*, halaman 188) bahwa mengubah kebiasaan yang awalnya tidak menggunakan aturan kemudian menggunakan aturan itu sangat sulit.

- c. Koordinasi antar lini kerja belum terkontrol dengan baik.

Komunikasi merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi. Dalam sistem manajemen mutu, organisasi harus mendefinisikan dan menerapkan proses yang efisien dan efektif dalam komunikasi. Namun dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta hal tersebut belum dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh informan 2 (*field note 2*, halaman 200) dan juga informan 3 (*field note 3*, halaman 207) bahwa koordinasi antar lini kerja belum terkontrol dengan baik, sehingga sering terjadi kegiatan yang bersamaan.

- d. Proses perekaman kegiatan belum dilaksanakan sesuai sistem.

Rekaman merupakan bukti pelaksanaan sebuah program kerja yang direncanakan dalam dokumen sistem mutu. Bukti rekaman kegiatan harus dipelihara untuk memberikan bukti keefektifan operasional sistem manajemen mutu. Tetapi dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta, proses

perekaman kegiatan belum dilaksanakan sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh informan 5 (*field note* 5, halaman 215) bahwa setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh masing – masing lini kerja belum direkam dengan baik, misalnya saja surat masuk belum diarsipkan dengan baik.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa ada empat faktor yang menghambat proses pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta. Empat faktor tersebut adalah kurangnya pemahaman personel terhadap SMM ISO 9001:2000, kurangnya kesadaran untuk mengubah kebiasaan lama, koordinasi antar lini kerja belum terkontrol dengan baik, serta kendala dalam proses dokumentasi.

4. Upaya yang Dilakukan Untuk Mengatasi Faktor Penghambat dalam Pelaksanaan SMM ISO 9001 : 2000

Faktor – faktor penghambat diatas harus segera diatasi, supaya tidak mengganggu pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta. Dalam mengatasi faktor – faktor penghambat tersebut, upaya yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Surakarta antara lain:

a. Kurangnya pemahaman personel terhadap SMM ISO 9001:2000.

Untuk mengatasi hambatan ini, perlu adanya pemahaman secara terus menerus yaitu dengan mengadakan sosialisasi kepada seluruh warga sekolah tentang SMM ISO 9001:2000 dalam berbagai kesempatan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang diungkapkan oleh informan 2 (*field note* 2, halaman 200) bahwa usaha yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Surakarta untuk mengatasi ketidakfahaman personel adalah dengan menyelenggarakan pelatihan/training yang berhubungan dengan pemahaman ISO, dan biasanya dilakukan dengan mendatangkan pembicara dari luar misalnya dari sekolah pendamping ataupun langsung dari PT. TUV Internasional Indonesia.

b. Kurangnya kesadaran untuk mengubah kebiasaan lama.

Upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan ini adalah komitmen kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan 1 (*field note*

1, halaman 188) bahwa pimpinan puncak harus selalu mengingatkan, mengarahkan dan bersosialisasi bahwa SMA Negeri 1 Surakarta sudah ISO. Dan semua warga sekolah harus patuh terhadap sistem yang sudah ditetapkan tersebut.

c. Koordinasi antar lini kerja belum terkontrol dengan baik

Untuk mengatasi masalah ini perlu adanya komunikasi dan koordinasi yang terarah antar lini kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat informan 2 (*field note* 2, halaman 200) dan informan 4 (*field note* 4, halaman 210) bahwa komunikasi antar lini kerja perlu dibangun agar kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.

d. Kendala dalam proses perekaman kegiatan

Upaya yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah ini adalah dengan membangun sistem pengendalian rekaman yang dibakukan. Artinya setiap kegiatan yang dilaksanakan harus direkam sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan.

C. Temuan Studi yang Dihubungkan dengan Kajian Teori

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, temuan studi yang dapat dihubungkan dengan kajian teori adalah mengenai:

1. Persyaratan Standar SMM ISO 9001:2000

Vincent Gaspersz (2005:26) mengemukakan bahwa SMM ISO 9001:2000 merupakan sistem manajemen kualitas yang berfokus pada proses dan pelanggan, sehingga pemahaman terhadap persyaratan – persyaratan standar dari ISO 9001:2000 ini akan membantu organisasi dalam menetapkan dan mengembangkan sistem manajemen kualitas secara sistematis untuk memenuhi kepuasan pelanggan (*customers satisfaction*) dan peningkatan proses terus menerus (*continous processes improvement*).

Hal ini telah dilakukan oleh Tim ISO SMA Negeri 1 Surakarta. Sebelum proses implementasi dimulai, Tim ISO SMA Negeri 1 Surakarta didampingi oleh Tim ISO dari SMK Negeri 2 Surakarta sudah mempelajari persyaratan standar yang harus dipenuhi terkait dengan pelaksanaan SMM ISO 9001:2000. Persyaratan standar ini kemudian disusun dan disahkan oleh kepala sekolah menjadi pedoman mutu, yaitu pedoman yang digunakan untuk menjalankan manajemen. Agar SMM

SIO 9001:2000 dapat dilaksanakan dengan mudah maka dibuatlah dokumen lini kerja yaitu dokumen yang memuat sistem pada setiap lini kerja dan harus diterapkan sesuai dengan pedoman mutu yang sudah dibuat sebelumnya.

2. Model Proses SMM ISO 9001:2000

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 merupakan sistem yang digunakan oleh manajemen puncak untuk menetapkan kebijakan (*policy*) yang berkaitan dengan mutu dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Penerapan SMM ISO 9001:2000 harus mengikuti pola PDCA yaitu *Plan – Do – Check – Act*. SMA Negeri 1 Surakarta melakukan 15 langkah dalam melaksanakan SMM ISO 9001:2000 dan sudah mengikuti pola PDCA dan langkah tersebut akan dijalankan secara berkesinambungan. Langkah – langkah tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.8 Perbandingan Langkah – Langkah Implementasi SMM ISO 9001:2000 di Dalam Teori dengan Pelaksanaan di SMA Negeri 1 Surakarta

No	Langkah Dalam Kajian Teori	Langkah – Langkah di SMA Negeri 1 Surakarta
1.	Plan	1. Komitmen manajemen puncak 2. Persiapan program 3. Pembentukan Tim ISO 4. Berkonsultasi dengan sekolah pendamping 5. Awereness (Pelatihan Pemahaman ISO) 6. Membuat Dokumen Sistem Mutu
2.	Do	Launching implementasi
3.	Check	1. Pelatihan audit internal 2. Audit internal 3. Manajemen Review 4. Memilih badan sertifikasi PT.TUV Rheinland Jerman 5. Pre audit 6. Audit final atau audit sertifikasi 7. Pencapaian sertifikat ISO 9001:2000
4.	Act	Perbaikan berkelanjutan

Perbedaan langkah – langkah yang diambil dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 diperbolehkan karena SMM ISO 9001:2000 bersifat *inhern*, artinya standarnya telah ditetapkan sedangkan operasionalnya menyesuaikan dengan kondisi lembaga yang menerapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Gaspersz (2005:11) bahwa langkah – langkah pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 merupakan panduan yang dapat diterapkan secara bersamaan atau tidak berurut, tergantung kultur dan kematangan kualitas organisasi.

3. Pelaksanaan Prinsip Manajemen Mutu

Sistem manajemen mutu yang diimplementasikan dengan komitmen yang konsisten, akan memberikan manfaat dan kesuksesan bagi semua pemangku kepentingan dalam suatu organisasi. Untuk mencapai manfaat dan kesuksesan tersebut harus dilandasi dengan beberapa prinsip manajemen mutu yang sudah

ditetapkan dalam standar internasional. Prinsip-prinsip manajemen mutu tersebut harus ditanamkan kepada semua personil untuk dipahami dan mendasari tindakan-tindakan yang diperlukan dalam membangun dan menerapkan sistem manajemen mutu secara konsisten dan berkesinambungan. Tanpa menggunakan prinsip manajemen mutu tersebut, maka sesungguhnya sistem manajemen mutu tidak akan memberikan manfaat secara keseluruhan. Menurut Rudi Suardi (2003:46-59) SMM ISO 9001:2000 mempunyai delapan prinsip yaitu:

- a. Fokus pada pelanggan
- b. Kepemimpinan
- c. Keterlibatan personel
- d. Pendekatan proses
- e. Pendekatan sistem untuk pengelolaan
- f. Peningkatan berkesinambungan
- g. Pembuatan keputusan berdasarkan fakta
- h. Hubungan saling menguntungkan dengan pemasok

Dalam hal ini, SMA Negeri 1 Surakarta sudah menerapkan kedelapan prinsip manajemen mutu dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 secara keseluruhan.

4. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000

Rudi Suardi (2003:136 – 138) mengemukakan pendapatnya bahwa dalam merancang atau menerapkan sistem manajemen mutu kurangnya efektif, terutama untuk budaya bangsa Indonesia yang kurang peduli akan pentingnya penerapan sistem manajemen mutu ini. Akan tetapi implementasi SMM ISO bisa berjalan dengan baik jika tercipta budaya mutu, komunikasi yang baik internal dan eksternal, serta adanya komunikasi yang baik dari seluruh komponen/personel organisasi. Pendapat tersebut mengindikasikan bahwa pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 tidak selamanya berjalan dengan lancar, artinya pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 selalu akan diiringi oleh faktor pendukung dan faktor penghambat. Hal ini juga dialami oleh SMA Negeri 1 Surakarta dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000. Faktor penghambat yang dialami oleh SMA Negeri 1 Surakarta antara lain:

- a. Kurangnya pemahaman personel terhadap SMM ISO 9001:2000

- b. Kurangnya kesadaran untuk mengubah kebiasaan lama
- c. Koordinasi antar lini kerja belum terkontrol dengan baik
- d. Kendala dalam proses dokumentasi

Sedangkan faktor pendukungnya adalah:

- a. Kesadaran dan komitmen warga sekolah
- b. Ketersediaan dana
- c. Input yang berkualitas
- d. Sarana dan Prasarana yang Memadai
- e. Adanya dukungan dari *stakeholders*

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta

SMA Negeri 1 Surakarta telah melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan dengan mengimplementasikan sistem pengelolaan manajemen berstandar internasional yaitu SMM ISO 9001:2000. Dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000, ada 15 langkah yang harus dilalui oleh SMA Negeri 1 Surakarta. Kelimabelas langkah tersebut telah mengikuti pola yang sudah ditentukan oleh SMM ISO 9001:2000 yaitu *Plan – Do – Check – Act* (PDCA) dan dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan.

Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta dilakukan oleh sebuah tim kerja yang terdiri dari Tim ISO beserta tujuh lini yang terdiri dari bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana, bidang hubungan masyarakat, perpustakaan, tata usaha dan bimbingan konseling. Tim ISO sekolah bertugas sebagai koordinator, pembimbing dan pengawas pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 secara keseluruhan. Sedangkan masing – masing lini kerja bertugas sebagai pelaksana SMM ISO 9001:2000 itu sendiri. Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 mengarah pada pencapaian sasaran mutu yang telah dirumuskan dan ditetapkan oleh masing – masing lini kerja. Sasaran mutu merupakan target yang ingin dicapai oleh masing – masing lini kerja pada periode tertentu dan dirumuskan dengan berorientasi kepada peningkatan kepuasan pelanggan. Adapun kinerja serta ketercapaian sasaran mutu masing – masing lini kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Bidang Kurikulum

Kinerja bidang kurikulum dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 untuk tahun pertama sudah baik. Hanya saja ada beberapa sasaran mutu yang belum tercapai sehingga untuk tahun kedua pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 bidang kurikulum harus memperbaiki kinerjanya. Ketercapaian sasaran mutu bidang kurikulum pada tahun pertama dapat dilihat pada nilai Ujian Nasional dan keterserapan tamatan untuk tahun pelajaran 2008/2009.

b. Bidang Kesiswaan

Kinerja bidang kesiswaan dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 untuk tahun pertama sudah baik. Sasaran mutu yang dirumuskan tercapai dengan berbagai upaya dan strategi. Hal ini didukung dengan personel yang mempunyai komitmen tinggi serta proses dokumentasi yang sudah terstruktur, artinya setiap kegiatan yang dilakukan oleh bidang kesiswaan sudah didokumentasikan sesuai sistem. Sehingga bukti rekaman yang ada dapat digunakan untuk mengukur ketercapaian sasaran mutu.

c. Bidang Sarana dan Prasarana

Kinerja bidang sarana dan prasarana dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 untuk tahun pertama sudah baik. Sasaran mutu yang dirumuskan tercapai dengan berbagai upaya dan strategi. Hal ini didukung dengan proses dokumentasi yang sudah terstruktur, artinya setiap kegiatan yang dilakukan oleh bidang sarana dan prasarana sudah didokumentasikan dengan baik. Meskipun dengan personel yang terbatas, semua kegiatan yang ada di bidang sarana dan prasarana dapat berjalan dengan lancar karena personelnnya mempunyai komitmen yang luar biasa.

d. Bidang Humas

SMM ISO 9001:2000 telah dilaksanakan oleh bidang humas dengan baik tetapi kurang optimal. Sasaran mutu yang telah ditetapkan dapat tercapai karena semua kegiatan sudah dilaksanakan sesuai dengan program kerja yang sudah direncanakan di awal tahun, sehingga bidang humas tidak mendapatkan komplain dari *stakeholders*. Hanya saja kinerja bidang humas perlu ditingkatkan sesuai dengan tuntutan ISO yaitu dalam hal proses dokumentasi artinya semua kegiatan harus ada buktinya.

e. Perpustakaan

Kinerja perpustakaan dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 sudah baik dan sesuai dengan harapan ISO. Perpustakaan dapat mencapai sasaran mutu yang telah dirumuskan serta dapat menjalankan tugas dan fungsinya untuk menyediakan pelayanan bahan pustaka yang mampu meningkatkan kepuasan pelanggan.

f. Tata Usaha

Kinerja tata usaha untuk tahun pertama pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 sudah baik, meskipun masih ada sasaran mutu yang belum tercapai yaitu pembayaran uang komite siswa yang belum tepat pada waktunya.

g. Bimbingan Konseling

Kinerja bimbingan konseling dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 sudah baik dan sasaran mutunya juga sudah tercapai, hanya saja proses pendokumentasian rekaman kegiatan harus diperbaiki.

Agar pengelolaan manajemen dapat mengarah pada perbaikan kinerja, maka SMA Negeri 1 Surakarta menerapkan 8 prinsip manajemen mutu dalam pelaksanaan SMM ISO 9001:2000, yaitu:

- a. Fokus kepada pelanggan menjadi perhatian utama dengan membangun komunikasi efektif untuk mencari apa dan bagaimana kebutuhan serta harapan pelanggan. Hal ini direalisasikan dengan memberikan pelayanan yang mengakomodasi kepentingan semua pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Kepemimpinan kepala sekolah dibuktikan dengan adanya komitmen terhadap pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 serta dukungan yang diberikan secara totalitas terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan oleh SMA Negeri 1 Surakarta.
- c. Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 melibatkan semua personel yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta dimana semua personel bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing – masing, dengan arahan dan bimbingan secara terus menerus dari kepala sekolah dan Tim ISO sekolah.

- d. Implementasi SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta merupakan sebuah proses yang berorientasi pada perbaikan kinerja yang dilaksanakan secara berkesinambungan dan terus menerus.
 - e. Pendekatan sistem terhadap manajemen artinya pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta harus sesuai dengan sistem manajemen yang dibukukan dalam dokumen sistem mutu yang terdiri dari pedoman mutu dan dokumen mutu lini kerja.
 - f. Peningkatan terus menerus direalisasikan dengan menyediakan nota SMM, dimana semua *stakeholders* dapat memberikan masukan, kritik maupun saran untuk kemajuan SMA Negeri 1 Surakarta.
 - g. Keputusan yang diambil oleh manajemen puncak berdasarkan pada fakta yang ada di lapangan.
 - h. SMA Negeri 1 Surakarta senantiasa membangun hubungan baik dengan para *stakeholders*, sehingga *stakeholders* percaya terhadap reputasi SMA Negeri 1 Surakarta.
2. Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta dapat berjalan dengan baik karena didukung oleh faktor – faktor berikut ini:
 - a. Kesadaran dan komitmen diberikan secara totalitas oleh manajemen puncak serta warga sekolah SMA Negeri 1 Surakarta terhadap pelaksanaan SMM ISO 9001:2000.
 - b. Dana yang tersedia mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 secara keseluruhan.
 - c. Input berupa siswa yang berkualitas baik dari segi moral maupun segi akademis.
 - d. Sarana dan prasarana yang tersedia mendukung terselenggaranya KBM dengan baik
 - e. Adanya dukungan dari *stakeholders*, baik *stakeholders* internal maupun *stakeholders* eksternal.
 3. Secara umum pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta berjalan dengan baik. Meskipun demikian masih ada beberapa faktor penghambat yang harus dihadapi oleh SMA Negeri 1 Surakarta, antara lain
 - a. Kurangnya kefahaman personel terhadap SMM ISO 9001:2000.

- b. Kurangnya kesadaran personel untuk mengubah kebiasaan lama.
 - c. Koordinasi antara lini kerja belum terkontrol dengan baik.
 - d. Proses perekaman kegiatan belum dilaksanakan sesuai sistem.
4. Untuk mengatasi faktor penghambat tersebut, upaya yang dilaksanakan oleh SMA Negeri 1 Surakarta antara lain:
- a. Melakukan pemahaman secara terus menerus yaitu dengan mengadakan sosialisasi kepada seluruh warga sekolah tentang SMM ISO 9001:2000 dalam berbagai kesempatan
 - b. Komitmen kepala sekolah untuk selalu mengingatkan, mengarahkan dan bersosialisasi bahwa SMA Negeri 1 Surakarta sudah melaksanakan ISO
 - c. Membangun komunikasi dan koordinasi yang terarah antar lini kerja
 - d. Menyusun pengendalian rekaman yang dibakukan

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat dikaji implikasinya baik implikasi teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 dapat dijadikan sebagai salah satu pendekatan dalam rangka pengelolaan manajemen dalam dunia pendidikan yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Sistem ini berorientasi pada peningkatan pelayanan dan kepuasan pelanggan. Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 dalam dunia pendidikan memberikan jaminan mutu bahwa pengelolaan manajemen dan kinerja sekolah akan berjalan dengan baik, sehingga sistem ini dapat memberikan implikasi positif terhadap peningkatan kualitas SDM Indonesia di era globalisasi yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan secara nasional di Indonesia.

2. Implikasi Praktis

- a. Pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 di SMA Negeri 1 Surakarta memberikan dampak positif terhadap pengelolaan manajemen sekolah menjadi lebih terarah, terstruktur dan transparan. Kepuasan pelanggan merupakan fokus dari pelaksanaan SMM ISO

9001:2000 sehingga SMA Negeri 1 Surakarta selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada *stakeholders*.

- b. Hasil penelitian ini memberi masukan yang dapat dijadikan sebagai pembaharuan bagi dunia pendidikan agar dapat mengelola manajemen sekolah dengan sistem manajemen berstandar internasional yaitu SMM ISO 9001:2000.
- c. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti lain sebagai materi penunjang untuk melakukan penelitian serupa yang mempunyai dampak pengembangan lebih lanjut.
- d. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh sekolah lain sebagai bahan kajian untuk mengimplementasikan SMM ISO 9001:2000 dalam mengelola manajemen di sekolahnya.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan implikasi di atas maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Sekolah

Manajemen puncak, dalam hal ini adalah kepala sekolah harus berkomitmen untuk menciptakan dan membangun budaya mutu secara terus menerus dan berkesinambungan. Kepala sekolah harus selalu memberikan penyadaran dan sosialisasi kepada seluruh warga sekolah agar melaksanakan SMM ISO 9001:2000 secara totalitas.

2. Bagi QMR (*Quality Management Representative*)

- a. *Quality Management Representative* (QMR) selaku wakil manajemen harus lebih meningkatkan perannya dalam mensosialisasikan SMM ISO 9001:2000 dalam rangka membangun pemahaman kepada seluruh warga sekolah. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan kesadaran mutu yang dilaksanakan secara intensif dan berkala.
- b. *Quality Management Representative* (QMR) selaku penanggung jawab SMM ISO 9001:2000 harus selalu memberikan pengawasan, pengingatan dan pembimbingan kepada seluruh lini kerja agar bekerja sesuai dengan pedoman mutu dan dokumen mutu lini kerja masing – masing.

- c. *Quality Management Representative* (QMR) perlu membangun sebuah sistem koordinasi dan komunikasi antara QMR dengan lini kerja, maupun lini kerja yang satu dengan lini kerja yang lain.
- d. *Quality Management Representative* (QMR) selaku penanggung jawab pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 perlu menyusun adanya sebuah sistem pengendalian rekaman yang dibakukan. Hal ini perlu dilakukan karena perekaman kegiatan dalam beberapa lini kerja belum berjalan sesuai dengan harapan ISO.
- e. *Quality Management Representative* (QMR) dalam waktu dekat ini harus melakukan pengukuran kepuasan pelanggan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apa yang diinginkan dan apa yang menjadi harapan pelanggan terhadap SMA Negeri 1 Surakarta. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan menggunakan angket/kuesioner atau dengan melakukan wawancara secara langsung kepada *stakeholders* SMA Negeri 1 Surakarta. Hasil pengukuran nantinya dapat digunakan oleh sekolah sebagai dasar untuk merumuskan kebijakan baru yang dapat mengakomodasi kebutuhan semua *stakeholders*.

3. Bagi Pemerintah

- a. Pemerintah hendaknya membuat kebijakan yang bisa mengakomodasi semua peraturan – peraturan mulai dari pemerintah pusat hingga pelaksanaannya di sekolah.
- b. Pemerintah hendaknya tidak terlalu sering mengganti sistem pendidikan nasional yang ada sehingga tidak membingungkan pelaksanaannya baik di tingkat dinas maupun di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Ahmadi & Nur Ubiyati. 2001. *Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Achmad Supari dkk. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jawa Timur: SIC
- Arcaro, James S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip – Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Anwar Hadi. 2007. *Pemahaman dan Penerapan ISO/IEC 17025:2005*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dorothea W. Ariani. 2002. *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif*. Yogyakarta: DIKTI Depdiknas.
- Dr. Nanang Fattah. 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- E. Mulyasa. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra. 2005. *Service, Quality, and Satisfaction*. Yogyakarta: Andi
- Fasli Jalal & Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa
- HB. Sutopo. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.
- Hadari Nawawi. 1995. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hasbullah. 2005. *Dasar – Dasar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Ibrahim Bafadal. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Lexy J. Moleong. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- MN. Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: PT Ghalia Indonesia.
- Mohammad Nazir. 1999. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.

- Rudi Suardi. 2003. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Sudarwan Danim. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Umar Tirtarahardja & SL La Sula. 2005. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Undang – Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Semarang: Aneka Ilmu
- Vincent Gaspersz. 2002. *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- _____. 2005. *ISO 9001:2000 And Continual Quality Improvement*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Zulian Zamit. 2004. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.