

---

**KEEFEKTIFAN IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU (SMM) ISO 9001: 2008  
DI SMA NEGERI KABUPATEN SLEMAN**

Muthia Umi Setyoningrum

Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta  
muthiayumie@gmail.com

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan mengetahui tingkat keefektifan, kendala yang dihadapi, dan solusi sekolah untuk mengatasi kendala dalam implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman. Penelitian ini adalah penelitian evaluasi model *Discrepancy Provus* dengan pendekatan kuantitatif. Instrumen pengumpulan data berupa angket dan pedoman wawancara. Validitas instrumen berupa validitas logis dan empiris. Validitas empiris dihitung dengan teknik *Point Biserial*, reliabilitasnya dihitung dengan teknik *Kuder-Richardson* (KR.20). Teknik analisis data adalah persentase. Hasil penelitian: (1) Keefektifan implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman mencapai 85,89% dan kesenjangan 14,11% dengan kriteria "Efektif". (2) Kendala implementasi: keterbatasan dana; pola pikir dan etos kerja yang rendah; lemahnya komitmen dan respon guru; penyimpanan dan penomoran dokumen yang belum efektif; perbedaan format dokumen. (3) Solusi sekolah: penetapan skala prioritas; meningkatkan kesiapan QMR; meningkatkan pelatihan *awareness* ISO; meningkatkan peran pengendalian dokumen; menyederhanakan penomoran dokumen; bekerjasama dengan tim.

**Kata kunci:** keefektifan, Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008

**THE EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTATION ISO 9001:2008 QUALITY  
MANAGEMENT SYSTEM (QMS) IN SMA NEGERI KABUPATEN SLEMAN**

Muthia Umi Setyoningrum

Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta  
muthiayumie@gmail.com

**Abstract**

*This study aims to determine the level of effectiveness, obstacles encountered, and school solution to overcome the obstacles in the implementation of the Quality Management System (QMS) ISO 9001: 2008 in SMA Sleman. It is an evaluation research with Discrepancy Provus model with quantitative approach. The instruments of data collection were the questionnaire and interview guides. The validity of the instruments was logical and empirical. Empirical validity was measured by Point Biserial in which the reliability was measured by Kuder-Richardson. The data analysis technique was the percentage. The results: (1) The effectiveness of implementing ISO 9001: 2008 QMS in SMA Negeri Kabupaten Sleman is 85.89% and the discrepancy is 14.11 % with criteria of "Effective. (2) The obstacles: limited funds; the lake of mindset and work ethic; weak commitment and response of the teachers; ineffective document storage and numbering; different document format. (3) Solutions: determination of priority scale; readiness of QMR; improvement of training of ISO awareness and document handling role; simplification of document numbering; cooperation with the team.*

**Keywords:** effectiveness, ISO 9001: 2008 Quality Management System (QMS)

## Pendahuluan

Manajemen mutu di dunia pendidikan sangat penting supaya hasil pendidikan mampu bersaing di era persaingan global dan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Mutu sekolah merupakan fungsi dari proses pembelajaran yang efektif, kepemimpinan, peran serta guru, siswa, manajemen, organisasi, lingkungan fisik, sumber daya, kepuasan pelanggan sekolah, dukungan input dan fasilitas, serta budaya sekolah. Indikator mutu dalam dunia pendidikan adalah hasil pendidikan. Hasil pendidikan merupakan fungsi produksi dan sistem pendidikan. Lembaga pendidikan harus memiliki sistem penjaminan mutu yang baik dimulai dari input, proses, *output*, dan bahkan *outcome*.

Pemerintah Kabupaten Sleman menyadari akan pentingnya mutu dalam pendidikan. Hasil pendidikan di Kabupaten Sleman yang dilihat dari perolehan nilai UN SMA, terlihat masih rendah dibandingkan kabupaten-kabupaten lainnya di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

Tabel 1. Daftar Kota/Kabupaten, Jenjang SMA Berdasarkan Jumlah Nilai Ujian Nasional SMA/MA Tahun Pelajaran 2013/2014

No	Nama Kabupaten	Total Nilai UN IPA	Peringkat	Total Nilai UN IPS	Peringkat
1	Yogyakarta	40,19	1	38,08	2
2	Kulonprogo	37,69	2	38,25	1
3	Bantul	36,57	3	36,95	3
4	Sleman	36,50	4	36,72	4
5	Gunung kidul	35,40	5	34,47	5

Sumber: Data Disdikpora Sleman Tahun 2014

Perbandingan nilai tersebut dapat dilihat pada Tabel 1. Dari tabel tersebut terlihat bahwa Kabupaten Sleman masih berada pada peringkat ke-4 di DIY dalam hasil ujian nasional, baik di jurusan IPA maupun IPS. Kondisi tersebut menjadi salah satu indikator bahwa mutu/kualitas pendidikan di SMA Kabupaten Sleman masih rendah dan perlu ditingkatkan agar mampu bersaing dengan kabupaten yang lain. Pemerintah melalui Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga (Disdikpora) Sle-

man telah menargetkan empat SMA Negeri untuk memperoleh sertifikat ISO 9001: 2008. Keempat sekolah yang masuk dalam program tersebut, yaitu SMA Negeri 1 Kalasan, SMA Negeri 1 Depok, SMA Negeri 1 Sleman dan SMA Negeri 1 Godean. Sampai akhir tahun 2015, dari keempat sekolah tersebut, baru SMA Negeri 1 Kalasan dan SMA Negeri 1 Depok yang telah bersertifikat ISO 9001: 2008.

Secara keseluruhan terdapat 17 SMA dan SMK yang telah bersertifikat ISO 9001: 2008 di Kabupaten Sleman. Terdapat dua SMA Negeri, tujuh SMK Negeri, dan delapan SMK swasta yang telah mendapat sertifikat ISO 9001: 2008 (Pranyoto, 2015). Sertifikat ISO 9001: 2008 lebih banyak dimiliki oleh SMK daripada SMA. Hal ini dikarenakan proyeksi lulusan dari SMK diharapkan mampu menjadi tenaga kerja terdidik yang menjawab tantangan kebutuhan tenaga kerja dan menciptakan lapangan kerja. Lulusan SMK diharapkan memiliki pengetahuan dan tambahan keterampilan untuk bersaing dengan dunia kerja secara global sehingga SMK harus memiliki standar kualitas yang diakui secara internasional.

Proyeksi lulusan SMA selama ini diarahkan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi. Kualitas lulusan SMA juga memerlukan standar yang baku dan diakui secara internasional, hal ini untuk mendukung daya saing lulusan SMA untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Alasan tersebut yang mendasari program sertifikasi ISO 9001: 2008 di empat SMA Negeri di Kabupaten Sleman. Peningkatan manajemen mutu di SMA Negeri Kabupaten Sleman ini merupakan salah satu upaya pemerintah untuk menjawab tantangan global terhadap dunia pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Bull (Kalolo, 2015, p. 25) bahwa tantangan pendidikan meliputi perubahan lingkungan pendidikan, kompetisi global, tuntutan pelanggan, tuntutan ekonomi, dan pembangunan sosial.

ISO 9001 bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang/jasa) yang memenuhi persyaratan

yang ditetapkan (Gaspersz, 2011, p. 358). Usman (2014, p.591) menjelaskan tujuan dari penerapan SMM ISO 9001 adalah “untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menerapkan sistemnya secara efektif dan efisien, termasuk proses perbaikan jika proses yang telah dilakukan belum mencapai hasil sesuai sasaran mutu dan persyaratan pelanggan”. ISO 9001 disusun berlandaskan pada delapan prinsip manajemen kualitas. Prinsip-prinsip ini dapat digunakan sebagai *framework* untuk meningkatkan kinerja organisasi.

*Pertama*, Prinsip Fokus pada Pelanggan: mengarahkan organisasi untuk tergantung pada pelanggan dan bagaimana mereka harus memahami kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan (Hoyle, 2009, p. 10). Sallis (2012, p. 68) membagi pelanggan pendidikan dalam tiga kelompok. Pelanggan utama, yaitu pelajar yang secara langsung menerima jasa. Pelanggan kedua, yaitu orang tua, gubernur atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi. Pelanggan ketiga, yaitu pihak yang memiliki peran tidak langsung seperti pemerintah dan masyarakat luas.

*Kedua*, Prinsip Kepemimpinan: Ahire, Golhar, & Walker (Baldwin, 2002, p. 16) berpendapat bahwa pemimpin bertindak sebagai penggerak pelaksanaan manajemen mutu, menciptakan nilai-nilai, tujuan dan sistem untuk memenuhi harapan pelanggan dan untuk meningkatkan kinerja organisasi

*Ketiga*, Prinsip Partisipasi Karyawan: Klausul 6, ISO 9001: 2008 menyebutkan pentingnya manajemen orang, infrastruktur, peralatan, sumber daya material, informasi, sumber daya keuangan, dan pemasok. Untuk mencapai layanan serupa, manajemen sumber daya harus fokus pada tugas personil yang kompeten, pelatihan, penyediaan fasilitas yang memadai, dan lingkungan kerja yang kondusif.

*Keempat*, Prinsip Pendekatan Proses: pendekatan proses menyangkut efisiensi dan efektivitas sebagai inti kegiatan organisasi. Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, mate-

rial, metode, desain, dan peralatan dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output bagi pelanggan (Gaspersz, 2011, p. 364).

*Kelima*, Prinsip Pendekatan Sistem terhadap Manajemen: penerapan prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen akan membawa organisasi menuju: (a) strukturisasi suatu sistem untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien; (b) pemahaman saling ketergantungan diantara proses-proses dari sistem; (c) pendekatan terstruktur dan mengintegrasikan proses-proses; (d) pemahaman yang lebih baik tentang peranan dan tanggungjawab; (e) pemahaman kemampuan organisasi dan penetapan kendala-kendala dari sumber-sumber daya sebelum bertindak; (f) kemampuan menentukan target, dan (g) peningkatan terus-menerus dari sistem melalui pengukuran dan evaluasi (Gaspersz, 2011, p. 366).

*Keenam*, Prinsip Perbaikan Berkesinambungan: De Araujo (2004, p. 8) berpendapat bahwa, “*The continuous improvement, therefore, has to do with the constant search for the productive system’s quality increase*”. Selain itu, keberhasilan peningkatan terus-menerus tergantung pada koherensi antara: (a) aturan dan standar sertifikasi mutu; (b) kekhususan operasi layanan dan (c) kebutuhan individu klien.

*Ketujuh*, Prinsip Pendekatan Faktual dalam Pengambilan Keputusan: keputusan yang efektif adalah berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi hendaknya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen mutu. Zhang (Yu, To, & Lee, 2012, p. 424) sepakat bahwa, penggunaan alat kualitas cenderung meningkatkan kesempatan untuk membuat keputusan yang tepat dan meningkatkan kinerja organisasi, yaitu staf dan hasil internal yang baik.

*Kedelapan*, Prinsip Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan: Yu, To, & Lee (2012, p. 424) berpendapat, “*Strategic partners and suppliers of the organizations also*

*play important roles in supporting services*". Mitra strategis dan pemasok organisasi juga memainkan peran penting dalam mendukung layanan. Selain penyediaan masukan produk dan layanan, pemasok juga harus memberikan informasi yang akurat dan dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan dalam pengelolaan yang baik (Yu, To, & Lee, 2012, p. 424).

Beberapa prinsip dalam SMM ISO 9001: 2008 telah tertuang dalam visi dan misi sekolah. Hasil pra survey menunjukkan bahwa visi SMA N 1 Kalasan adalah berprestasi tinggi, tangguh dalam kompetisi dan berakhlak mulia, serta berwawasan global yang berlandaskan budaya nasional. Misi SMA N 1 Kalasan yang terkait dengan peningkatan mutu dan prinsip SMM ISO 9001: 2008 adalah melaksanakan upaya-upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia secara terus menerus dan berkesinambungan, serta menerapkan manajemen partisipatif dalam peningkatan dan pengembangan mutu sekolah. Berdasarkan visi dan misi tersebut maka budaya mutu di SMA N 1 Kalasan menjadi arah dalam rencana kerja sekolah.

Budaya mutu yang mengarah pada langkah-langkah untuk mencapai produk sekolah atau mutu lulusan juga teridentifikasi dengan jelas dalam visi dan misi SMA N 1 Depok. SMA N 1 Depok telah menerapkan prinsip peningkatan berkesinambungan dengan memperbaiki dan meningkatkan sarana prasarana sekolah sebagai langkah awal untuk menghasilkan mutu yang unggul. Komponen pengelolaan administrasi, pendidik dan tenaga kependidikan juga menjadi agenda utama dalam peningkatan mutu di SMA N 1 Depok (Dokumen kebijakan dan sasaran mutu SMA Negeri 1 Depok Tahun 2014).

Implementasi SMM ISO 9001: 2008 di kedua sekolah tersebut masih mengalami beberapa kendala. Kendala yang dialami SMA Negeri 1 Kalasan dalam implementasi SMM ISO 9001: 2008 seperti yang diungkapkan oleh Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum. Kendala tersebut adalah masih sulitnya membangun budaya sekolah untuk menyesuaikan dengan SMM

ISO 9001: 2008. Manual mutu yang menjadi hal penting dalam SMM ISO 9001: 2008 masih sulit dilakukan oleh guru karena beban mengajar guru yang besar. Hal ini sesuai dengan pendapat Usman (2014, p. 589) bahwa "hambatan dalam menerapkan ISO 9000 umumnya pada budaya *planning*, menulis, disiplin, inovasi, dan budaya selalu memberikan yang terbaik".

Kendala dalam implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA N 1 Depok adalah sulitnya merubah *mindset* kepala sekolah SMA dan guru tentang implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA. Kepala sekolah dan guru beranggapan bahwa SMM ISO 9001: 2008 lebih tepat jika diimplementasikan di SMK. Kepala sekolah dan guru sedikit merasa kesulitan untuk mentranslasikan SMM ISO 9001: 2008 di SMA. Kendala lain yang dialami sekolah adalah terkait dana untuk memperoleh sertifikat ISO 9001: 2008. Kendala-kendala tersebut juga menjadi temuan dalam penelitian Triyanto & Prasajo (2013, p.150) bahwa faktor penghambat implementasi SMM ISO 9001: 2008 terletak pada kebijakan pimpinan fakultas, ketersediaan dana, SDM, keterbatasan sarana dan prasarana, SIM, dan SOP layanan administrasi.

Uraian yang telah disampaikan tersebut memperlihatkan bahwa penerapan sistem manajemen mutu (SMM) ISO 9001: 2008 diharapkan dapat efektif dalam upaya peningkatan mutu di sekolah. Kenyataannya di sekolah masih terdapat kendala dalam implementasinya, yang dapat membuat penerapan SMM ISO 9001: 2008 menjadi tidak efektif. ISO 9001: 2008 merupakan salah satu model standar mutu internasional. ISO 9001: 2008 bukan merupakan standar produk namun merupakan standar sistem manajemen kualitas. Pasal 1 Buku ISO-9001 (Usman, 2014. p. 586) menyatakan bahwa, "tujuan penerapan SMM ISO 9001 terutama untuk memuaskan pelanggan dengan cara mencegah *nonconformities* (tidaksesuaian) pada setiap tahap pelaksanaan pekerjaan". Oleh karena itu, kesesuaian implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 dengan kriteria yang telah ditentukan merupakan sebuah keharusan untuk dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

Evaluasi implementasi SMM ISO 9001: 2008 perlu dilakukan mengingat masih terdapat berbagai permasalahan dan kendala dalam implementasi di sekolah, khususnya di SMA. Mertens (McLaughlin & Mertens, 2004, p.17) mendefinisikan evaluasi sebagai, “... *the systematic investigation of the merit or worth of an object for the purpose of reducing uncertainty in decision making about that object*”. Evaluasi adalah investigasi sistematis dari kelayakan atau nilai dari suatu objek untuk tujuan mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan tentang objek tersebut. Malcolm Provus (Mardapi, 2012, p. 33) menyatakan “*Evaluation is the comparison of performance to some standard to determine whether discrepancies existed*”. Pendapat tersebut sesuai dengan tujuan dari evaluasi implementasi SMM ISO 9001: 2008. Model evaluasi *discrepancy* milik Provus juga tepat digunakan dalam penelitian evaluasi ini.

Evaluasi implementasi SMM ISO 9001: 2008 dapat digunakan untuk mengetahui kesesuaian implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman dengan kriteria yang telah ditentukan. Hasil dari evaluasi akan diperoleh kesesuaian dengan kriteria yang dapat digunakan untuk peningkatan dan pengembangan, sedangkan ketidaksesuaian dengan kriteria dapat digunakan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan manajemen mutu di sekolah. Dengan demikian, evaluasi dapat digunakan untuk mengetahui keefektifan implementasi SMM ISO 9001: 2008 dalam manajemen mutu pendidikan di sekolah. Secara khusus penelitian evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keefektifan implementasi SMM ISO 9001: 2008, kendala dalam implementasi, dan solusi yang dilakukan sekolah untuk mengatasi kendala dalam implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman.

### Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian evaluasi dengan pendekatan kuantitatif. Model evaluasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *discrepancy evaluation model* yang dikembangkan oleh Malcolm

Provus. Penggunaan model *discrepancy* ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara standar yang sudah ditentukan dengan implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman, sehingga dapat diketahui tingkat keefektifannya. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran angket kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, *quality management representatif* (QMR), guru, dan siswa.

Penelitian evaluasi ini dilakukan di SMA Negeri Kabupaten Sleman yang telah bersertifikat ISO 9001: 2008. Sekolah-sekolah tersebut adalah SMA Negeri 1 Kalasan dan SMA Negeri 1 Depok. Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari-Maret 2016.

Populasi dalam penelitian ini adalah SMA Negeri di Kabupaten Sleman yang sudah bersertifikat ISO 9001: 2008. Sampel penelitian ini adalah SMA Negeri 1 Kalasan dan SMA Negeri 1 Depok. Pemilihan sampel di kedua sekolah dikarenakan kedua sekolah merupakan SMA Negeri di Kabupaten Sleman yang sudah mendapat sertifikat SMM ISO 9001: 2008. Kedua sekolah juga sudah mengimplementasikan SMM ISO 9001: 2008 lebih dari 1 tahun.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Jumlah responden dari populasi penelitian ini adalah 524 responden. Sampel yang diambil dalam penelitian ini berdasarkan Tabel Krejcie Morgan adalah 374 responden. Responden penelitian ini terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, *quality management representative* (QMR), guru, dan siswa. Seluruh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan QMR di kedua sekolah menjadi responden dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan ketiga kategori responden tersebut memiliki ukuran, atau jumlah yang kecil dan memungkinkan mempelajari semua yang ada pada seluruh jumlah responden tersebut (Sugiyono, 2014, p. 118).

Guru yang dipilih sebagai sampel penelitian ini adalah guru yang berstatus PNS dan tidak memiliki jabatan struktural di sekolah. Siswa yang dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini adalah siswa kelas XI karena telah menjalani pendidikan di seko-

lah tersebut hampir dua tahun sehingga sudah mengetahui dan mengalami banyak hal tentang pelayanan yang diberikan sekolah. Penentuan responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Responden Penelitian Keefektifan Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman

No	Subjek Penelitian	Jumlah	Sampel
A.	SMA N 1 Kalasan		
1.	Kepala Sekolah	1	1
2.	Wakil Kepala Sekolah	4	4
3.	Quality Management Representative (QMR)	11	11
4.	Guru PNS (Non Struktural)	26	26
5.	Siswa	224	144
B.	SMA N 1 Depok		
1.	Kepala Sekolah	1	1
2.	Wakil Kepala Sekolah	4	4
3.	Quality Management Representative (QMR)	11	11
4.	Guru PNS (Non Struktural)	35	32
5.	Siswa	189	127
	Jumlah Total Subjek	524	374

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik angket/kuesioner dan wawancara. Teknik angket/kuesioner digunakan untuk memperoleh data tentang keefektifan implementasi SMM ISO 9001: 2008. Angket dalam penelitian ini merupakan angket tertutup dan menggunakan skala dua (*Guttman*) yaitu skala pengukuran dengan jawaban tegas "ya - tidak" dibuat dalam bentuk *checklist*. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh data pendukung tentang kendala beserta solusi dalam implementasi SMM ISO 9001: 2008.

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan lembar angket dan pedoman wawancara. Penyusunan instrumen berpedoman pada klausul-klausul ISO 9001: 2008 dan teori-teori tentang mutu.

Validitas instrumen dilakukan dengan dua cara, yaitu validitas konstruk dan validitas empiris. Validitas konstruk dilakukan dengan mengkonsultasikan instrumen kepada ahli (*expert judgment*). Validitas empiris dilakukan dengan mengujicobakan instrumen kepada 30 responden.

Penghitungan uji validitas instrumen menggunakan teknik *Point Biserial* dengan bantuan program komputer *Microsoft Excel*. Hasil uji validitas instrumen untuk guru menunjukkan bahwa dari 32 butir soal terdapat 8 butir soal yang gugur dan dinyatakan tidak valid karena harga  $r_{p\ bis}$  hitung lebih kecil dari  $r_{tabel}$  (0,231) untuk  $N= 30$ , sehingga masih terdapat 24 butir soal yang valid. Hasil uji validitas instrumen untuk siswa menunjukkan bahwa dari 54 butir soal terdapat 5 butir yang gugur dan dinyatakan tidak valid karena harga  $r_{p\ bis}$  hitung lebih kecil dari  $r_{tabel}$  (0,165) untuk  $N= 60$ , sehingga masih terdapat 49 soal yang valid.

Penghitungan koefisien reliabilitas instrumen menggunakan rumus Kuder-Richardson (KR.20) dengan bantuan program komputer *Microsoft Excel*. Hasil uji reliabilitas instrumen untuk guru dan siswa menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,857 dan 0,910 sehingga instrumen dinyatakan reliabel karena koefisien korelasi lebih dari 0,70.

Analisis data dari angket dalam penelitian ini menggunakan teknik perhitungan persentase. Adapun langkah-langkah dalam teknik analisis data dari angket adalah: (1) memberikan penilaian terhadap ketercapaian indikator pelaksanaan program dengan memberikan skor 1 (satu) untuk butir pernyataan yang dijawab Ya, skor 0 (nol) untuk butir pernyataan yang dijawab Tidak; (2) menghitung persentase ketercapaian dengan menjumlahkan kinerja yang dilaksanakan, kemudian dibagi dengan jumlah seluruh kriteria pelaksanaan program sesuai dengan standarnya, kemudian dikalikan 100; (3) menghitung rata-rata total ketercapaian dan kesenjangan dengan bantuan program komputer *Microsoft Excel*; (4) menghitung simpangan baku/standar deviasi; (5) melakukan analisis dengan langkah: (a) mengorganisasi data, (b) mengungkap kondisi variabel, dan (c) mengambil kesimpulan. Mengorganisasi data meliputi memilih, memilah, dan menata dengan memasukkan data dalam bentuk tabel, diagram/grafik.

Analisis data dari wawancara dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis

data dengan mengacu konsep dari Milles & Hubberman yaitu: (1) mereduksi data (*data reduction*), (2) menyajikan data (*data display*), dan (3) menarik kesimpulan (*conclusion drawing*).

Kriteria keberhasilan evaluasi yang digunakan untuk mengevaluasi implementasi SMM ISO 9001: 2008 adalah sintesa yang memadukan teori manajemen mutu pendidikan dengan delapan standar ISO 9001: 2008. Data yang diperoleh dari angket adalah data kuantitatif, maka perlu dikonversikan ke data kualitatif. Data hasil konversi tersebut digunakan penentuan interval skor konversi data kuantitatif ke kualitatif seperti Tabel 3.

Tabel 3. Konversi Data Kuantitatif ke Data Kualitatif

No	Interval Skor	Kriteria Interpretasi
1.	$X < \bar{X} - 1 SB$	Kurang Efektif
2.	$\bar{X} > X \geq \bar{X} - 1 SB$	Cukup Efektif
3.	$\bar{X} + 1 SB > X \geq \bar{X}$	Efektif
4.	$X \geq \bar{X} + 1 SB$	Sangat Efektif

(Sumber: Mardapi, 2012, p. 162)

Keterangan:

$\bar{X}$  : Rata-rata skor keseluruhan

$SB$  : Simpangan baku skor keseluruhan

$X$  : Rata-rata skor aktual yang dicapai

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian mencakup prinsip-prinsip dalam implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008. Prinsip-prinsip tersebut adalah fokus pada pelanggan, kepemimpinan, partisipasi karyawan, pendekatan proses, pendekatan sistem terhadap manajemen, perbaikan berkesinambungan, pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan, dan hubungan pemasok yang saling menguntungkan. Ketercapaian Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman disajikan pada Tabel 4.

Hasil rekapitulasi data ketercapaian Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman menunjukkan skor rata-rata ketercapaian adalah 85,89% dan skor rata-rata kesenjangan adalah 14,11% dengan simpangan

baku sebesar 11,13%. Hasil tersebut kemudian digunakan untuk mencari konversi data kualitatif agar data dapat diinterpretasikan secara kualitatif. Skor rata-rata dan simpangan baku digunakan sebagai pedoman penilaian yang bertujuan hasil ideal. Penentuan interval skor konversi data kuantitatif ke kualitatif menggunakan data hasil konversi seperti Tabel 5.

Tabel 4. Rata-Rata Ketercapaian Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman

No	Prinsip	Ketercapaian (%)	Kesenjangan (%)
1	Fokus pada pelanggan	81,82	18,18
2	Kepemimpinan	92,21	7,79
3	Partisipasi karyawan	79,15	20,85
4	Pendekatan proses	90,91	9,09
5	Pendekatan sistem terhadap manajemen	98,11	1,89
6	Perbaikan berkesinambungan	89,38	10,62
7	Pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan	93,75	6,25
8	Hubungan pemasok yang saling menguntungkan	93,92	6,08
	Rata-Rata Total	85,89	14,11
	Simpangan Baku	11,13	11,13

Tabel 5. Hasil Konversi Data Kuantitatif ke Data Kualitatif

No	Hasil Perhitungan	Tingkat Keefektifan
1	$X < 74,76$	Kurang Efektif
2	$85,89 > X \geq 74,76$	Cukup Efektif
3	$97,02 > X \geq 85,89$	Efektif
4	$X \geq 97,02$	Sangat Efektif

Hasil analisis untuk masing-masing prinsip dalam SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman dapat dideskripsikan sebagai berikut. (1) Ketercapaian prinsip fokus pada pelanggan rata-ratanya adalah 81,82% dan rata-rata kesenjangan (*discrepancy*) 18,18%, dengan tingkat keefektifan "Cukup Efektif". (2) Ketercapaian prinsip kepemimpinan rata-ratanya adalah 92,21% dan rata-rata kesenjangan (*discrepancy*) 7,79%, dengan tingkat keefektifan "Efektif". (3) Ketercapaian prinsip partisipasi karyawan rata-ratanya sebesar 79,15% dan kesenjangan (*discrepancy*) 20,85%, dengan tingkat keefektifan "Cukup Efektif". (4) Rata-rata ketercapaian prinsip pende-

katan proses adalah 90,91% dan kesenjangan (*discrepancy*) 9,09%, dengan tingkat keefektifan "Efektif". (5) Rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen sebesar 98,11% dan kesenjangan (*discrepancy*) 1,89%, dengan tingkat keefektifan "Sangat Efektif". (6) Ketercapaian prinsip perbaikan berkesinambungan rata-ratanya sebesar 89,38% dan kesenjangan (*discrepancy*) 10,62%, dengan tingkat keefektifan "Efektif". (7) Ketercapaian prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan rata-ratanya sebesar 93,75% dan kesenjangan (*discrepancy*) 6,25%, dengan tingkat keefektifan "Cukup Efektif". (8)

Rata-rata ketercapaian prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan adalah 93,92% dan kesenjangan (*discrepancy*) 6,08%, dengan tingkat keefektifan "Efektif". Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 85,89 dan kesenjangan (*discrepancy*) 14,11%, dengan tingkat keefektifan "Efektif".

Indikator terendah dan tertinggi pada masing-masing prinsip dalam Keefektifan Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Keefektifan Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman

Prinsip	Tingkat Keefektifan	Indikator Tertinggi	Indikator Terendah
Fokus pada Pelanggan	Cukup Efektif (81,82%)	Kesesuaian materi ajar (93,36%)	Penilaian kebutuhan dan kepuasan pelanggan (56,81%)
Kepemimpinan	Efektif (92,21%)	Pemeliharaan sistem (96,25%)	Komunikasi pemimpin (84,38%)
Partisipasi Karyawan	Cukup Efektif (79,15%)	Keterlibatan karyawan (97,37%)	Kecepatan layanan (53,87%)
Pendekatan Proses	Efektif (90,91%)	-	-
Pendekatan Sistem terhadap Manajemen	Sangat Efektif (98,11%)	Penetapan SOP (100%)	Penetapan manual mutu (95,45%)
Perbaikan Berkesinambungan	Efektif (89,38%)	Kompetensi guru dan karyawan (96,88%)	Pelatihan guru dan karyawan (81,22%)
Pendekatan Faktual dalam Pengambilan Keputusan	Efektif (93,75%)	Penetapan data (96,88%)	Analisis data (90,63%)
Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan	Efektif (93,03%)	Penetapan kriteria (95,31%)	Kesesuaian produk (92,71%)
Kefektifan Keseluruhan	Efektif (85,89%)		

Tabel 7. Keefektifan Keefektifan Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri 1 Kalasan dan SMA Negeri 1 Depok

Prinsip	Tingkat Keefektifan Umum	Tingkat Keefektifan Khusus	
		SMA N 1 Kalasan	SMA N 1 Depok
Fokus pada Pelanggan	Cukup Efektif (81,82%)	Cukup Efektif (81,90%)	Cukup Efektif (81,81%)
Kepemimpinan	Efektif (92,21%)	Efektif (94,84%)	Efektif (89,45%)
Partisipasi Karyawan	Cukup Efektif (79,15%)	Cukup Efektif (80,43%)	Cukup Efektif (77,56%)
Pendekatan Proses	Efektif (90,91%)	Cukup Efektif (93,18%)	Cukup Efektif (88,64%)
Pendekatan Sistem terhadap Manajemen	Sangat Efektif 98,11%)	Efektif (97,73%)	Efektif (98,48%)
Perbaikan Berkesinambungan	Efektif (89,38%)	Efektif (95,31%)	Cukup Efektif (83,44%)
Pendekatan Faktual dalam Pengambilan Keputusan	Efektif (93,75%)	Efektif (92,19%)	Efektif (95,31%)
Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan	Efektif (93,03%)	Efektif (93,03%)	Efektif (94,73%)
Kefektifan Keseluruhan	Efektif (85,89%)	Efektif (87,38%)	Cukup Efektif (84,33%)

Kemudian Keefektifan Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di masing-masing sekolah yang digunakan sebagai sampel penelitian dapat dilihat pada Tabel 7.

#### Keefektifan Implementasi Prinsip Fokus pada Pelanggan

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip fokus pada pelanggan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 81,82% dengan rata-rata kesenjangan 18,18%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip fokus pada pelanggan pada SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria “Cukup Efektif”.

Nilai ketercapaian tertinggi berada pada indikator kesesuaian materi, yakni sebesar 93,36% dengan kriteria efektif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa materi-materi pelajaran yang diberikan sudah sesuai dengan silabus, RPP, dan kebutuhan siswa. Hal tersebut menunjukkan bahwa guru-guru di SMA Negeri Kabupaten Sleman sudah membuat silabus dan RPP berdasarkan pada kurikulum yang digunakan. Pembuatan silabus dan RPP juga disesuaikan dengan kondisi siswa, sarana prasarana sekolah, dan kompetensi guru sehingga kegiatan pembelajaran yang sudah direncanakan dapat terlaksana dengan baik. Nilai ketercapaian terendah prinsip fokus pada pelanggan berada pada indikator penilaian kebutuhan dan kepuasan pelanggan, yakni sebesar 56,81% dengan kriteria kurang efektif. Nilai tersebut memberi gambaran bahwa sekolah kurang efektif dalam menilai kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

Penilaian kebutuhan dan kepuasan pelanggan merupakan indikator penting dalam SMM ISO 9001: 2008 mengingat bahwa kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama dalam manajemen mutu. Gaspersz (2011, p. 362) menyatakan bahwa, “melalui penilaian kebutuhan dan kepuasan pelanggan, sekolah akan memiliki jaminan bahwa tujuan-tujuan sekolah berkaitan langsung dengan kebutuhan dan harapan siswa”. Oleh karena itu penilaian kebutuhan dan kepuasan pelanggan (siswa) menjadi indi-

kator penting yang harus dilaksanakan di sekolah. Penilaian tersebut dapat dilakukan dengan menyebarkan angket kepuasan pelanggan pada setiap akhir semester.

Keefektifan implementasi prinsip fokus pada pelanggan di kedua sekolah yang menjadi sampel penelitian menunjukkan kriteria yang sama yakni cukup efektif. Hanya saja nilai rata-rata ketercapaian prinsip fokus pada pelanggan di SMA Negeri 1 Kalasan lebih tinggi dibandingkan SMA Negeri 1 Depok. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip fokus pada pelanggan di SMA Negeri 1 Kalasan sebesar 81,90%, sedangkan SMA Negeri 1 Depok memperoleh nilai 81,81%.

#### Keefektifan Implementasi Prinsip Kepemimpinan

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip kepemimpinan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 92,21% dengan rata-rata kesenjangan 7,79%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip kepemimpinan pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria “Efektif”. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua sekolah sudah efektif dalam bertindak sebagai penggerak pelaksanaan manajemen mutu. Kepala sekolah sudah efektif dalam menciptakan nilai-nilai, tujuan, dan sistem untuk memenuhi harapan pelanggan dan meningkatkan kinerja sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Ahire, Golhar, & Walker (Baldwin, 2002, p.16) yang menyatakan, “*Top management acts as a driver of quality management implementation, creating values, goals and systems to satisfy customer expectations and to improve an organization's performance*”.

Nilai ketercapaian tertinggi berada pada indikator pemeliharaan sistem manajemen mutu, yakni sebesar 96,25% dengan kriteria efektif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua sekolah sudah memelihara integritas sistem manajemen. Koordinasi secara periodik di sekolah seperti rapat rutin tinjauan manajemen dapat dilakukan untuk pemeliharaan sistem

manajemen mutu. Nilai ketercapaian terendah berada pada indikator komunikasi kepemimpinan, yakni sebesar 84,38% dengan kriteria cukup efektif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan kepala sekolah cukup efektif. Hal ini disebabkan oleh kesibukan dan tanggung jawab kepala sekolah yang kurang efektif melakukan komunikasi secara langsung.

Keefektifan prinsip kepemimpinan di kedua sekolah menunjukkan kriteria yang sama yakni efektif. Hanya saja nilai rata-rata ketercapaian prinsip kepemimpinan di SMA Negeri 1 Kalasan lebih tinggi dibandingkan SMA Negeri 1 Depok. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip kepemimpinan di SMA Negeri 1 Kalasan sebesar 94,84%, sedangkan SMA Negeri 1 Depok memperoleh nilai 89,45%.

#### Keefektifan Implementasi Prinsip Partisipasi Karyawan

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip partisipasi karyawan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 79,15% dengan rata-rata kesenjangan 20,85%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip partisipasi karyawan pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria "Cukup Efektif". Hal ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan cukup efektif berpartisipasi dan terlibat dalam sistem manajemen mutu. Karyawan cukup efektif berpartisipasi dan terlibat dalam peningkatan dan pencapaian sasaran mutu. Karyawan cukup efektif berpartisipasi dan terlibat dalam memberikan pelayanan bagi pelanggan (siswa).

Nilai ketercapaian tertinggi prinsip partisipasi karyawan berada pada indikator keterlibatan karyawan, yakni sebesar 97,37% dengan kriteria sangat efektif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam sistem manajemen mutu sangat efektif. Karyawan sudah memahami peran dan fungsi mereka dalam peningkatan mutu di sekolah. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara yang menginformasikan bahwa setiap unit kerja sudah memiliki standar operasional prose-

dur (SOP) dan sudah membuat sasaran mutu. Standar operasional prosedur memberikan arahan bagi karyawan untuk bekerja, sedangkan sasaran mutu memberikan target capaian dari kinerja mereka, oleh karena itu setiap karyawan memiliki keterlibatan dalam peningkatan mutu di sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa setiap orang di sekolah memiliki kontribusi dan peranan di sekolah. Usman (2014, p. 590) berpendapat bahwa "tanpa bantuan tenaga tata usaha dan peserta didik, guru dan kepala sekolah kurang berfungsi dalam menjalankan perannya".

Nilai ketercapaian terendah prinsip partisipasi karyawan berada pada indikator kecepatan layanan, yakni sebesar 53,87% dengan kriteria kurang efektif. Berdasarkan hasil wawancara, kurangnya kecepatan layanan disebabkan oleh kompetensi karyawan yang belum sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Jenjang pendidikan yang rendah dan kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai pekerjaan dapat mengakibatkan layanan yang diberikan tidak efisien. Hal ini dapat diatasi dengan meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan.

Keefektifan prinsip partisipasi karyawan di kedua sekolah menunjukkan kriteria yang sama yakni cukup efektif. Hanya saja nilai rata-rata ketercapaian prinsip partisipasi karyawan di SMA Negeri 1 Kalasan lebih tinggi dibandingkan SMA Negeri 1 Depok. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip partisipasi karyawan di SMA Negeri 1 Kalasan sebesar 80,43 %, sedangkan SMA Negeri 1 Depok memperoleh nilai 77,56%.

#### Keefektifan Implementasi Prinsip Pendekatan Proses

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan proses di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 90,91% dengan rata-rata kesenjangan 9,09%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip pendekatan proses pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria "Efektif". Hal ini menunjukkan bahwa sekolah telah menentukan mekanisme kerja yang efektif.

*Quality Management Representatif (QMR)* telah menetapkan tindakan dan hubungan/interaksi dalam mekanisme kerja secara efektif. *Quality Management Representatif (QMR)* juga telah menguraikan tugas seluruh karyawan secara cukup efektif.

Keefektifan prinsip pendekatan proses di kedua sekolah yang menjadi sampel penelitian menunjukkan kriteria yang sama yakni cukup efektif. Hanya saja nilai rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan proses di SMA Negeri 1 Kalasan lebih tinggi dibandingkan SMA Negeri 1 Depok. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan proses di SMA Negeri 1 Kalasan sebesar 93,18 %, sedangkan SMA Negeri 1 Depok memperoleh nilai 88,64%. SMA Negeri 1 Kalasan mendapat skor capaian yang tinggi pada penetapan mekanisme kerja dan penentuan tindakan dalam mekanisme kerja, yaitu sebesar 11 poin. SMA Negeri 1 Depok mendapat skor capaian rendah pada penguraian tugas dan wewenang serta penetapan hubungan/interaksi dalam mekanisme kerja, yaitu sebesar 9 poin. Jadi, berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa SMA Negeri 1 Kalasan memiliki nilai keefektifan implementasi prinsip pendekatan proses yang lebih tinggi daripada SMA Negeri 1 Depok.

#### Keefektifan Implementasi Prinsip Pendekatan Sistem terhadap Manajemen

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 98,11% dengan rata-rata kesenjangan 1,89%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria "Sangat Efektif".

Nilai tersebut menunjukkan bahwa sekolah telah menyadari pentingnya pendekatan sistem dalam manajemen mutu. Pendekatan sistem ini digunakan untuk memelihara sistem dan prosedurnya pada tingkatan standar. Apabila sistem dan prosedur yang ada di sekolah tidak sesuai de-

ngan standar ISO 9001: 2008 maka sertifikasi ISO yang sudah diperoleh sekolah akan dicabut. Hal ini sesuai dengan pendapat Sallis (2012, p. 126) bahwa "sistem mutu harus diaudit, jika sebuah organisasi tidak dapat memelihara sistem dan prosedurnya pada tingkatan standar maka registrasi mereka dapat dicabut". Sertifikasi dan akreditasi bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas pendidikan dalam melayani kepentingan dan kebutuhan pelanggan (Kohoutek, 2009, p. 23).

Nilai ketercapaian tertinggi prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen berada pada indikator penetapan standar operasional prosedur (SOP), yakni sebesar 100% dengan kriteria sangat efektif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa standar operasional prosedur (SOP) yang ditetapkan oleh sekolah sangat efektif dalam mendukung sistem manajemen mutu. Keefektifan SOP ini dipengaruhi oleh proses pembuatan dan penetapan SOP yang sesuai dengan kebijakan mutu, sasaran mutu, dan persyaratan standar. Masing-masing unit kerja terlibat langsung dalam pembuatan SOP.

Nilai ketercapaian terendah prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen berada pada indikator penetapan manual mutu, yakni sebesar 95,45% dengan kriteria efektif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa manual mutu yang ditetapkan sekolah terbukti efektif dalam mendukung sistem manajemen mutu. Meskipun mendapat nilai ketercapaian terendah, manual mutu yang ditetapkan di sekolah sudah sesuai dengan kebijakan mutu yang telah ditetapkan sebelumnya dan efektif dalam mendukung sistem manajemen mutu.

Keefektifan implementasi prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen di kedua sekolah yang menjadi sampel penelitian menunjukkan kriteria yang sama yakni sangat efektif. Hanya saja nilai rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan proses di SMA Negeri 1 Depok lebih tinggi dibandingkan SMA Negeri 1 Kalasan. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan proses di SMA Negeri 1 Depok sebesar 98,48%, sedangkan SMA Negeri 1 Kalasan memperoleh nilai 97,73%.

### Keefektifan Implementasi Prinsip Perbaikan Berkesinambungan

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip perbaikan berkesinambungan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 89,38% dengan rata-rata kesenjangan 10,63%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip perbaikan berkesinambungan pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria “Efektif”.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa sekolah telah berupaya terus-menerus meningkatkan efektivitas dan efisiensi sekolah untuk memenuhi kebijakan dan sasaran mutu. Sallis (2012, p. 76) berpendapat bahwa “institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktikkan TQM akan mengalami siklus perbaikan secara terus-menerus”. Keefektifan implementasi prinsip perbaikan berkesinambungan di SMA Negeri Kabupaten Sleman juga memberi gambaran bahwa sekolah telah melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktikkan TQM.

Nilai ketercapaian tertinggi prinsip perbaikan berkesinambungan berada pada indikator kompetensi guru dan karyawan, yakni sebesar 96,88% dengan kriteria efektif. Nilai tersebut memberi gambaran bahwa kompetensi guru dan karyawan di SMA Negeri Kabupaten Sleman sudah sesuai dengan bidang tugasnya. Namun hasil wawancara menunjukkan bahwa kompetensi guru masih lemah dalam hal penilaian sedangkan kompetensi karyawan masih jauh dari bidang kerjanya. Kurangnya kompetensi guru dan karyawan tersebut diminimalisir oleh sekolah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan bagi guru dan karyawan. Dengan demikian sekolah telah melakukan tindakan perbaikan yang terarah pada peningkatan kompetensi guru dan karyawan.

Nilai ketercapaian terendah prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen berada pada indikator pelatihan guru dan

karyawan, yakni sebesar 81,25% dengan kriteria cukup efektif. Meskipun memperoleh nilai ketercapaian terendah, penyelenggaraan pelatihan bagi guru dan karyawan cukup efektif untuk meningkatkan kompetensi guru dan karyawan.

Keefektifan prinsip perbaikan berkesinambungan di kedua sekolah yang menjadi sampel penelitian menunjukkan kriteria yang berbeda. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip perbaikan berkesinambungan di SMA Negeri 1 Kalasan sebesar 95,31% berada pada kriteria efektif, sedangkan SMA Negeri 1 Depok memperoleh nilai 83,44% berada pada kriteria cukup efektif.

### Keefektifan Implementasi Prinsip Pendekatan Faktual dalam Pengambilan Keputusan

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 93,75% dengan rata-rata kesenjangan 6,25%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria “Efektif”. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sekolah telah mendokumentasikan seluruh data yang sesuai untuk sistem manajemen mutu. Menurut Arcaro (2006, p. 27), sekolah yang sudah efektif menerapkan prinsip pendekatan faktual adalah sekolah yang telah mampu mengidentifikasi jenis data yang diperlukan untuk menilai dan memperbaiki mutu.

Nilai ketercapaian tertinggi berada pada indikator penetapan data adalah 96,88% dengan kriteria efektif. Nilai ini menunjukkan bahwa sekolah dapat mengidentifikasi, mengorganisasi, dan memilih data yang sesuai dengan sistem manajemen mutu dan mendukung peningkatan mutu. Penetapan data yang tepat akan membantu sekolah dalam mencari penyebab masalah serta mencari solusi yang efektif dan efisien. Nilai ketercapaian terendah ada pada indikator analisis data adalah 90,63% dengan kriteria efektif. Nilai ini menunjukkan bahwa

setiap data yang sudah ditetapkan dan sesuai dengan sistem manajemen mutu kemudian di analisis. Analisis dilakukan untuk memantau kebenaran keputusan yang telah dibuat. Apabila terdapat ketidaksesuaian pada keputusan yang dibuat maka dapat segera diambil tindakan preventif maupun korektif.

Keefektifan implementasi prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan di kedua sekolah yang menjadi sampel penelitian menunjukkan kriteria yang sama yakni efektif. Hanya saja nilai rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan di SMA Negeri 1 Depok lebih tinggi dibandingkan SMA Negeri 1 Kalasan. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan di SMA Negeri 1 Depok sebesar 95,31%, sedangkan SMA Negeri 1 Kalasan memperoleh nilai 92,19%.

#### Keefektifan Implementasi Prinsip Hubungan Pemasok yang saling Menguntungkan

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 93,03% dengan rata-rata kesenjangan 6,97%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria “Efektif”. Menurut Gaspersz (2011, p. 369), “keefektifan pada prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan berarti bahwa sekolah telah mampu mengidentifikasi dan memilih pemasok-pemasok utama yang dapat diandalkan”. Selain itu, sekolah juga mampu menciptakan komunikasi yang jelas dan terbuka kepada pemasok.

Pihak sekolah memiliki sasaran mutu berupa standar kompetensi lulusan, target capaian nilai UN, dan target penerimaan lulusan di perguruan tinggi dalam hal penetapan kriteria produk yang berupa layanan. Pihak sekolah mengacu pada prioritas kebutuhan dan pendanaan sekolah

dalam hal penetapan kriteria produk yang berupa sarana dan prasarana. Pembelian sarana prasarana sekolah seperti buku, alat tulis, alat-alat laboratorium mengikuti aturan dari pemerintah seperti Permendikbud No. 53 Tahun 2014 tentang Pembelian Buku Kurikulum 2013 oleh Sekolah. Kemudian dalam penentuan kriteria pemasok dan pemilihan pemasok, pihak sekolah juga mengacu pada Permendiknas No. 69 Tahun 2009 tentang Standar Biaya Operasi Non Personalialia.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai ketercapaian tertinggi berada pada indikator penetapan kriteria yaitu sebesar 95,31% dengan kriteria efektif. Nilai ini menunjukkan bahwa sekolah menetapkan kriteria standar produk yang diharapkan. Penetapan kriteria di sekolah terlihat dari adanya standar minimal input siswa pada penerimaan peserta didik baru (PPDB), standar kompetensi lulusan, target capaian nilai UN, dan target penerimaan lulusan di perguruan tinggi. Kemudian penetapan kriteria produk dilakukan dengan membuat skala prioritas kebutuhan barang serta kualifikasi barang yang diharapkan.

Nilai ketercapaian terendah dalam prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan berada pada indikator kesesuaian produk, yaitu sebesar 92,71%. Meskipun mendapat ketercapaian terendah namun indikator kesesuaian produk masih dianggap efektif. Ketidaksesuaian disebabkan oleh faktor-faktor yang tidak hadir dalam proses (Hoyle, 2009, p.649). Oleh karena itu ketidaksesuaian yang terjadi harus segera dihapus melalui kontrol ketidaksesuaian. Menurut Hoyle (2009, p. 649) kontrol ketidaksesuaian adalah “*nonconformity control applies to all processes, the products that are intended to be subject to the requirements*”. Dengan demikian rendahnya indikator kesesuaian produk di SMA Negeri Kabupaten Sleman disebabkan oleh kurangnya kontrol ketidaksesuaian terhadap produk.

Keefektifan prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan di kedua sekolah menunjukkan kriteria yang sama yakni efektif. Hanya saja nilai rata-rata ketercapaian prinsip hubungan pemasok

yang saling menguntungkan di SMA Negeri 1 Depok lebih tinggi dibandingkan SMA Negeri 1 Kalasan. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan di SMA Negeri 1 Depok sebesar 94,73%, sedangkan SMA Negeri 1 Kalasan memperoleh nilai 93,03%.

Kendala dan solusi yang dilakukan sekolah dalam implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman sebagai berikut. (1) Peningkatan layanan terbentur oleh keterbatasan dana. Solusi yang dilakukan sekolah adalah menetapkan skala prioritas serta perbaikan secara bertahap dan berkesinambungan. (2) Kendala pada pola pikir dan etos kerja yang sulit diubah. Solusi yang dilakukan sekolah adalah meningkatkan kesiapan QMR dan tim ISO. (3) Masih lemahnya komitmen dan respon guru. Solusi yang dilakukan sekolah adalah meningkatkan koordinasi dan pelatihan *awareness* ISO untuk meningkatkan komitmen. (4) Penyimpanan dokumen yang belum efektif, solusi yang dilakukan sekolah adalah meningkatkan peran pengendalian dokumen dan kerja sama unit kerja. (5) Penomoran dokumen yang belum efektif, solusi yang dilakukan sekolah adalah menyederhanakan aturan penomoran dokumen. (6) Perbedaan format dokumen dari dinas dan ISO, solusi yang ditempuh adalah dengan bekerjasama dengan tim dalam penyesuaian format dokumen. (7) Kendala kompetensi karyawan kurang sesuai dengan bidang tugasnya. Solusi sekolah untuk mengatasi kendala tersebut adalah dengan memberikan pelayanan sesuai standar minimal, mengadakan pelatihan, dan meningkatkan kerjasama seluruh pihak. (8) Lemahnya kompetensi guru dalam penilaian. Solusi yang dilakukan sekolah adalah mengadakan *workshop* tentang penilaian bagi guru-guru. (9) Analisis hasil belajar siswa yang belum efektif. Solusi yang ditempuh guru-guru di sekolah yaitu dengan menggunakan bantuan program analisis butir soal untuk penilaian.

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan, dapat disampaikan simpulan sebagai berikut. Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 85,89%, dengan rata-rata kesenjangan 14,11%, dan berada pada kriteria "Efektif". Rata-rata ketercapaian implementasi prinsip fokus pada pelanggan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 81,82% dengan rata-rata kesenjangan 18,18% dan berada pada kriteria "Cukup Efektif". Tingkat keefektifan implementasi prinsip kepemimpinan berada pada kriteria "Efektif", dengan ketercapaian 92,21% dan kesenjangan 7,79%.

Rata-rata ketercapaian implementasi prinsip partisipasi karyawan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 79,15% dengan rata-rata kesenjangan 20,85% dan berada pada kriteria "Cukup Efektif". Tingkat keefektifan implementasi prinsip pendekatan proses berada pada kriteria "Efektif", dengan ketercapaian 90,91% dan kesenjangan 9,09%. Rata-rata ketercapaian implementasi prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 98,11% dengan rata-rata kesenjangan 1,89% dan berada pada kriteria "Sangat Efektif".

Tingkat keefektifan implementasi prinsip perbaikan berkesinambungan berada pada kriteria "Efektif", dengan ketercapaian 89,38% dan kesenjangan 10,62%. Rata-rata ketercapaian implementasi prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 93,75% dengan rata-rata kesenjangan 6,25% dan berada pada kriteria "Efektif". Tingkat keefektifan implementasi prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan berada pada kriteria "Efektif", dengan ketercapaian 93,92% dan kesenjangan 6,08%.

Kendala dalam implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman sebagai berikut. (1) Peningkatan layanan terbentur oleh keterbatasan dana.

(2) Pola pikir yang sulit diubah dan etos kerja yang rendah. (3) Lemahnya komitmen dan respon guru, (4) Penyimpanan dokumen yang belum efektif. (5) Penomoran dokumen yang belum efektif. (6) Perbedaan format dokumen dari dinas dan ISO. (7) Kompetensi karyawan kurang sesuai dengan bidang tugasnya. (8) Lemahnya kompetensi guru dalam penilaian. (9) Analisis hasil belajar siswa yang belum efektif.

Solusi yang dilakukan sekolah untuk mengatasi kendala dalam implementasi SMM ISO 9001: 2008 sebagai berikut. (1) Menetapkan skala prioritas serta perbaikan secara bertahap dan berkesinambungan. (2) Meningkatkan kesiapan QMR dan tim ISO. (3) Meningkatkan koordinasi dan pelatihan *awareness* ISO. (4) Meningkatkan peran pengendalian dokumen dan kerja sama unit kerja. (5) Menyederhanakan aturan penomoran dokumen. (6) Bekerjasama dengan tim dalam penyesuaian format dokumen. (7) Memberikan pelayanan sesuai standar minimal, mengadakan pelatihan, dan meningkatkan kerjasama seluruh pihak. (8) Mengadakan *workshop* tentang penilaian. (9) Menggunakan bantuan program analisis butir soal untuk penilaian.

Berdasarkan kesimpulan penelitian maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut. (1) bagi kepala sekolah perlu: memberikan penjelasan dan pemahaman akan pentingnya melakukan perubahan sikap dan sistem kerja, meningkatkan partisipasi guru dan karyawan, dan menciptakan budaya perbaikan berkesinambungan. (2) Bagi QMR perlu melakukan: penilaian kebutuhan dan kepuasan pelanggan secara periodik kepada seluruh siswa, penilaian keefektifan SMM ISO 9001: 2008 di masing-masing unit kerja, meningkatkan fungsi dan peran pengendalian dokumen, dan mengadakan *awareness* ISO secara rutin. (3) bagi guru perlu meningkatkan: kompetensi, diskusi dengan QMR dan guru sejawat maupun forum MGMP, kemampuan analisis hasil belajar, dan kedisiplinan terkait kelengkapan dokumen mutu. (4) bagi karyawan perlu meningkatkan: pelayanan prima,

kompetensi karyawan, dan ketelitian dalam penulisan serta penyimpanan dokumen.

### Daftar Pustaka

- Arcaro, J. S. (2006). *Pendidikan berbasis mutu: Prinsip-prinsip perumusan dan tata langkah penerapan*. (Terjemahan Yosali Iriantara). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baldwin, L. M. (2002). *Total quality management in higher education the implications of internal and external stakeholder perceptions*. New Mexico: UMI.
- De Araujo, J. A. D. R. (April 30 – May 3 2004). *Barriers to the continuous improvement of the quality in service operations: A brazilian case study*. Papers presented in Second World Conference on POM and 15th Annual POM Conference, Cancun, Mexico, at University of São Paulo.
- Gaspersz, V. (2011). *Total quality management untuk praktisi bisnis dan industri*. Bogor: Vinchristo Publication.
- Hoyle, D. (2009). *ISO 9000 quality systems handbook using the standards as a framework for business improvement*. Oxford: Elsevier.
- Kalolo, J. F. (2015). The quest for quality science education experiences in tanzanian secondary schools. *Journal of Studies in Education*. 5 (2), 22-39, DOI:<http://dx.doi.org/10.5296/jse.v5i2.7146>.
- Kohoutek, J. (2009). *Implementation of the standar and guidelines for quality assurance in higher education in the centeast-european countries – agenda ahead*. Pregel: Unesco-Cepes.
- Mardapi, D. (2012). *Pengukuran, penilaian, dan evaluasi pendidikan*. Yogyakarta: Nuha Medika.
- McLaughlin, J. A, & Mertens. D. M. (2004). *Research and evaluation methods in special education*. California: Corwin

- Press, Inc.
- Pranyoto, V. S. (2015). *17 SMA/SMK di sleman bersertifikat iso 9001-2008*. Retrieved Juni 27, 2015 from <http://www.antarayogya.com/berita/328754/17-smasmk-di-sleman-bersertifikat-iso-9001-2008>.
- Sallis, E. (2012). *Total quality management in education: Manajemen mutu pendidikan*. (Terjemahan Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi). Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Triyanto, & Prasajo, L. D. (2013). *Implementasi penyelenggaraan ISO 9001: 2008 dalam bidang mutu layanan administrasi akademik*. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1 (1), 150-161, Retrieved from <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/2337>
- Usman, H. (2014). *Manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yu, B. T. W., To, W. M., & Lee, P. K. C. (2012). Quality management framework for public management decision making. *Management Decision*. 50 (2), 420-438, doi:<http://dx.doi.org/10.1108/002517412112>.