

BAB II

SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2000

DALAM DUNIA PENDIDIKAN

A. Sistem Manajemen Mutu dalam Dunia Pendidikan

Peneliti dalam hal ini akan menjelaskan mengenai apa yang akan dibahas. Jadi, pembaca dapat mengetahui ke arah mana pembahasan dalam bab ini. Bab ini akan membicarakan tentang pengertian sistem manajemen mutu ISO 9000, latar belakang dan sejarah perkembangan ISO, fungsi dan tujuannya, serta pentingnya sistem manajemen mutu ISO 9000 dalam dunia pendidikan. Lebih jelasnya, maka dapat dilihat dalam pembahasan di bawah ini.

1. Pengertian Sistem Manajemen Mutu

Manajemen secara etimologi yang diambil dari kata “*to manage*” dalam Echols dan Shadily mempunyai arti mengurus, mengatur, melaksanakan atau mengelola.¹ Secara terminologi, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Adapun rumusan manajemen menurut H. Fayol, yang dikutip oleh Ibrahim Ishmat Muttawi', adalah sebagai berikut:

يقصد بالإدارة التَّبؤ والتخطيط والتنظيم واصدارالامرولتسيق والرقابة²

(Yang dimaksud dengan manajemen adalah aktifitas mempersiapkan perencanaan, pengorganisasian, pengambilan kebijakan, pengkoordinasian dan pengawasan).

Manajemen yang baik adalah manajemen yang tidak jauh menyimpang dari konsep dan yang sesuai dengan obyek yang ditanganinya serta tempat

¹ John M. Echols dan Hassan Shadily, 2003, *An English-Indonesian Dictionary*, Cet. XXV, (Jakarta: PT Gramedia, 2003), hlm. 372

² Ibrahim Ishmat Mutowi dan Amin Ahad Hasan, *Al-Ushul al Idariyah li al Tarbiyah* (Ar-Riyad: Dar al Syuruq, 1996), hlm. 13

organisasi itu berada. Manajemen harus bersifat fleksibel, artinya bahwa manajemen dapat menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan kondisi.³

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Menurut Stephan Uselac, yang dimaksud mutu bukan hanya produk dan jasa saja, namun juga mencakup proses, lingkungan dan manusia. Jadi, mutu dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, jasa, proses, lingkungan dan manusia untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan guna memenuhi kebutuhan pelanggan.⁴

Pada dasarnya manajemen mutu dapat didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan *performance* secara terus-menerus (*continous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua SDM dan modal yang tersedia.⁵

ISO 8402 (*Quality Vocabulary*) mendefinisikan manajemen mutu sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan mutu, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengpenerapkannya melalui alat-alat seperti perencanaan mutu, pengendalian mutu, jaminan mutu, dan peningkatan mutu. Tanggung jawab untuk manajemen mutu ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak (*top management*), dan penerapannya harus melibatkan semua anggota organisasi.

Sedangkan manajemen mutu menurut Santoso dalam buku *Total Quality Management (TQM)*, merupakan sistem manajemen yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.⁶

³ Musfirotun Yusuf, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), hlm. 7

⁴ F. Tjiptono dan A. Diana, *Total Quality Management (TQM) edisi revisi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 3

⁵ Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hlm. 6

⁶ F. Tjiptono dan A. Diana, *Op.Cit*, hlm. 4

Meskipun manajemen mutu dapat didefinisikan dalam berbagai versi, namun pada dasarnya manajemen mutu berfokus pada perbaikan terus-menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Sistem adalah sebuah kesatuan yang utuh dengan bagian-bagiannya yang tersusun secara sistematis, yang mempunyai relasi satu dengan yang lain, dan yang sesuai dengan konteksnya. Jadi, ciri-ciri sistem ialah *pertama*, merupakan suatu kebulatan, *kedua*, mempunyai bagian-bagian yang disebut sub sistem, *ketiga*, bagian-bagian tersebut mempunyai relasi satu dengan yang lain, dan *keempat*, selalu berada pada konteksnya yaitu lingkungannya atau latar belakangnya.⁷

Sedangkan sistem menurut Tjiptono dan Diana merupakan serangkaian prosedur dan kegiatan individu di dalam tim untuk menjamin mutu. Untuk itu diperlukan pendidikan mutu yang merupakan proses untuk membantu karyawan agar memiliki bahasa yang sama dalam hal mutu dan mengerti peran mereka dalam upaya peningkatan mutu.⁸ Jadi, sistem merupakan sebuah kesatuan yang utuh yang tersusun secara sistematis yang sesuai dengan konteksnya yang terdapat dalam sebuah tim untuk menjamin mutu.

Sistem manajemen mutu adalah sistem yang digunakan untuk menetapkan Kebijakan (pernyataan resmi oleh manajemen puncak berkaitan dengan perhatian dan arah organisasinya di bidang mutu) dan sasaran mutu (segala sesuatu yang terkait dengan mutu dan dijadikan sasaran atau target pencapaian dengan menetapkan ukuran atau kriteria pencapaiannya).

ISO 9000 merupakan standar mutu yang sangat populer di seluruh dunia. ISO 9000 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen mutu. Standar tersebut menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi yang mendasar bagi organisasi apapun yang berminat untuk menerapkan standar ini.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka sistem manajemen mutu ISO 9000 dapat didefinisikan sebagai standar sistem manajemen mutu yang

⁷ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988), hlm. 25

⁸ F. Tjiptono dan A. Diana, *Op.Cit*, hlm. 59

mengelola proses pencapaian mutu. Sistem tersebut mengatur hubungan antara *supplier*, lembaga, dan konsumen. Oleh karena itu, sistem manajemen mutu ISO 9000 sama sekali tidak berbicara tentang mutu suatu produk, tetapi berbicara tentang proses pencapaian suatu tingkat mutu tertentu. Hal ini mengisyaratkan bahwa lembaga yang akan mengadopsi sistem tersebut perlu menetapkan spesifikasi/persyaratan/ karakteristik mutu produk dan prosesnya.

Suatu organisasi harus memastikan penetapan proses-prosesnya, bagaimana proses tersebut saling berinteraksi, sumber daya apa yang diperlukan untuk menyajikan produk dan bagaimana prosesnya diukur serta ditingkatkan. Jika hal-hal tersebut telah ditetapkan, maka diperlukan penetapan suatu sistem pengendalian dokumentasi bersama pedoman mutu dan pengendalian terhadap catatannya.⁹

Sampai saat ini ribuan perusahaan dan organisasi jasa di seluruh dunia termasuk ratusan perusahaan di Indonesia, telah mengadopsi sistem manajemen mutu ISO 9000. Data terakhir perusahaan di Indonesia yang telah memperoleh sertifikat sistem tersebut berjumlah 284 perusahaan. Jumlah ini masih sangat sedikit dibandingkan dengan total perusahaan yang ada di Indonesia.¹⁰

Suatu sistem manajemen mutu ISO 9000 merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan/ atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi.

Sistem manajemen mutu ISO 9000 mengarahkan bagaimana organisasi menerapkan praktek-praktek manajemen mutu secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar. Terdapat beberapa karakteristik umum dari sistem manajemen mutu, di antaranya:

⁹ Syahu Sugian O, *Kamus Manajemen (mutu)*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), hlm. 114

¹⁰ Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas (Produk dan Jasa)*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2001), hlm. 144

1. Sistem manajemen mutu mencakup suatu lingkup yang luas dari aktivitas-aktivitas dalam organisasi modern. Mutu dapat didefinisikan melalui lima pendekatan utama: (1) *transcendent quality* adalah suatu kondisi ideal menuju keunggulan, (2) *product-based quality* adalah suatu atribut produk yang memenuhi mutu, (3) *user-based quality* adalah kesesuaian atau ketepatan dalam penggunaan produk, (4) *manufacturing-based quality* adalah kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan standar, dan (5) *value-based quality* adalah derajat keunggulan pada tingkat harga yang kompetitif.
2. Sistem manajemen mutu berfokus pada konsistensi dari proses kerja. Hal ini sering mencakup beberapa tingkat dokumentasi terhadap standar-standar kerja.
3. Sistem manajemen mutu berlandaskan pada pencegahan kesalahan sehingga bersifat proaktif, bukan pada deteksi kesalahan yang bersifat reaktif. Patut diakui pula bahwa banyak sistem manajemen mutu tidak akan efektif 100% pada pencegahan semata, sehingga sistem manajemen mutu berlandaskan pada tindakan korektif terhadap masalah-masalah yang ditemukan. Berkaitan dengan hal ini, sistem manajemen mutu merupakan suatu “*closed loop system*” yang mencakup deteksi, umpan balik, dan koreksi. Bagaimanapun proporsi terbesar (85%) harus diarahkan pada pencegahan kesalahan sejak tahap awal.
4. Sistem manajemen mutu mencakup elemen-elemen, yaitu: tujuan (*objectives*), pelanggan (*customers*), hasil-hasil (*outputs*), proses-proses (*processes*), masukan-masukan (*inputs*), pemasok-pemasok (*suppliers*), dan pengukuran untuk umpan balik dan umpan maju (*measurements for feedback and feedforward*). Elemen-elemen tersebut dalam akronim bahasa Inggris dapat disingkat menjadi: SIPOCOM (*Suppliers, Inputs, Processes, Outputs, Customers, Objectives, and Measurements*).¹¹

Jadi, dari keempat karakteristik tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen mutu tercakup dalam suatu lingkup yang luas yang

¹¹ Vincent Gaspers, *Op.Cit*, hlm. 268

berfokus pada konsistensi dari proses kerja dan berlandaskan pada pencegahan kesalahan dengan cara perbaikan terus-menerus yang mencakup beberapa elemen yang disingkat dengan SIPOCOM.

2. Latar Belakang dan Sejarah Perkembangan ISO

ISO kepanjangan dari *International Standardization Of Organization* (organisasi internasional untuk standarisasi). ISO diambil dari kata “isos” (Bahasa Yunani) yang mempunyai arti sama atau sepadan. Oleh karena itu disebut juga standar. ISO adalah badan penetap standar internasional dan merupakan organisasi non-pemerintah yang terdiri dari wakil-wakil dari badan standar nasional setiap negara.¹²

Meski ISO adalah organisasi non-pemerintah, namun kemampuannya untuk menetapkan standar yang sering menjadi hukum melalui persetujuan atau standar nasional membuatnya lebih berpengaruh dari pada kebanyakan organisasi non-pemerintah lainnya, dan dalam prakteknya ISO menjadi *konsorsium* dengan hubungan yang kuat dengan pihak-pihak pemerintah. Untuk menetapkan suatu standar tersebut mereka mengundang wakil anggotanya dari 153 negara untuk duduk dalam Komite Teknis (TC), Sub Komite (SC), dan Kelompok Kerja (WG). Peserta ISO termasuk satu badan standar nasional dari setiap negara dan perusahaan-perusahaan besar.¹³

ISO pada dasarnya merupakan aplikasi dari prinsip penjaminan mutu yang didalamnya membakukan proses dan sistem yang harus dijadikan pedoman oleh sebuah perusahaan untuk menjamin mutu produknya sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

ISO pada awalnya didirikan di Switzerland pada tanggal 23 Februari 1947. Selama Perang Dunia ke-2 antara tahun 1939-1945, Sekutu Amerika, Inggris, dan Perancis secara bersama menghadapi serangan Jerman, Itali, dan Jepang mengalami kesulitan karena selain perbedaan bahasa, juga terjadi perbedaan peralatan dan standar satuan teknik yang digunakan dalam perang. Berdasarkan hal tersebut, lahirlah ide untuk melakukan standarisasi, yang pada

¹² International Organization for Standardization dalam <http://id.wikipedia.org/wiki/ISO>, download pada tanggal 1 Agustus 2009

¹³ http://www.iso.org/tahun_2005. download pada tanggal 1 Agustus 2009

saat itu penekanannya pada alat-alat perang. Jadi, standar sistem mutu pertama kali dikenal di Amerika Serikat dengan diterbitkannya standar sistem mutu yang berlaku bagi pemasok barang keperluan militer, yaitu standar MIL-Q-9858 A.

Pada tahun 1970-an Inggris mulai sadar bahwa untuk dapat bersaing di pasar internasional, Inggris harus dapat menunjukkan konsistensi mutu produk yang dihasilkannya. Oleh karena itu, pada tahun 1979 Inggris berhasil menerbitkan standar sistem mutu BS 5750 (*British Standard 5750*) yang isi dan bentuknya hampir sama dengan ISO 9000 yang sekarang kita kenal.

Belajar dari pengalaman Inggris tersebut, maka para anggota ISO yang bermarkas di *Jenewa Switzerland*, pada tahun 1987 menyetujui suatu standar sistem mutu yang sekarang disebut sebagai standar ISO seri 9000 sebagai standar internasional bidang sistem mutu.

Begitu standar tersebut diterbitkan, maka banyak dari pihak-pihak di dunia yang meminatinya, antara lain karena merupakan standar internasional pertama di bidang sistem mutu. Selain itu, standar tersebut memungkinkan pihak ketiga melakukan penilaian kemampuan suatu industri untuk memproduksi barang dengan mutu yang konsisten, dengan menerapkan sistem mutu menurut kriteria-kriteria baku sebagaimana tercantum dalam standar ISO seri 9000 ini.

ISO yang dirumuskan oleh TC 176 telah berhasil menyusun sekelompok atau seri standar yang dapat diterima secara internasional terutama untuk kawasan Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE) pada masa itu yang diberi nama ISO 9000 *series version* 1987.

Perkembangan ISO dapat dilihat dari perubahannya, ISO 9000 yang disusun pada tahun 1987 tersebut mengalami perbaikan pada tahun 1994 yang dikenal sebagai ISO 9000:1994 series. Pada versi ini model sertifikasi yang bisa diperoleh ada 3 jenis, yaitu ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003. kemudian pada tanggal 15 Desember 2000, seri ISO 9000 kembali mengalami perubahan yang lebih mengarah ke *Total Quality Management*, seri ini dikenal sebagai ISO 9000:2000.

Sebagaimana standar-standar lainnya, standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 ditinjau secara periodik, setiap \pm 6-7 tahun. Saat ini peninjauan sedang dilakukan pada standar ISO 9001 revisi terakhir yang diterbitkan tanggal 15 Desember 2000 untuk memastikan apakah standar tersebut masih relevan atau tidak dengan situasi dan kondisi dunia usaha/industri saat ini. Pada akhir tahun 2008, ISO mengeluarkan standar baru yaitu ISO 9001:2008 yang akan menggantikan ISO 9001:2000. Perusahaan atau institusi yang telah menerapkan ISO 9001:2000 harus melakukan perubahan (*up grade*) ke ISO 9001:2008 agar masih dapat menggunakan sertifikat. Biasanya diberikan toleransi waktu 2 tahun sejak versi terbaru diluncurkan.¹⁴

Beberapa hal terkait dengan revisi standar ISO 9001 adalah Secara keseluruhan, perubahan yang terjadi hanya sedikit saja (minor) sehingga organisasi tidak akan terlalu bermasalah dalam mengadopsinya ke dalam sistem mereka. Desain proses revisi untuk ISO 9001 ditetapkan bahwa jika sudah terjadi revisi major sebelumnya, maka revisi berikutnya akan dilakukan revisi minor. kemudian, perubahan yang signifikan terdapat pada standar ISO 9004 yang merupakan dokumen panduan (bukan persyaratan).

Definisi dari standar ISO 9000 untuk sistem manajemen mutu adalah “struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur-prosedur, proses-proses, dan sumber-sumber daya untuk penerapan manajemen mutu”. Keberhasilan seri ISO 9000 disebabkan pada sistem yang diterapkan, dilandasi oleh suatu sistem yang konsisten, sistem pengendalian dan pencegahan serta upaya peningkatan secara berkelanjutan.

Meskipun ISO 9000 telah diakui secara global, terdapat juga standar domestik dari negara-negara di dunia yang diadopsi atau berdasarkan pada ISO 9000. ISO 9000 diadopsi dari BS 5750. Bagaimanapun, pada akhirnya setiap standarisasi di Inggris adalah berdasarkan pada ISO 9000. Berbeda dengan Amerika Serikat, di mana standarisasi pertama kali dimulai oleh

¹⁴ Sistem dalam, <http://batikyogya.wordpress.com/2008/09/07/sistem-manajemen-mutu-iso-9001:2008-segera-dirilis/>, download pada tanggal 5 Agustus 2009

industri militer dan nuklir karena mempertimbangkan faktor resiko yang sangat tinggi dalam industri-industri tersebut. Indonesia mengadopsi ISO 9000 menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI) pada tahun 1992.

Tabel. Standar Sistem Manajemen Mutu di Beberapa Negara¹⁵

NO	Nation/ Institution	Standard
1.	Australia	AS 3900
2.	Belgium	NBNX 50
3.	Canada	CSAZ 299
4.	Denmark	DS/EN 29000
5.	European Community (EC/CEN)	EN 29000/ISO 9000
6.	France	NFX 50
7.	Germany	DIN ISO 9000
8.	India	IS 10210
9.	Indonesia	SNI 19-9000
10.	Ireland	ISO 9000
11.	ISO	ISO 9000
12.	Netherlands	NEN ISO 9000
13.	New Zealand	NZS 5600
14.	Norway	NS 5801
15.	Singapore	SISIR ISO 9000
16.	South Africa	SABS 0157
17.	South Korea	KS A 9000
18.	Spain	UNE 66900
19.	Sweden	SS ISO 9000
20.	Switzerland	SN 029 100 A
21.	United Kingdom	BS 5750
22.	United States	ANSI/ASQ Q9000

¹⁵ Vincent Gaspers, *Op.Cit*, hlm. 287

Berdasarkan tabel tersebut, kita dapat mengetahui bahwa di masa mendatang, ISO 9000 sebagai standar sistem manajemen mutu global akan diterima di seluruh dunia sebagai suatu referensi untuk penerimaan atau penolakan produk dalam memasuki pasar global. Hal tersebut menunjukkan bahwa ISO 9000 dapat diterima sebagai sistem manajemen mutu yang universal dan umum untuk setiap organisasi, juga sebagai alat untuk peningkatan mutu terus-menerus dan efisiensi organisasi.

Berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 20 tahun 1984 tentang Dewan Standarisasi Nasional (DSN) yang kemudian disempurnakan dengan Keputusan Presiden No. 7 tahun 1989, standarisasi merupakan sarana penunjang yang penting dalam pelaksanaan pembangunan nasional, terutama dalam upaya mendayagunakan secara optimal SDA dan SDM dengan selalu memperhatikan IPTEK serta kesehatan dan keselamatan.¹⁶

ISO 9000:2000 merupakan penyempurnaan dari revisi sebelumnya, yaitu ISO 9000:1994. Fokus Standar Internasional ini adalah untuk meningkatkan proses-proses dari suatu organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Kini hanya ada satu standar manajemen mutu untuk dipenerapkan yaitu ISO 9001:2000. ISO 9001:2000 dikembangkan berdasarkan pada suatu model proses dengan menggunakan “Delapan Prinsip Manajemen Mutu” yang menunjang suatu evolusi menuju bisnis yang baik dan dengan menekankan pada kepuasan pelanggan.¹⁷

Delapan prinsip manajemen mutu yang dapat menunjang atau memfasilitasi suatu evolusi menuju bisnis yang baik itu adalah sebagai berikut :

- 1) Berfokus kepada pelanggan (*customer focus*). Sebuah organisasi tergantung kepada pelanggannya, sehingga manajemen organisasi perlu mengerti kebutuhan pelanggan saat ini dan kebutuhan mendatang

¹⁶ Iskandar Indranata, *Terampil dan Sukses Melakukan Audit Mutu Internal ISO 9001:2000*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 8

¹⁷ *ISO 9000 Revisi tahun 2000 dalam http ://sulipan.com/index. php?option=com, download pada tanggal 6 Agustus 2009*

pelanggannya, organisasi harus dapat memenuhi kebutuhan dan berjuang untuk melampaui harapan pelanggan.

- 2) Kepemimpinan (*leadership*). Pemimpin harus menetapkan tujuan dan arah organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara suatu lingkungan kerja yang baik di mana semua personil dapat terlibat penuh dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- 3) Keterlibatan semua orang (*involvement of people*). Personil di setiap tingkatan adalah hal yang penting dari suatu organisasi dan keterlibatan kemampuan mereka dapat sangat bermanfaat bagi perusahaan.
- 4) Pendekatan proses (*process approach*). Hasil yang diinginkan dapat dicapai dengan lebih efisien ketika kegiatan dan sumber daya yang ada dikelola sebagai suatu proses.
- 5) Manajemen dengan pendekatan sistem (*system approach to management*). Mengidentifikasi, mengerti, dan menangani semua proses yang berhubungan sebagai suatu sistem yang dapat memberi kontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.
- 6) Peningkatan berkelanjutan (*continual improvement*). Peningkatan berkelanjutan dari performa keseluruhan organisasi harus menjadi tujuan tetap dari organisasi.
- 7) Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan (*factual approach to decision making*). Keputusan yang efektif dalam organisasi didasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah mutu dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.
- 8) Relasi dengan pemasok yang saling menguntungkan (*mutually beneficial supplier relationships*). Organisasi dan para pemasoknya merupakan hubungan yang saling bergantung dan saling

menguntungkan sehingga dapat memperkuat kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai tambah.¹⁸

Apabila kedelapan prinsip manajemen mutu yang merupakan filosofi dasar dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 tersebut diterapkan secara baik dan benar, maka manfaat bersama akan diperoleh, seperti: pelanggan dan pengguna produk akan menerima produk yang sesuai dengan kebutuhannya.

Untuk dapat melaksanakan delapan prinsip tersebut dengan baik, diperlukan seperangkat perilaku ISO yang akan mengawal efektifitas penerapan SMM ISO 9001:2000. Ada 14 perilaku ISO yang harus dilaksanakan dalam penerapan SMM ISO, yaitu :

- 1) *Write what you do and do what you write* (menulis apa yang kamu kerjakan dan mengerjakan apa yang kamu tulis), perilaku ini menjadi pokok dari perilaku ISO, karena dokumentasi perencanaan, proses dan hasil kegiatan merupakan kegiatan dasar dari penerapan ISO di setiap lembaga.
- 2) *Getting right at first time and every time* (dapatkan kebenaran untuk pertama kali dan untuk setiap kalinya), untuk menjaga mutu perilaku ini penting untuk mengeliminir kesalahan kerja manajemen.
- 3) Mengutamakan kepentingan pelanggan.
- 4) Efisiensi dalam menggunakan sumber daya.
- 5) Menghargai kesejawatan
- 6) Memiliki *sense of responsibility*, tanggung jawab menjadi hal sangat penting dalam konteks sistem manajemen mutu di sebuah lembaga, karena tanggung jawab adalah puncak dari komitmen lembaga akan sistem manajemen mutu.
- 7) Memiliki *sense of service*, perilaku ini adalah manifestasi dari konsep pelayanan yang digariskan dalam SMM ISO.
- 8) Memiliki *sense of quality*, perilaku ini adalah manifestasi dari mutu atau kualitas yang akan dituju pengelola.

¹⁸ Mulyono, MA, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (jogjakarta: Ar-Ruzz media, 2008), hlm. 309-312

- 9) Memiliki *sense of improvement*, pengembangan menjadi perilaku yang perlu dikedepankan dalam penerapan ISO, karena dengan perilaku tersebut akan membawa perubahan yang positif dalam manajemen mutu.
- 10) Memiliki semangat kerja sama atau *teamwork*
- 11) Memiliki *self discipline*, disiplin akan menganarkan pengelola lembaga pada puncak pelayanan pada pelanggan.
- 12) Memiliki *self initiative*, inisiatif para pengelola akan mengantarkan lembaga pada titik pencapaian yang maksimal dan dinamis.
- 13) Memiliki apresiasi dan komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab.
- 14) Menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan etika.¹⁹

Sistem manajemen mutu ISO 9001 adalah sistem manajemen mutu yang bersifat mengikat (*contractual*) untuk jaminan dalam hal: desain, pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan (termasuk juga bidang pendidikan). Sistem manajemen mutu ini digunakan jika kesesuaian terhadap persyaratan yang telah ditentukan dijamin oleh pemasok dalam hal-hal yang tersebut di atas.²⁰

*ISO 9001-requirements. This document provides the specific requirements for a quality system, to which users must conform in order to obtain third-party certification. An example of one of the requirements is "the supplier's management with executive responsibility shall define and document its policy for quality, including objectives for quality and commitment to quality. The quality policy shall be relevant to the supplier's organizational goals and the expectation and needs of its customers. The supplier shall ensure that this policy is understood, implemented, and maintained at all levels of the organization." Thus, the requirements state precisely what the organization needs to do. The requirements are organized into four major section: management responsibility; resource management; product realization; and measurement, analysis, and improvement.*²¹

¹⁹ Moh Said , *Buku Panduan ISO 9001: 2000*, (Kudus: BPPMNU Banat, 2007), hlm. 44

²⁰ Zuliana Yamit, *Op.Cit*, hlm. 144

²¹ James R. Evans & William M. Lindsay, *The Management and Control of Quality*, (South-Western: Thomson, 2005), 6 th Ed, p. 129

(ISO 9001-Persyaratan-persyaratan. Dokumen ini menyediakan syarat-syarat khusus untuk sistem manajemen mutu, dimana pengguna harus menyediakan ¾ sertifikat. Sebagai contoh, salah satu dari persyaratan ini adalah “manajemen penyedia dengan tanggung jawab lebih harus menjelaskan dan dokumen tersebut adalah kebijakan untuk mutu, termasuk objektivitas mutu dan komitmen untuk mutu. Kebijakan mutu harus sesuai dengan tujuan pengelola/penyedia organisasi dan harapan-harapan serta kebutuhan dari konsumen itu sendiri. Penyedia harus menjamin bahwa kebijakan tersebut harus memahamkan, dapat di penerapkan dan dapat digunakan pada seluruh tingkatan organisasi. “oleh karena itu, syarat-syarat ini sangat berharga/penting sebagaimana apa yang dikerjakan sebuah organisasi. Persyaratan ini diorganisasikan kedalam empat jenis; manajemen tanggung jawab, manajemen materi/resource, realisasi produk/tujuan, dan pengukuran, analisis dan pengembangan).

ISO 9001 adalah ISO yang mempersyaratkan instansi yang memiliki sistem manajemen yang terdokumentasi. Terdokumentasi maksudnya tertulis dalam media kertas atau komputer yang memenuhi persyaratan ISO 9001. Banyak organisasi sukses menyadari bahwa pada dasarnya peningkatan mutu mereka dilandasi oleh suatu sistem yang konsisten dan efisien. Sistem ini perlu dituliskan sehingga setiap karyawan dapat mengetahui sasaran organisasi (sasaran mutu).

Secara umum sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 mengatur seluruh kegiatan yang berkaitan dengan sistem mutu, mulai dari wewenang dan tanggung jawab manajemen terhadap mutu, sampai hal-hal yang bersifat teknis yang menyangkut pembelian, perencanaan, pengendalian, pengujian, penyimpanan, pelayanan, dan sebagainya.

ISO 9001:2000 (*Quality Management System-Requirements*) ditujukan untuk digunakan dalam organisasi manapun yang merancang, membangun, memproduksi, memasang dan/atau melayani produk apapun atau memberikan bentuk jasa apapun. Standar ini memberikan daftar persyaratan yang harus dipenuhi oleh sebuah organisasi apabila mereka hendak memperoleh kepuasan

pelanggan sebagai hasil dari barang dan jasa yang secara konsisten memenuhi permintaan pelanggan tersebut. Penerapan standar ini adalah satu-satunya yang dapat diberikan sertifikasi oleh pihak ketiga.

3. Fungsi dan Tujuan Sistem Manajemen Mutu

Standar sistem manajemen mutu mempunyai pengaruh baik untuk jangka pendek ataupun jangka panjang dan mempunyai penerapan taktis ataupun strategis. Pada dasarnya, sistem manajemen mutu merupakan suatu pendekatan manajemen menyeluruh untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara terus-menerus.²²

Tujuan dari pendekatan manajemen ini adalah melakukan perubahan dan peningkatan terus-menerus secara tetap sehingga menjadi jalan hidup dari setiap anggota organisasi dalam upaya memberikan kepuasan total kepada semua pihak yang terkait dengan institusi atau organisasi (*stakeholders*). Sistem manajemen mutu berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam hal mutu.

Sistem manajemen mutu juga berfungsi untuk memberikan pemahaman lebih jauh kepada semua anggota yang ada dalam organisasi atau institusi tentang penerapan manajemen mutu. Jadi, sistem manajemen mutu merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar, melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam mutu, produktivitas, dan kinerja lain dari suatu organisasi atau institusi.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka sistem manajemen mutu berfungsi sebagai alat untuk peningkatan mutu secara terus-menerus dan efisiensi organisasi atau institusi dalam hal mutu.

Sistem manajemen mutu ISO 9000 yang merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem memiliki tujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk terhadap kebutuhan pelanggan atau persyaratan tertentu.

²² Vincent Gaspersz, *Op.Cit*, hlm. 266

Tujuan utama dari sistem manajemen mutu ISO 9000 adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi harus mencapai dan mempertahankan mutu produk atau jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pelanggan.
- b. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak manajemennya sendiri bahwa mutu yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan.
- c. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pelanggan bahwa mutu yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang diberikan.²³

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan sistem manajemen mutu adalah memberikan keyakinan kepada pelanggan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan itu memenuhi persyaratan mutu pelanggan.

4. Pentingnya Sistem Manajemen Mutu dalam Pendidikan

Menghadapi gelombang globalisasi ekonomi akibat AFTA, APEC dan lain sebagainya, terdapat dua pilihan bagi para pelaku bisnis maupun produsen, yaitu masuk dalam arena kompetisi atau keluar dari arena kompetisi. Kedua keputusan tersebut memiliki konsekuensi yang sama beratnya. Memasuki iklim kompetisi dan perdagangan bebas seperti itu, maka strategi kompetisi yang paling dapat diandalkan oleh pelaku bisnis adalah strategi mutu.

Setiap perusahaan atau organisasi dalam konteks kompetisi global, harus bersaing dengan para pesaing lokal dan global. Peningkatan intensitas menuntut setiap perusahaan atau organisasi untuk selalu memperhatikan dinamika kebutuhan, keinginan, dan preferensi pelanggan serta berusaha

²³ F. Tjiptono dan A. Diana, *Op.Cit*, hlm. 87

memenuhinya dengan cara-cara yang lebih efektif dan efisien dibandingkan para pesaingnya.²⁴

Perhatian setiap perusahaan atau organisasi tidak lagi hanya terbatas pada produk saja, namun juga pada aspek proses, SDM, dan lingkungan. Oleh karena itu, para pelaku bisnis dan produsen harus terus berusaha untuk mengembangkan konsepsi dan teknologi mutu sejalan dengan *trend* globalisasi agar dapat memenangkan persaingan dalam pasar global.

Pada saat ini terdapat tiga konsepsi mutu yang paling populer yang telah dikembangkan oleh tiga pakar mutu tingkat internasional, yaitu W. Edwards Deming, Philip B. Crosby, dan Joseph M. Juran.²⁵

W. Edwards Deming mendefinisikan mutu adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Philip B. Crosby mendefinisikan mutu adalah sebagai kesesuaian terhadap persyaratan. Sedangkan Joseph M. Juran mendefinisikan mutu adalah kesesuaian terhadap spesifikasi.

Meskipun ketiga pakar tersebut berbeda dalam mempersepsikan mutu, tetapi ketiga persepsi mutu ini kemudian menjadi dasar pemikiran dalam sistem manajemen mutu yang merupakan isu sentral dalam aktivitas bisnis saat ini. Oleh karena itu, banyak perusahaan secara progresif mencari sistem manajemen yang dianggap paling efektif untuk menyiasati mutu dalam era globalisasi. Alternatif yang paling tepat dan efektif bagi para pelaku bisnis untuk menyiasati mutu dalam era globalisasi adalah dengan sistem manajemen mutu ISO 9000 dan *Total Quality Management* (TQM).

Penting tidaknya sistem manajemen mutu ISO 9000 sangat dipengaruhi tiga faktor, yaitu: manajemen, wilayah pemasaran, dan tuntutan konsumen (pelanggan).²⁶

Sistem manajemen mutu dengan pembakuan mutu model ISO 9000 bisa diterapkan dalam bidang pendidikan. Menurut Sallis, di negara-negara maju seperti Amerika Serikat dan Inggris pemikiran untuk menerapkan mutu

²⁴ F. Tjiptono. dan Chandra, G., *Service, Quality, & Satisfaction*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), hlm. 115

²⁵ Zulian Yamit, *Op.Cit*, hlm. 142

²⁶ *Ibid*, hlm. 148

model ISO telah dilakukan. Filosofi pendidikan mengatakan bahwa mutu pendidikan harus menjadi bagian dari sistem manajemen. Untuk mengarah ke dalam pembakuan mutu pendidikan sebagaimana yang dilakukan melalui sertifikasi ISO perlu ditetapkan terlebih dahulu apa yang menjadi fokus penjaminan mutu.

Dalam upaya peningkatan mutu, pendidikan dipandang sebagai lembaga produksi yang menghasilkan jasa yang dibutuhkan oleh para pelanggannya. Mutu jasa yang dihasilkan ditentukan oleh sejauh mana dia memenuhi kebutuhan pelanggan. Agar jasa yang dihasilkan itu secara terus-menerus disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, maka *feedback* dari pelanggan sangat penting untuk dijadikan dasar dalam menentukan derajat mutu yang harus dicapai.

Untuk mencapai derajat mutu yang diinginkan itu, lembaga pendidikan hanya menggunakan SDM yang terdidik dan yang baik, serta sistem dan pengembangan produksi jasa yang memiliki nilai tambah yang memungkinkan pelanggan memperoleh kepuasan yang tinggi.

Tujuan lembaga pendidikan adalah memproduksi jasa yang didistribusikan kepada semua pelanggan baik internal (guru dan karyawan), dan eksternal (khususnya yang primer yaitu siswa). Setiap aktivitas yang menjadi jasa yang diproduksi harus diberikan dalam tingkatan mutu yang lebih tinggi sehingga orang tua dan masyarakat bangga terhadap anak-anak mereka yang mendapat pendidikan bermutu tinggi yang mampu bersaing dalam berbagai bidang.

Penerapan sistem penjaminan mutu dalam manajemen mutu pendidikan diharapkan dapat memperkecil jurang kesenjangan mutu antar berbagai daerah. Lembaga pendidikan sebagai lembaga pelayanan atau jasa, dituntut untuk memberikan jaminan mutu kepada pelanggan eksternalnya yaitu masyarakat, dunia usaha, dan dunia industri.

Secara historis, sekolah merupakan lembaga pendidikan modern yang dikembangkan untuk membantu keluarga dan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan pendidikan. Sekolah diharapkan dapat menyediakan layanan

pendidikan yang tidak dapat dilakukan oleh keluarga dan masyarakat. Keluarga dan masyarakat menaruh harapan kepada sekolah agar generasi mudanya dapat memiliki kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan dalam menjalani kehidupan sebagai anggota masyarakat.

Penilaian terhadap kelayakan dan kinerja yang dilakukan secara terus-menerus dalam rangka melakukan secara berkesinambungan perbaikan dan peningkatan mutu sekolah tidak dapat dilepaskan dengan manajemen, khususnya manajemen mutu sekolah. Semua fungsi manajemen yang dijalankan oleh manajer pendidikan di sekolah diarahkan untuk memberi kepuasan kepada pelanggan. Semua ini dilaksanakan agar penyelenggara pendidikan dapat memberi jaminan kepada para pelanggannya bahwa pendidikan yang diselenggarakannya adalah pendidikan bermutu.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka sistem manajemen mutu dianggap sangat penting dalam dunia pendidikan karena pendidikan adalah berisi tentang pembelajaran masyarakat. Jika sistem manajemen mutu bertujuan untuk memiliki relevansi dalam pendidikan, maka ia harus memberi penekanan pada mutu pelajar. Sehingga lembaga pendidikan dapat dikatakan berhasil dalam memberi kepuasan kepada pelanggan.²⁷

Kepuasan pelanggan telah menjadi konsep sentral dalam wacana bisnis dan manajemen. Organisasi bisnis dan non-bisnis pun berlomba-lomba mencanangkannya sebagai salah satu tujuan strategiknya, misalnya melalui slogan-slogan seperti “Pelanggan adalah Raja”, Kepuasan Anda adalah Tujuan Kami, dan sejenisnya.

Ketika fokus utama dari sekolah adalah pelanggan eksternalnya, maka penting untuk diingat bahwa setiap orang yang bekerja dalam masing-masing institusi tersebut turut memberikan jasa bagi para kolega mereka termasuk pelanggan internal. Hubungan internal yang kurang baik akan menghalangi perkembangan institusi, dan akhirnya akan membuat pelanggan eksternal menderita. Padahal salah satu tujuan dari sistem manajemen mutu adalah

²⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: IRCiSOD, 2008), hlm. 86

memuaskan pelanggan, maka mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan itu sangat penting.

Semua organisasi yang ingin mempertahankan keberhasilannya harus berobsesi pada mutu.²⁸ Mutu harus sesuai dengan persyaratan yang diinginkan pelanggan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas pengelolaan pendidikan, maka sistem manajemen mutu sangatlah diperlukan dalam dunia pendidikan.

B. Persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 dalam Pendidikan

Standar ISO 9000 versi tahun 2000. ISO 9000:2000 mencakup beberapa seri berikut ini:

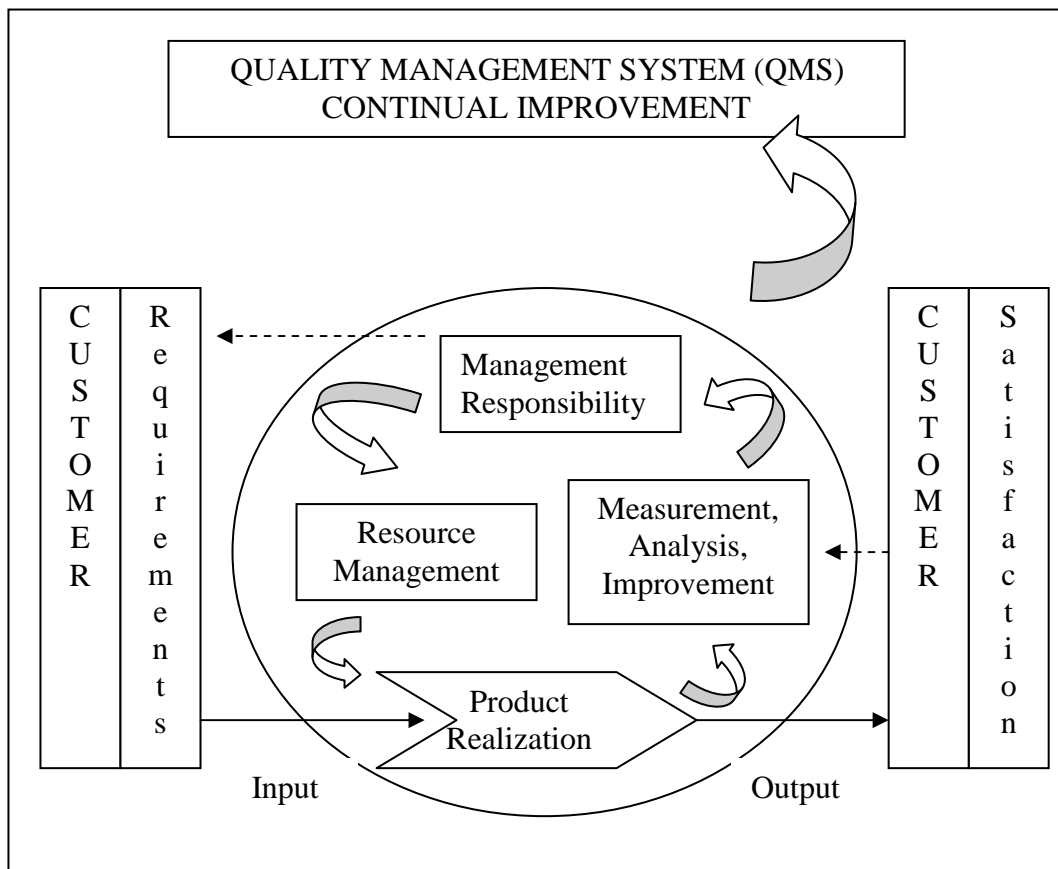
1. ISO 9000:2000 : *Quality Management System-Fundamentals and vocabulary replacing ISO 8402 and ISO 9000-1.*
2. ISO 9001:2000 : *Quality Management System-Requirements replacing the 1994 versions of ISO 9001, 9002, and 9003.*
3. ISO 9004:2000 : *Quality Management System-Guidance for performance improvement replacing ISO 9004 with most parts.*
4. ISO 19011 : *Guidance for auditing management system replacing ISO 10011 and 14011.*²⁹

Perubahan yang signifikan dalam ISO 9001:2000 dibandingkan dengan ISO 9001:1994 menurut Gaspersz adalah penggantian 20 elemen standar menjadi suatu model proses³⁰ seperti yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini.

²⁸ Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 460

²⁹ Vincent Gaspersz, *Op.Cit*, hlm. 284

³⁰ *Ibid*, hlm 285



1. *Quality management system*

Suatu organisasi harus memastikan penetapan proses-prosesnya, bagaimana proses tersebut saling berinteraksi, sumber daya apa yang diperlukan untuk menyajikan produk dan bagaimana prosesnya diukur serta ditingkatkan. Jika hal-hal tersebut telah ditetapkan, diperlukan penetapan suatu sistem pengendalian dokumentasi bersama pedoman mutu dan pengendalian terhadap catatannya.

2. *Management responsibility*

Manajemen dan tingkat tertinggi suatu organisasi harus mengerti pentingnya bagian standar ini, adalah tanggung jawab mereka untuk menetapkan kebijakan, sasaran, dan tinjauan terhadap sistem; juga mengkomunikasikan efektivitas sistem pada keseluruhan organisasi.

3. *Resource management*

Kebutuhan sumber daya diberi tekanan yang lebih untuk memastikan bahwa konsumen menerima hal yang telah disetujui, mencakup karyawan dan sumber daya fisik seperti sarana prasarana pendukung.

4. *Product realization*

Realisasi produk mencakup proses-proses yang diperlukan dalam menyediakan produk atau jasa.

5. *Measurement, analysis, and improvement*

Melaksanakan pengukuran produk, kepuasan pelanggan, sistem manajemen dan memastikan peningkatan berkesinambungan dari sistem terhadap manajemen sistem tersebut merupakan hal yang penting.³¹

Banyak persyaratan standar yang diganti, dikurangi, dan direvisi, serta terdapat pula beberapa persyaratan standar yang ditambahkan ke dalam ISO 9001:2000 jika dibandingkan dengan ISO 9001:1994. Ada 20 persyaratan atau pasal yang harus dipenuhi dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2000, dengan rincian sebagai berikut:

1. Tanggung jawab manajemen

Pimpinan dengan tanggung jawab tingkat eksekutif harus menetapkan dan mendokumentasikan kebijakan mutu termasuk sasaran mutu dan komitmen mutu. Kebijakan mutu harus relevan dengan tujuan organisasi dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan pelanggan.

2. Sistem kualitas

Organisasi harus menetapkan, mendokumentasikan, dan memelihara sistem kualitas sebagai sarana untuk menjamin agar produk yang dihasilkan sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Organisasi harus menyiapkan manual kualitas yang memuat atau dapat menjadi pedoman untuk prosedur sistem kualitas dan menggambarkan struktur pendokumentasian yang dikembangkan dalam sistem kualitas.

³¹ Vincent Gaspersz, *ISO 9001: 2000 and Continual Quality Improvement*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm. 3

Catatan: panduan pembuatan manual kualitas dijelaskan dalam ISO-10013.

3. Tinjauan kontrak

Suatu organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur tertulis untuk melaksanakan tinjauan kontrak dan untuk melakukan koordinasi kegiatan tersebut.

4. Pengendalian desain

Suatu organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur tertulis untuk mengendalikan dan melakukan verifikasi terhadap desain produk agar dapat dijamin semua persyaratan yang telah ditentukan dipenuhi.

5. Pengendalian dokumen data

Suatu organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur tertulis untuk mengendalikan semua dokumen dan data yang berkaitan dengan persyaratan standar internasional ISO 9001: 2000. Dokumen dan data dapat dibuat dalam berbagai bentuk jenis media.

6. Pembelian

Suatu organisasi harus membuat dan memelihara prosedur tertulis untuk menjamin bahwa produk yang dibeli sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan.

7. Pengendalian produk milik pelanggan

Organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur terdokumentasi untuk mengendalikan dan melakukan verifikasi, penyimpanan, dan pemeliharaan produk yang dipasok oleh pelanggan untuk dicampur dengan bahan milik organisasi. Setiap produk yang hilang, rusak atau karena sesuatu hal tidak layak dipakai, harus direkam dan dilaporkan kepada pelanggan.

8. Identifikasi dan kemampuan telusur produk

Apabila dapat dilakukan, organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur tertulis untuk identifikasi produk dengan tata cara yang layak sejak tahap penerimaan, selama tahap produksi hingga

pengiriman dan instalasi. Bila tingkat kemampuan telusur merupakan persyaratan yang ditentukan, maka organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur tertulis untuk identifikasi yang bersifat unik terhadap produk secara individual atau secara kelompok.

9. Pengendalian proses

Organisasi harus mengidentifikasi dan merencanakan proses-proses produksi, instalasi, dan pelayanan yang secara langsung dapat mempengaruhi mutu, dan harus menjamin agar proses-proses ini dilaksanakan pada kondisi terkendali. Apabila proses tidak sepenuhnya dapat diverifikasi melalui inspeksi dan pengujian secara berurutan pada produk, maka proses harus dilakukan oleh operator yang memiliki kualifikasi atau harus dilakukan pemantauan secara ketat dan terus-menerus, guna menjamin persyaratan yang telah ditentukan dapat terpenuhi. Rekaman data untuk proses, alat, personil yang berkualifikasi harus dicatat.

10. Inspeksi dan pengujian

Organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur terdokumentasi untuk kegiatan inspeksi dan pengujian untuk memverifikasi bahwa persyaratan yang telah ditentukan untuk suatu produk itu dipenuhi. Inspeksi dan pengujian yang diperlukan dan rekaman yang harus diadakan, harus dirinci dalam bagan mutu atau prosedur tertulis.

11. Pengendalian alat inspeksi, alat ukur, dan alat uji

Organisasi harus membuat dan memelihara prosedur tertulis untuk mengendalikan, mengkalibrasikan, dan memelihara alat inspeksi, alat ukur, dan alat uji yang digunakan organisasi untuk unjuk kesesuaian produk terhadap persyaratan yang telah ditentukan. Apabila informasi data teknis tentang alat inspeksi, alat ukur, alat uji merupakan persyaratan yang telah ditentukan, maka informasi tentang data itu harus disediakan apabila diminta oleh pelanggan untuk keperluan verifikasi bahwa alat-alat yang digunakan tersebut berfungsi baik.

12. Status hasil inspeksi dan pengujian

Status inspeksi dan pengujian produk harus diidentifikasi dengan sarana yang sesuai sehingga menunjukkan kesesuaian dan ketidaksesuaian produk dalam inspeksi dan pengujiannya. Identifikasi dari status inspeksi yang diuji harus dipelihara seperti yang telah ditentukan dalam rencana mutu atau prosedur tertulis lainnya, selama produksi, instalasi dan pelayanan produk untuk memastikan bahwa hanya produk yang telah lulus inspeksi dan pengujian yang dikirim, dipakai, atau dipasang.

13. Pengendalian produk yang tidak sesuai

Organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur tertulis untuk menjamin produk yang tidak sesuai dihindari dari pemakaian atau instalasi yang tidak direncanakan. Pengendalian ini harus meliputi identifikasi, dokumentasi, evaluasi, pemisahan, disposisi produk yang tidak sesuai, dan pemberitahuan kepada fungsi-fungsi yang bersangkutan.

14. Tindakan koreksi dan pencegahan

Organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur tertulis untuk melaksanakan tindakan koreksi dan pencegahan. Suatu tindakan koreksi atau pencegahan yang telah diambil untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian yang sebenarnya atau yang bersifat potensial harus sesuai dengan tingkat keseriusan dan resiko yang dihadapi. Organisasi harus melaksanakan dan mencatat setiap perubahan pada prosedur yang telah terdokumentasi sebagai hasil dari tindakan koreksi dan pencegahan yang dilakukan.

15. Penanganan, penyimpanan, pengemasan, dan pengiriman

Organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur tertulis untuk penanganan, penyimpanan, pengemasan, pengawetan, dan pengiriman produk.

16. Pengendalian rekaman kualitas (mutu)

Rekaman mutu harus dipelihara untuk membuktikan kesesuaian terhadap persyaratan yang telah ditentukan dan berjalannya sistem mutu secara efektif. Rekaman mutu yang sesuai dari subkontraktor harus

merupakan bagian dari data. Semua rekaman mutu harus mudah dibaca dan harus disimpan dan dipelihara sedemikian rupa hingga dapat dengan mudah dicari dan ditelusuri dalam tempat penyimpanannya yang layak dan aman untuk menghindari kerusakan, kehancuran, atau kehilangan. Masa simpan rekaman mutu harus ditetapkan dan dituangkan dalam dokumentasi. Jika telah disepakati dalam kontrak, maka rekaman harus disediakan untuk penilaian oleh pelanggan untuk suatu waktu yang telah disepakati.

17. Audit kualitas internal

Audit kualitas internal adalah suatu pemeriksaan yang bersifat independen dan dilakukan secara sistematis untuk menentukan apakah sistem manajemen mutu dan hasil penerapan sistem tersebut sesuai dengan perencanaan dan pengaturan yang telah ditetapkan dan apakah perencanaan dan pengaturan itu dilaksanakan secara efektif dan mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

18. Pelatihan

Suatu organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur tertulis untuk identifikasi kebutuhan pelatihan dan penyediaan pelatihan bagi semua personil yang melakukan kegiatan yang mempengaruhi mutu. Personil yang bertugas khusus harus dikualifikasi atas dasar pendidikan, pelatihan, dan atau pengalaman yang sesuai menurut kebutuhan. Rekaman data yang sesuai dari pelatihan harus dipelihara.

19. Pelayanan

Jika pelayanan merupakan persyaratan yang telah ditentukan, maka organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur tertulis untuk melaksanakan verifikasi dan pelaporan bahwa pelayanan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

20. Teknik statistik

Organisasi harus mengidentifikasi kebutuhan terhadap teknis statistik yang diperlukan untuk menetapkan, mengendalikan, dan verifikasi kemampuan proses dan karakteristik produk. Prosedur tertulis digunakan

untuk menerapkan dan mengendalikan penerapan statistik yang telah diidentifikasi.³²

Keduapuluh persyaratan tersebut di atas dapat dilihat dalam berbagai aspek, baik itu dari sisi proses dan produknya, maupun dilihat dari aspek internal dan eksternal dalam proses maupun produk tersebut..

Berdasarkan penjelasan keduapuluh persyaratan di atas, maka sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 merupakan standar yang paling komprehensif. Organisasi yang produknya melalui tahapan perancangan, produksi, instalasi, dan pelayanan jasa sangat memerlukan standar ini.

Memahami persyaratan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 merupakan kunci sukses menuju keberhasilan dari suatu proses dokumentasi. Setelah dokumen disahkan, maka apa yang tertulis dalam dokumen tersebut diterapkan dalam perusahaan atau organisasi (dalam hal ini adalah lembaga pendidikan) yang dinamakan penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000.

C. Tahapan-Tahapan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 dalam Pendidikan

Keberhasilan pengembangan atau penerapan manajemen mutu suatu organisasi menurut Gaspersz sangat tergantung pada dua hal pokok, yaitu: *pertama*, keinginan besar dari manajemen puncak untuk menerapkan prinsip-prinsip mutu dalam organisasi, dan *kedua*, prinsip-prinsip mutu itu diakomodasikan ke dalam sistem manajemen mutu.³³

Apabila sebuah organisasi ingin menerapkan sistem manajemen mutu, maka tidak ada bedanya dengan mengadakan perubahan penting di dalam organisasi tersebut yang berorientasi ke depan. Pada dasarnya menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9000 sama sederhananya dengan: mengetahui persyaratan standar sistem manajemen mutu ISO 9000, mengerti kemampuan

³² Zulian Yamit, *Op.Cit*, hlm. 153-169

³³ Vincent Gaspersz, *Op.Cit*, hlm. 205

organisasi dan prosesnya, meminta komitmen dari semua sumber daya, merencanakan dengan sebaik-baiknya, dan mempelajari dengan seksama.³⁴

Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9000 merupakan suatu proses berkesinambungan dan membutuhkan dukungan dari semua pihak dalam perusahaan atau organisasi. Manajemen puncak (*top management*) dalam pelaksanaan penerapan sistem manajemen mutu ISO 9000 diharuskan cukup aktif dan selalu mendorong anak buahnya untuk dapat menjalankan sistem manajemen mutu dengan sebaik-baiknya dan selalu ada dalam proses.

Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9000 bukan bertujuan untuk memperoleh sertifikat. Oleh karena itu, sangatlah keliru jika perusahaan atau organisasi menerapkan sistem tersebut hanya bertujuan untuk mendapatkan sertifikat. Hal yang lebih penting dan harus dipertahankan bahkan ditingkatkan oleh perusahaan atau organisasi yang mengaplikasikan sistem tersebut adalah komitmen perusahaan terhadap mutu produk, efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan *improvement* proses operasi.

Tujuan penerapan sistem manajemen mutu yaitu untuk meningkatkan daya saing, meningkatkan efisiensi bisnis, dan meningkatkan efektivitas bisnis. Untuk mencapai tujuan tersebut, sistem manajemen mutu tersebut lebih menekankan konsep pengendalian sejak dini, lebih menekankan pencegahan ketidaksesuaian dari pada mengoreksi setelah terjadi ketidaksesuaian. Oleh karena itu, semua fungsi dalam organisasi yang berdampak terhadap mutu dan kepuasan konsumen dikendalikan dengan sistematisa pengendalian yang dirancang dan distandarkan sedemikian rupa, sehingga bila diterapkan dengan benar, maka kepastian mutu dan konsisten mutu yang merupakan faktor signifikan untuk memberikan kepuasan kepada konsumen akan dapat tercapai.

Langkah pertama dalam penerapan ISO 9000 adalah komitmen manajemen puncak yang kemudian diikuti dengan menciptakan suatu struktur personil untuk merencanakan dan mengawasi penerapannya. Selanjutnya dibentuk tim penerapan ISO 9000 tingkat manajemen puncak. Tim ini dapat

³⁴ Hadiwiardjo dan Wibisono, *Memasuki Pasar Internasional dengan ISO 9000 (Sistem Manajemen Mutu)*, (Jakarta: Ghlmia Indonesia, 1996), hlm. 101

pula disebut “Panitia Pengarah Mutu”. Kemudian setelah panitia pengarah mutu terbentuk, dibentuk pula tim pelaksana mutu yang semua anggotanya harus mengerti betul tentang unsur-unsur proses ditempatnya bekerja. Tim pelaksana mutu merupakan unsur utama usaha dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000.³⁵

Pelaksanaan proses yang konsisten dalam setiap lingkungan merupakan kunci untuk peningkatan terus-menerus yang efektif agar selalu memberikan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar global. ada beberapa langkah untuk menerapkan suatu sistem manajemen mutu yang harus diperhatikan secara serius dan konsisten, di antaranya:

1. Memperoleh komitmen dari manajemen puncak.
2. Membentuk komite pengarah (*Steering Commitee*) atau koordinator ISO.
3. Mempelajari persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2000.
4. Melakukan pelatihan (*training*) terhadap semua anggota organisasi itu.
5. Memulai peninjauan ulang manajemen (*management review*).
6. Identifikasi kebijaksanaan mutu, prosedur-prosedur, dan instruksi-instruksi yang dibutuhkan yang dituangkan dalam dokumen-dokumen tertulis.
7. Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 tersebut.
8. Memulai audit sistem manajemen mutu perusahaan atau organisasi.
9. Memilih registrar.
10. Registrasi³⁶

Setelah program penerapan sistem manajemen mutu, langkah berikut adalah peningkatan mutu terus-menerus. Perlu dicatat dan dipahami bahwa penerapan bukan akhir dari program, namun merupakan awal dari penerapan *Total Quality Management* (TQM).

Menurut Buku Panduan ISO 9001:2000, ada empat tahapan dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000. Tahapan tersebut,

³⁵ *Ibid*, hlm. 103

³⁶ Vincent Gaspersz, *Op.Cit*, 289

meliputi: persiapan, penyusunan dan pengesahan dokumen, penerapan, dan sertifikasi.³⁷

1. Persiapan

Tahap persiapan ini berisikan segala bentuk persiapan yang perlu dilakukan, mulai dari seleksi konsultan untuk mendiagnostik sistem organisasi hingga menyusun program kerja.

2. Penyusunan dan pengesahan dokumen

Tahapan ini sangat penting dalam penerapan sistem manajemen mutu. Kebijakan mutu merupakan pernyataan dari *top management* tentang komitmennya terhadap mutu. Kebijakan mutu ini harus dipahami dan dimengerti oleh setiap karyawan.

Pada tahap ini dirasakan sebagai tahap yang cukup berat bagi perusahaan maupun karyawan. Semua departemen atau bagian akan mendapat tugas menyusun dokumen sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing dan harus berpedoman pada persyaratan yang diberikan dalam sistem manajemen mutu.

Setelah dokumen disusun, maka diadakan pengesahan dokumen yang itu merupakan Prosedur Operasional Standar (POS). Isi dokumen mutu ISO 9001:2000 adalah sebagai berikut:

a. Kebijakan mutu

Kebijakan mutu adalah suatu maksud atau arahan secara menyeluruh sebuah organisasi tentang mutu.

b. Sasaran mutu

Sasaran mutu adalah sesuatu yang dicari, atau dituju, berkaitan dengan mutu. Susunan kalimat dalam menyusun sasaran mutu harus SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, dan Time frame*).

c. Pedoman mutu

Pedoman mutu adalah dokumen yang merincikan sistem manajemen mutu organisasi sesuai persyaratan standar ISO 9001:2000.

³⁷ Moh Said , *Op.it*, hlm. 36-37

d. Prosedur Operasional Standar (POS)

POS adalah cara-cara tertentu untuk melaksanakan suatu kegiatan organisasi yang disesuaikan dengan tuntutan dari setiap elemen ISO 9001:2000.

e. Instruksi Kerja (IK)

IK adalah tata kerja yang memerinci aktivitas secara spesifik untuk suatu proses. Instruksi Kerja ini harus dibuat jika ketiadaannya dapat mempengaruhi mutu.

f. Formulir/rekaman

Formulir merupakan sarana dalam operasi mutu sehari-hari, sedangkan rekaman merupakan bukti dilakukannya aktivitas mutu yang ditentukan.

3. Penerapan

Setelah semua dokumen sistem manajemen mutu selesai disusun dan disahkan, maka saatnya untuk mengimplementasikan semua sistem dokumentasi mutu tersebut. Pada tahap ini, tanggung jawab karyawan sangat penting, karena karyawanlah yang menjalankan sistem tersebut. Jika terjadi beberapa proses yang tidak sesuai dengan prosedur yang telah disusun, maka akan mempengaruhi organisasi atau perusahaan dalam memperoleh sertifikat. Jika tidak diadakan tindakan koreksi atau pencegahan, kemudian menjadi temuan ketika dilaksanakan sertifikasi oleh badan sertifikasi, maka akan mengurangi *performance* organisasi atau perusahaan.

Sebelum diadakan sertifikasi oleh badan sertifikasi, organisasi harus melakukan audit mutu internal, yang berarti harus membentuk tim audit. Tim ini bertugas untuk memastikan bahwa yang ditulis memang telah dilaksanakan dengan bukti tertulis berupa catatan-catatan (rekaman mutu). Hasil dari audit berupa temuan-temuan ketidaksesuaian atau pertimpangan. Tim audit akan melaporkan hasil temuannya kepada manajemen untuk diambil tindakan koreksi dan pencegahan (*corrective and preventive action*).

Proses penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 secara rinci dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Presentasi proposal kepada tim manajemen
 2. Pembentukan *Steering Committee* dan tim kerja sistem manajemen mutu ISO 9001:2000
 3. Pelatihan kesadaran mutu pada tim kerja sistem manajemen mutu ISO
 4. Sosialisasi kesadaran mutu
 5. Penyusunan kebijakan mutu dan sasaran mutu
 6. Penyusunan pedoman mutu, prosedur, dan instruksi kerja
 7. Pelaksanaan, evaluasi, dan revisi dokumen
 8. Pengesahan dokumen mutu
 9. Penetapan pelaksanaan sistem manajemen mutu
 10. Sosialisasi pelaksanaan secara internal dan eksternal
 11. Pelatihan audit internal
 12. Pelaksanaan audit internal
 13. Pelaksanaan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM)
 14. Pelaksanaan pre audit oleh lembaga sertifikasi
 15. Penyempurnaan dan revisi dokumen dan sistem
 16. Final audit sertifikasi oleh lembaga sertifikasi, dan
 17. Pencapaian sertifikat sistem manajemen mutu ISO 9001:2000.
4. Sertifikasi

Setelah dilakukan audit internal, organisasi harus yakin bahwa sistem telah berjalan sesuai dengan standar ISO 9000 dan aplikasinya siap untuk diaudit oleh badan sertifikasi. Badan sertifikasi akan meninjau semua dokumen yang ada dan dibandingkan dengan ketentuan dalam ISO 9001:2000. Kemudian membandingkan semua prosedur yang telah ditulis dengan penerapannya di lapangan.

Sertifikasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 dapat diterima dengan mudah dari badan sertifikasi jika segala ketentuan dan persyaratan

dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 telah terpenuhi dan dari lembaga penilai dinyatakan layak untuk mendapatkan sertifikat.

Terdapat manfaat dari penerapan ISO 9001:2000 lainnya, antara lain:

- a) Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan mutu yang terorganisasi dan sistematis. Proses dokumentasi dalam ISO 9001:2000 menunjukkan bahwa kebijakan, prosedur, dan instruksi yang berkaitan dengan mutu telah direncanakan dengan baik.
- b) Institusi yang telah bersertifikat ISO 9001:2000 diijinkan untuk mengiklankan pada media massa bahwa sistem manajemen mutu dari institusi tersebut telah diakui secara internasional. Hal ini berarti meningkatkan *image* institusi serta daya saing dalam memasuki pasar global.
- c) Audit sistem manajemen mutu dari sebuah institusi yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 dilakukan secara periodik oleh registrar dari lembaga registrasi, sehingga pelanggan tidak perlu melakukan audit sistem mutu. Jadi, dapat menghemat biaya dan mengurangi duplikasi audit sistem mutu oleh pelanggan.
- d) Institusi 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.
- e) Meningkatkan mutu 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.
- f) Meningkatkan kesadaran mutu dalam institusi.
- g) Memberikan *training* secara sistematis kepada seluruh karyawan dan manajer organisasi melalui prosedur-prosedur dan instruksi-instruksi yang terdefinisi secara baik.

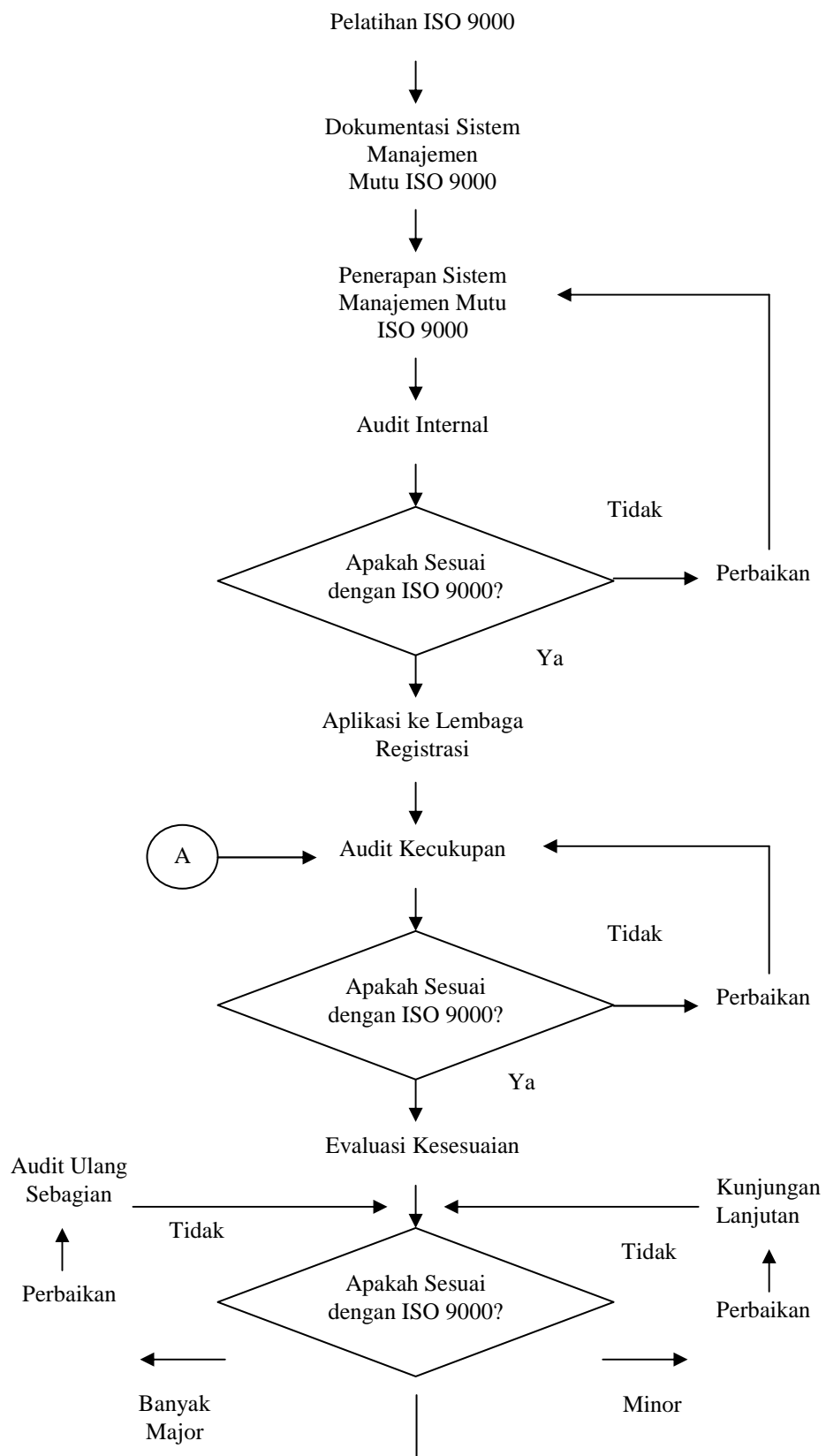
- h) Terjadi perubahan positif dalam hal kultur mutu dari anggota organisasi/dalam sebuah institusi, karena manajer dan karyawan terdorong untuk mempertahankan sertifikat ISO 9001:2000 yang umumnya hanya berlaku selama tiga tahun dan tiap tahun sekali diadakan *surveillance* oleh badan sertifikasi.³⁸

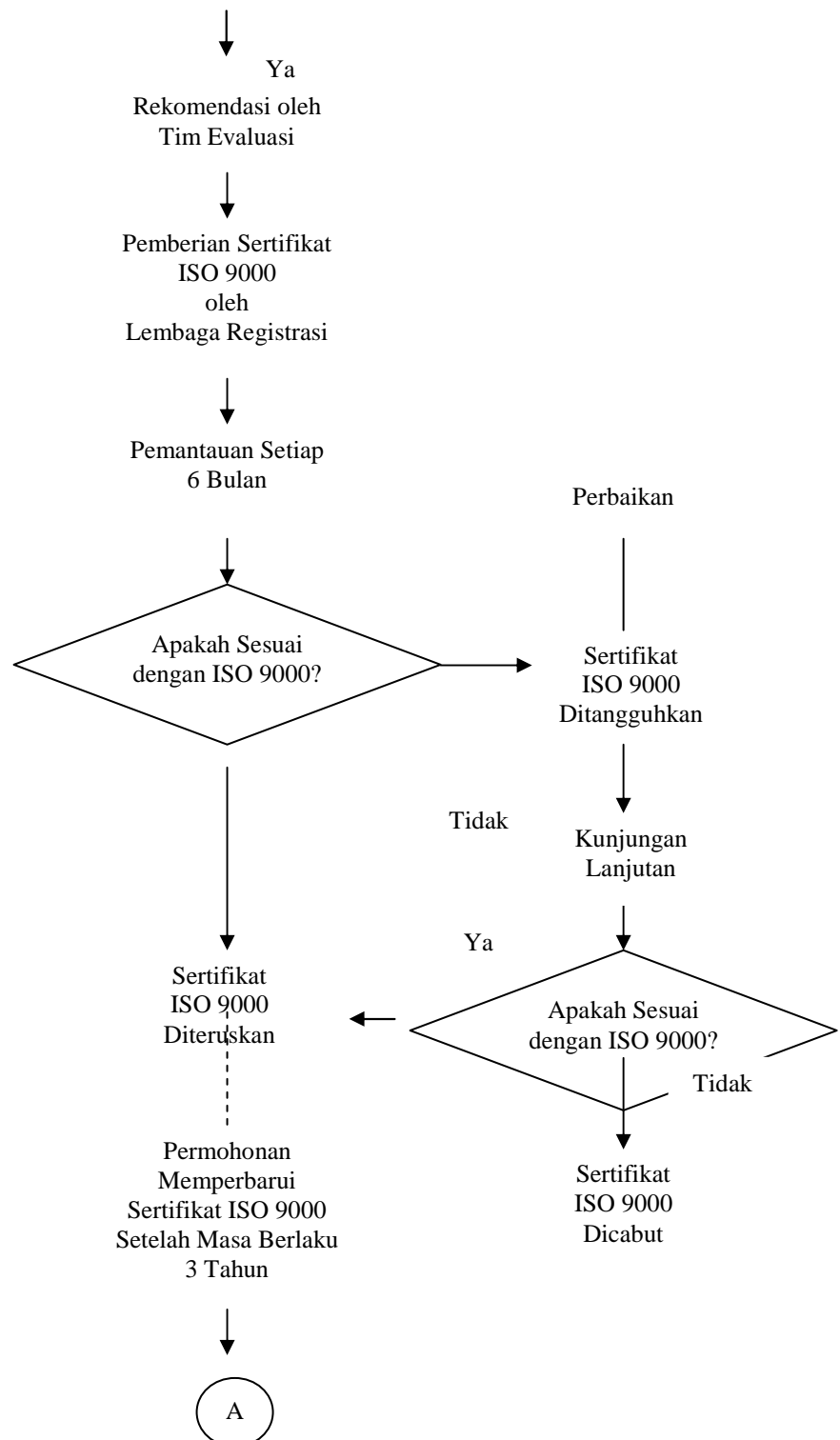
Sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 tidak mensyaratkan bentuk manajemen tertentu, yang dinilai adalah sistem yang jelas, bertanggung jawab, konsisten, dan dapat dipercaya bagaimana sistem mutu tersebut dikendalikan dan bagaimana komitmen mereka terhadap mutu.

Kemudian proses penerapan menurut Gaspersz dapat digambarkan dalam bentuk diagram yang disebut diagram alir proses penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000³⁹ seperti di bawah ini.

³⁸ Vincent Gaspersz, Op.Cit, 17

³⁹ *Ibid*, 293





Gambar: Diagram Alir Proses Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000

Berdasarkan studi dari berbagai pustaka manajemen mutu, Masters mengemukakan hambatan-hambatan dalam penerapan sistem manajemen mutu, di antaranya:

- a) Tidak adanya komitmen dari manajemen
- b) Tidak adanya pengetahuan atau kurang pahaman tentang manajemen mutu
- c) Tidak mempunyai mengubah perilaku institusi atau organisasi
- d) Tidak tepatnya perencanaan mutu
- e) Tidak adanya pendidikan dan pelatihan berkelanjutan (terus-menerus)
- f) Tidak mempunyai membangun suatu *learning organization* yang memberikan perbaikan terus-menerus
- g) Tidak cocoknya struktur organisasi serta departemen dan individu yang terisolasi
- h) Kurangnya dukungan sumber daya
- i) Tidak tepatnya sistem penghargaan dan balas jasa bagi karyawan
- j) Tidak tepatnya dalam mengadopsi prinsip-prinsip manajemen mutu ke dalam organisasi atau institusi, dan lain-lain.⁴⁰

Berbagai hambatan dalam penerapan sistem manajemen mutu di atas sebaiknya dihindari demi terealisasinya tujuan yang diinginkan yang tertuang dalam sasaran mutu.

⁴⁰ *Ibid*, hlm. 265