

# STRATEGI PENINGKATAN MUTU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN PASCA PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008

Miftahul Ulum  
Guru SMK Negeri 1 Sayung  
e-mail: ulum036u2@gmail.com

Bambang Ismanto  
Dosen Universitas Kristen Satya Wacana  
e-mail: bambang.ismanto@staff.uksw.edu

## ABSTRACT

**T**he research aimed to analyze factors that affecting service quality and to determine proper strategic planning to improve service quality in State Vocational School Sekayung. The research design was Research and Development (R and D). The collecting data methods were interview and focus group discussion (FGD). Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) was used to determine the strategies. The research showed that the proper strategic was integrated vertical strategy. That strategy required school to control more intensively toward school performance on improvement school quality services. Strategic planning that school have to do namely: 1) Optimizing curriculum 2013 implementation, 2) curriculum diversification, 3) strengthen all school members commitment, 4) learning quality improvement, 5) expand local content curriculum, 6) expand bench marking, 7) quality and quantity learning facilities improvement, 8) graduate quality improvement, 9) Optimizing extracurricular activities, 10) improve learning atmosphere, 11) optimize school committee, 12) society involvement in education funding

**Keywords:** *Planning Strategies, Service Quality, ISO 9001:2008*

## PENDAHULUAN

Pendidikan yang bermutu tidak dapat hanya dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga kependidikan) serta pelanggan eksternal (peserta didik, orangtua,

masyarakat dan pemakai lulusan). Pelanggan utama dalam sekolah adalah siswa yang secara langsung menerima jasa pendidikan. Sebagai pelanggan utama siswa memiliki pandangan atau persepsi yang berbeda-beda terhadap pelayanan yang diberikan oleh pihak sekolah. Pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa, keunggulan bersaing sering diupayakan dalam bentuk pelayanan yang unggul.

Strategi yang tepat dan akurat dalam kualitas layanan merupakan faktor penting yang mempengaruhi keunggulan bersaing bila direncanakan dan diimplementasikan dengan tepat.

Indikator keberhasilan lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) meliputi (1) masa tunggu memasuki lapangan kerja kurang dari 2 tahun, (2) terserap pada lapangan/unit kerja sesuai program keahliannya, (3) berpotensi untuk mengembangkan diri hingga tahapan kompetensi keahlian pada unit kerja. Kompetisi lulusan SMK akan semakin kompleks dalam era globalisasi baik Asean dan Asia Pasifik.

Globalisasi ekonomi terutama berlakunya kawasan persaingan ASEAN mulai tahun 2015 menjadi dinamika kehidupan masyarakat di Indonesia. Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) akan membentuk ASEAN sebagai pasar dan basis produksi tunggal membuat ASEAN lebih dinamis dan kompetitif. Inisiatif ekonomi ini mempercepat integrasi regional bisnis, tenaga kerja terampil dan bakat dan memperkuat kelembagaan ASEAN (Ismanto : 2015). Era MEA yang akan berlangsung

tahun 2015 memiliki 4 karakteristik utama yaitu sebagai (1) pasar tunggal dan kesatuan basis produksi, (2) kawasan ekonomi yang berdaya saing, (3) pertumbuhan ekonomi yang merata, dan (4) meningkatkan kemampuan untuk berintegrasi dengan perekonomian global. MEA menjadi tantangan tersendiri dalam mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas, oleh karena SDM Indonesia harus bersaing ketat dengan SDM dari negara lain. Hal ini membawa implikasi Sekolah Menengah Kejuruan untuk meningkatkan mutu pelayanan dalam peningkatan mutu lulusan dengan standar kompetensi internasional.

Manajemen pelayanan pendidikan berbasis mutu di Sekolah Menengah Kejuruan dikembangkan melalui sertifikat sistem manajemen mutu SNI ISO 9001:2008. Sebagai standar mutu internasional, implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 secara konsisten akan meningkatkan mutu sekolah serta efisiensi dalam pengelolaan sumber daya sekolah.

Analisis peningkatan mutu pelayanan pasca implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dilakukan untuk menganalisis sumber

daya dan menetapkan rencana strategis di SMK Negeri 1 Sayung Demak. Berdasarkan latar belakang di atas, maka ditetapkan masalah penelitian ini: (1) Bagaimanakah situasi dan kondisi lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan, serta lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan tantangan dalam peningkatan mutu SMK Negeri 1 Sayung; (2) Bagaimanakah rencana strategi dalam peningkatan mutu SMK Negeri 1 Sayung. Adapun tujuan penelitian ini adalah (1). Menganalisis kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan tantangan dalam peningkatan mutu SMK Negeri 1 Sayung; (2). Menetapkan rencana strategi dalam peningkatan mutu SMK Negeri 1 Sayung.

Kualitas pelayanan merupakan totalitas bentuk dari karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan pelanggan, baik yang nampak jelas maupun yang tersembunyi (Kotler, 2000:169). Sejalan dengan hal tersebut Tjiptono (2005:110) menyatakan bahwa kualitas adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, pelayanan, sumber daya manusia,

proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Contoh, lokasi, biaya, status akreditasi, jumlah dan kualifikasi staf dan guru. Lebih lanjut Tjiptono, dkk (2008 : 67) menyatakan bahwa dalam rangka menciptakan kepuasan pelanggan, produk yang ditawarkan organisasi harus berkualitas. Karena kualitas memiliki sejumlah level universal (sama dimanapun), kultural (tergantung sistem nilai budaya), sosial (dibentuk oleh kelas sosial ekonomi, kelompok etnis, keluarga, teman sepeergaulan), dan personal (tergantung preferensi atau selera setiap individu). Kualitas layanan berkontribusi signifikan bagi pengembangan diferensiasi, positioning, dan strategi bersaing setiap organisasi pemasaran, baik perusahaan manufaktur maupun penyedia jasa. Lebih lanjut Tjiptono dkk (2008 : 70) menyatakan bahwa kualitas layanan mencerminkan perbandingan antara tingkat layanan yang disampaikan perusahaan dibandingkan ekspektasi pelanggan. Kualitas layanan diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian dalam mengimbangi atau melampaui harapan pelanggan.

Harapan pelanggan bisa berupa tiga standar, yaitu: (1) *Will expectation*, yaitu tingkat kinerja yang diantisipasi atau diperkirakan konsumen akan diterimanya, berdasarkan semua informasi yang diketahuinya. (2) *Should expectation*, yaitu tingkat kinerja yang dianggap sudah pantas diterima konsumen. Biasanya tuntutan dari apa yang seharusnya diterima jauh lebih besar daripada apa yang diperkirakan bakal diterima. (3) *Ideal expectation*, yaitu tingkat kinerja optimum atau terbaik yang diharapkan dapat diterima konsumen. Dari ketiga standar diatas dapat dikatakan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan adalah *expected perceived* dan *perceived service*.

Menurut Vincent Gasperz (2003) Terdapat beberapa karakteristik umum dari sistem manajemen mutu: a) Sistem manajemen mutu mencakup suatu lingkup yang luas dari aktivitas-aktivitas dalam organisasi modern. Kualitas atau 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

kualitas, (3) *user-based quality* adalah kesesuaian atau ketetapan dalam penggunaan produk (barang dan/ atau jasa), (4) *manufacturing-based quality* adalah kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan standar, dan (5) *value-based quality* adalah derajat keunggulan pada tingkat harga yang kompetitif. b) Sistem manajemen mutu berfokus pada konsistensi dari proses kerja. Hal ini sering mencakup beberapa tingkat dokumentasi terhadap standar-standar kerja. c) Sistem manajemen mutu berlandaskan pada pencegahan kesalahan sehingga bersifat proaktif, bukan deteksi pada kesalahan yang bersifat reaktif. d) Sistem manajemen mutu mencakup elemen-elemen: tujuan (*objectives*), pelanggan (*customer*), hasil-hasil (*output*), proses-proses (*processes*), masukan- masukan (*inputs*), pemasok (*suppliers*) dan pengukuran umpan balik dan umpan maju (*measurements for feedback and feedforward*). Dalam akronimi bahasa Inggris dapat disingkat menjadi: SIPOCOM- Suppliers, Inputs, Processes, Outputs, Customers, Objectives, and Measurements.

Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 berisi persyaratan yang

lebih menekankan pada pendekatan proses, hal ini bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan/atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan ini dalam rangka menjawab kebutuhan spesifik dari pelanggan, dimana organisasi yang menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 harus dapat menjamin kualitas dari produk tertentu atau merupakan kebutuhan dari pasar tertentu sebagaimana yang ditentukan oleh organisasi. Di dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 itu sendiri harus mampu menyediakan bukti objektif bahwa sistem manajemen mutu telah ditetapkan secara efektif dan analisis dari proses menjadi sumber dalam menetapkan dokumen yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Pemenuhan persyaratan yang dimaksud adalah pemenuhan terhadap prinsip-prinsip manajemen ISO 9001 untuk memenuhi kepuasan pelanggan (Qolbi :2014).

Mutu merupakan sentral dari SNI ISO 9000:2008 sebagai sistem manajemen mutu. SNI ISO 9000:2008

menetapkan pengertian mengenai mutu dengan dua makna. Yang pertama, mutu adalah spesifikasi dari produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Yang kedua, mutu juga berarti terbebas dari kegagalan (Komala : 2014:3). Mutu pendidikan/sekolah akan memberikan kepuasan kepada lulusan, orang, masyarakat, dunia usaha dan Pemerintah. Para pihak akan memperoleh jawaban positif atas harapannya di sekolah/lembaga pendidikan yang bersangkutan. Mutu yang dihasilkan lebih tinggi maka meningkatkan daya saing dalam kompetisi melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi atau menemukan pekerja /karier yang dicitakan.

Sekolah Menengah Kejuruan Berstandar ISO 9001:2008 adalah sekolah yang dalam pengelolaannya telah mempunyai komitmen terhadap mutu, sehingga sekolah yang menerapkan ISO 9001:2008 memiliki fungsi dalam organisasi yang berdampak terhadap kualitas dan kepuasan konsumen dikendalikan dengan sistematisa pengendalian yang dirancang dan distandarkan sedemikian rupa, dan bila diterapkan dengan benar, maka kepastian kualitas

dan konsistensi kualitas untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan dapat tercapai (Pratiwi : 2013:217). Sertifikat ISO ditetapkan oleh lembaga akreditasi tentang ISO 9001:2008 setelah memenuhi persyaratan dan assessment.

Untuk meningkatkan pemenuhan harapan pelanggan maka diperlukan perencanaan strategis. Menurut Rangkuti (2013:23) tahapan perencanaan strategis yaitu: tahap pengumpulan data, tahap analisis dan tahap pengambilan keputusan. Sedangkan Langkah-langkah penelitian dan pengembangan menurut Sugiyono (2013:408) terdiri dari (1)Potensi dan Masalah, (2) Mengumpulkan informasi, (3) Desain Produk, (4) Validasi Desain, (5) Perbaikan Desain, (6) Uji coba produk, (7) Revisi Produk, (8) uji coba pemakaian, (9) Revisi Produk, (10) produksi massal

Langkah-langkah yang digunakan untuk menyusun perencanaan strategis sebagai berikut (Rangkuti, 2013:25) :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada pelaksanaan pelayanan di sekolah berdasarkan delapan standar nasional pendidikan. Kegiatan ini

dilakukan dengan melakukan observasi dan wawancara kepada seluruh komponen sekolah.

2. Menentukan faktor-faktor dominan dari pelaksanaan pelayanan berdasarkan delapan standar nasional pendidikan yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam meningkatkan kualitas pelayanan di SMK Negeri 1 Sayung. Kegiatan ini dilakukan dengan melakukan reduksi data yang terkumpul pada saat dilakukannya observasi dan wawancara.
3. Menentukan faktor-faktor dominan yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam meningkatkan kualitas pelayanan di SMK Negeri 1 Sayung. Kegiatan ini dilakukan melalui FGD dimana hasil reduksi data observasi dan wawancara dilakukan penajaman dan penekanan untuk diperoleh data factor yang paling dominan.
4. Menentukan bobot masing-masing faktor dengan skala mulai dari 1,0 (paling berpengaruh) sampai 0,0 (tidak berpengaruh) terhadap upaya perbaikan kualitas pelayanan di SMK Negeri 1 Sayung.

Pembobotan dilakukan dengan memperhatikan tingkat kepentingan dan pengaruh faktor dominan tersebut terhadap kualitas pelayanan di SMK Negeri 1 Sayung. Adapun pembobotannya menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Dobot = \left( \frac{1}{\sum FD} \right) \times \% \text{ pengaruh FD terhadap pelayanan}$$

Keterangan :

- 1 : adalah nilai ideal
  - $\sum FD$  : Jumlah faktor dominan
  - % Pengaruh FD : Prosentase pengaruh FD terhadap Pelayanan Sekolah (%Tingkat pengaruh)
5. Menentukan skor (1 sampai dengan 4) dari masing-masing faktor berdasarkan penting tidaknya faktor tersebut terhadap upaya peningkatan kualitas pelayanan sekolah di SMK Negeri 1 Sayung. Dengan ketentuan sebagai berikut : Skor 1(tidak memiliki daya tarik), Skor 2 (daya tarik rendah), Skor 3 (daya tarik Sedang), Skor 4 (daya tarik tinggi)
  6. Menghitung total skor dengan mengalikan bobot dan skor untuk masing-masing faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
  7. Menghitung total skor akhir faktor internal (kekuatan-kelemahan) dan

factor eksternal (peluang-ancaman).

8. Merumuskan strategi berdasarkan total skor IFAS dan EFAS.

Dalam mengecek kebenaran data dari FGD, peneliti menguji validitas dan reliabilitas terhadap seluruh data yang diperoleh dalam penelitian ini yang dilakukan berdasarkan kredibilitas. Peneliti melakukan pengujian kredibilitas dengan tiga cara yaitu pengamatan, triangulasi, dan pemeriksaan teman sejawat.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan atau desain penelitian Research and Development, Tujuan utama penelitian dan pengembangan sebagaimana dikemukakan oleh Gay 1990:10 dalam Sugiyono (2009:102) bukan untuk menguji hipotesis melainkan menghasilkan produk-produk kependidikan yang secara efektif dapat dimanfaatkan oleh sekolah. Hal ini didasarkan karena penelitian ini diarahkan pada pengujian model melalui pengembangan suatu produk pendidikan dan berupaya menemukan strategi peningkatan kualitas pelayanan di SMK Negeri 1 Sayung

dengan menggunakan perencanaan program strategis yang berkesinambungan. Menurut Sugiyono (2011), terdapat sepuluh langkah yang dilakukan untuk memperoleh suatu produk, tetapi dalam penelitian ini tidak sampai pada tahap eksperimen. langkah tersebut dibatasi sampai pada tahap kelima yaitu perbaikan desain setelah dilakukan validasi desain oleh ahli. Penelitian dilakukan di SMK Negeri 1 Sayung, Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis matrik IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*), analisis matrik EFAS (*eksternal Factors Analysis Summary*), analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), matrik IE (*Internal Eksternal*), matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), matrik Grand Strategy. Untuk menentukan pilihan strategi, digunakan Matrik Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM).

## **HASIL PENELITIAN**

Pelaksanaan perencanaan program di SMK Negeri 1 Sayung

belum memenuhi harapan berbagai pihak mulai dari pembuatan program yang hanya meneruskan program terdahulu dan cenderung sama dengan program sebelumnya, keterlibatan warga sekolah tidak terwujud dalam perencanaan sampai pada perbedaan persepsi mengenai perencanaan bahkan tidak dilakukan evaluasi program.

Proses penyusunan perencanaan strategis ini melalui tiga tahap analisis, tahap analisis yang pertama adalah tahap pengumpulan data, tahap ini dilakukan dengan 2 matrik yaitu matrik IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan matrik EFAS (*External Factors Analysis Summary*). Kemudian tahap *kedua* dengan tahap analisis menggunakan matrik SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), matrik IE (*Internal Eksternal*), matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), matrik Grand Strategy dan tahap *ketiga*, tahap pengambilan keputusan dengan matrik Perencanaan Strategis Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM).

Tahapan perencanaan strategis ini dapat diuraikan sebagai berikut ; Matrik IFAS (*Internal Factors Analysis*



Summary). Hasil dari analisis faktor-faktor dominan kekuatan dan kelemahan dalam pelayanan pendidikan sesuai dengan pembobotan dan penskoran yang diperoleh pada tabel 4.1.

Tabel 4.1  
Matrik Evaluasi faktor Internal (IFAS)

No	Faktor-faktor Internal Dominan	Bobot	Skor	Bobot x Skor
Kekuatan				
1	Manajemen terbuka dan partisipatif	0,09	3	0,27
2	Adanya dukungan dari pemerintah kabupaten Demak, Dinas Pendidikan, stakeholder, dan masyarakat untuk meningkatkan kualitas pendidikan	0,14	2	0,28
3	Adanya struktur organisasi dan tata kelola yang baik guna mendukung system kerja yang professional	0,09	3	0,27
4	Kerjasama antar personil cukup baik	0,11	4	0,44
5	Tersedianya SDM yang kreatif dan inovatif dalam mengembangkan pembelajaran.	0,09	4	0,36
6	Sarana praktik yang mencukupi untuk setiap Kompetensi Keahlian	0,14	3	0,42
7	Sebagian besar guru telah mengikuti diklat sesuai kompetensinya.	0,09	4	0,36
8	Jaringan internet telah berfungsi sehingga mudah mengakses berbagai informasi.	0,05	4	0,20
9	Lokasi strategis, di jalan lintas pantura bisa terjangkau untuk siswa dari kecamatan di wilayah Demak barat dan Kota Semarang bagian utara.	0,07	3	0,21
10	Komite Sekolah sangat peduli dengan peningkatan mutu sekolah.	0,05	3	0,15
11	Kerjasama telah terjalin baik dengan beberapa Institusi/DUDI.	0,09	4	0,36
Total Kekuatan		1		3,32
Kelemahan				
1	Kurangnya ruang belajar karena hanya memiliki 10 ruang belajar, sedangkan rombongan belajar mencapai 15 kelas	0,15	4	0,60
2	Tingkat kinerja kelembagaan yang masih lemah, terutama dalam keadministrasian.	0,12	3	0,36
3	Relevansi kompetensi input dengan output pendidikan yang masih belum optimal	0,08	3	0,24
4	Terbatasnya dana operasional dari pemerintah dan belum tergalinya sumber-sumber dana secara optimal yang berasal dari masyarakat/dunia usaha bagi kegiatan pendidikan	0,08	4	0,32
5	Pelaksanaan MBS belum optimal.	0,04	3	0,12
6	Komite sekolah belum berfungsi secara proporsional sebagaimana empat Peran Komite Sekolah dalam membangun MBS.	0,04	3	0,12
7	Belum semua guru memahami kurikulum yang kurikulum 2013	0,08	3	0,24
8	Disiplin waktu masih perlu ditingkatkan.	0,10	3	0,30
9	Sebagian besar guru program produktif belum mengikuti	0,08	2	0,16

	magang di DU/DI.			
10	Jumlah tenaga TU belum sesuai beban kerja	0,06	2	0,12
11	Jumlah alat dan ruang praktik belum sesuai standar	0,12	3	0,36
12	Unit produksi yang belum berjalan dengan baik dan dikelola secara profesional.	0,04	3	0,12
13	Pelaksanaan evaluasi program belum maksimal	0,04	3	0,12
Total Kelemahan		1		3,18
Total IFAS				0,14

Sumber : Hasil FGD 2015

Hasil perhitungan analisis terhadap lingkungan internal diperoleh jumlah kekuatan 3,32 dan kelemahan sebesar 3,18 dan hasil skor akhir (kekuatan-kelemahan) sebesar 0,14. Angka ini menunjukkan bahwa faktor-faktor kekuatan lebih dominan dibandingkan dengan faktor-faktor kelemahan sehingga sekolah dapat memanfaatkan faktor kekuatan untuk meminimalkan kelemahan yang dihadapi sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan sekolah.

Matrik EFAS (*External Factors Analisis Summary*). Hasil analisis faktor eksternal dapat dilihat pada tabel 4.2. Dari hasil tersebut diperoleh jumlah dari faktor-faktor yang dominan dari peluang sebesar 3,77, sedangkan ancaman yang ada sebesar 3,38 dan selisih keduanya 0,39. Dari hasil ini diketahui bahwa SMK Negeri 1 Sayung mempunyai peluang yang bisa dimanfaatkan guna mengatasi ancaman yang ada.

Tabel 4.2  
Matrik Evaluasi faktor Eksternal (EFAS)

No	Faktor-faktor Eksternal Dominan	Bobot	Skor	Bobot x Skor
Peluang				
1	Pemerintah mengangkat tenaga guru dan TU PNS.	0,13	4	0,52
2	Adanya beasiswa bagi guru untuk studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi.	0,09	2	0,18
3	Adanya kebijakan Pemerintah dalam peningkatan alokasi dana sektor pendidikan yang lebih tinggi melalui block grant.	0,13	3	0,39
4	Adanya peluang untuk mengajukan bantuan kegiatan dengan alokasi dana yang cukup memadai.	0,13	4	0,52
5	Hubungan dan dukungan instansi vertikal di tingkat kabupaten cukup baik.	0,16	4	0,64
6	Nilai kepercayaan masyarakat umum dan DU/DI (user) terhadap SMK relatif meningkat.	0,19	4	0,76
7	Kondisi sosial, politik dan keamanan relatif stabil	0,13	4	0,52
8	Adanya perkembangan teknologi informasi yang	0,06	4	0,24

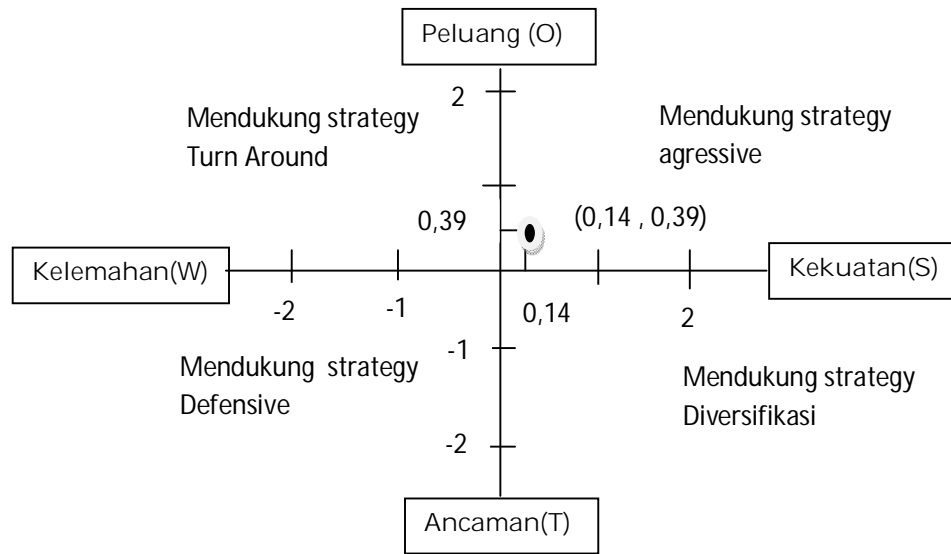
	dapat diakses dengan mudah dan relatif murah.			
Total Peluang		1,00		3,77
Hambatan				
1	Perubahan kurikulum khususnya dilingkungan pendidikan SMK relatif terlalu cepat kurang dibarengi dengan sosialisasi yang komprehensif	0,19	4	0,76
2	Alokasi anggaran untuk operasional sekolah dari pemerintah daerah ada kecenderungan semakin menurun (lebih rendah dari pada sebelum otonomi daerah).	0,19	3	0,57
3	Egosektoral pemegang kebijakan/kewenangan pada lini vertikal sering tidak menguntungkan pada perkembangan dunia pendidikan (khususnya kurang memihak pada sekolah kejuruan)	0,13	3	0,39
4	Daya serap pasar tenaga kerja untuk menerima lulusan relatif masih rendah (Keterbukaan DU/DI dalam rekrutmen tenaga kerja relatif rendah/kurang).	0,13	4	0,52
5	Adanya kompetitor bursa kerja dari perusahaan-perusahaan swasta.	0,06	3	0,18
6	Belum ada asosiasi profesi dan lembaga sertifikasi profesi di tingkat kabupaten/kota	0,06	3	0,18
7	Terbatasnya jumlah DU/DI yang relevan dan pembimbing yang memenuhi kualifikasi.	0,13	3	0,39
8	Perkembangan IPTEK yang berpengaruh terhadap tuntutan kemampuan dan ketrampilan (tenaga yang profesional)	0,13	3	0,39
Total Hambatan		1,00		3,38
Total EFAS				0,39

Sumber : hasil FGD 2015

Berdasarkan atas hasil analisis lingkungan internal (IFAS) dan hasil analisis lingkungan eksternal (EFAS) SMK Negeri 1 Sayung diperoleh hasil skor akhir IFAS (Kekuatan dan Kelemahan) adalah  $3,32 - 3,18 = 0,14$  dan EFAS (Peluang dan Ancaman) adalah  $3,77 - 3,38 = 0,39$ . Hasil analisis SWOT ini dapat dilihat pada gambar

4.1 dimana menunjukkan bahwa strategi berada pada no 1 yaitu mendukung strategi aggressive (SO) menggunakan kekuatan-kekuatan internal guna menangkap peluang-peluang eksternal dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan. Hasil analisis ini dapat dilihat dalam gambar 4.1.

Gambar 4.1  
Diagram analisa strategi SWOT



Matrik internal eksternal korporat yang lebih detail, pada matrik menggunakan parameter kekuatan ini terdiri dari 9 sel. Adapun hasil yang internal dan pengaruh eksternal yang diperoleh jumlah IFAS dan EFAS dihadapi, yang tujuannya untuk berikut : memperoleh strategi bisnis ditingkat

Tabel 4.3  
Skor Akhir IFAS dan EFAS

IFAS		EFAS	
Kategori	Total Skor	Kategori	Total Skor
Kekuatan (S)	3,32	Peluang (O)	3,77
Kelemahan (W)	3,18	Ancaman (T)	3,38
Total (S+W)	6,50	Total (O+T)	7,15
(S+W) : 2	3,25	(O+T) : 2	3,57

Tabel 4.4  
Matriks Internal Eksternal (IE)

	4,0	Kuat	,0	Rata-rata	2,0	lemah	
TOTAL SKOR FAKTOR EKSTERNAL (EFAS)	I Pertumbuhan		II Pertumbuhan		III Pertumbuhan		1,0
	IV Stabilitas		V Pertumbuhan Stabilitas		VI Penciutan		3,0
	VII Pertumbuhan		VIII Pertumbuhan		IX Likuiditas		2,0
	TOTAL SKOR FAKTOR INTERNAL (IFAS)						1,0

Hasil analisis matrik IE ini diperoleh posisi SMK Negeri 1 Sayung pada sel 1 Strategi pertumbuhan (Growth strategy) pada sel 1 ini pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi vertical yaitu dengan *backward integration* dan *forward integration*.

Untuk mempertajam dari posisi dalam matrik Internal Eksternal tersebut maka peneliti menggunakan matrik SPACE pada tabel 4.5 agar dapat melihat posisi sekolah dan arah perkembangan sekolah tersebut.

Tabel 4.5  
Matrik Strategi dan Evaluasi Tindakan (SPACE)

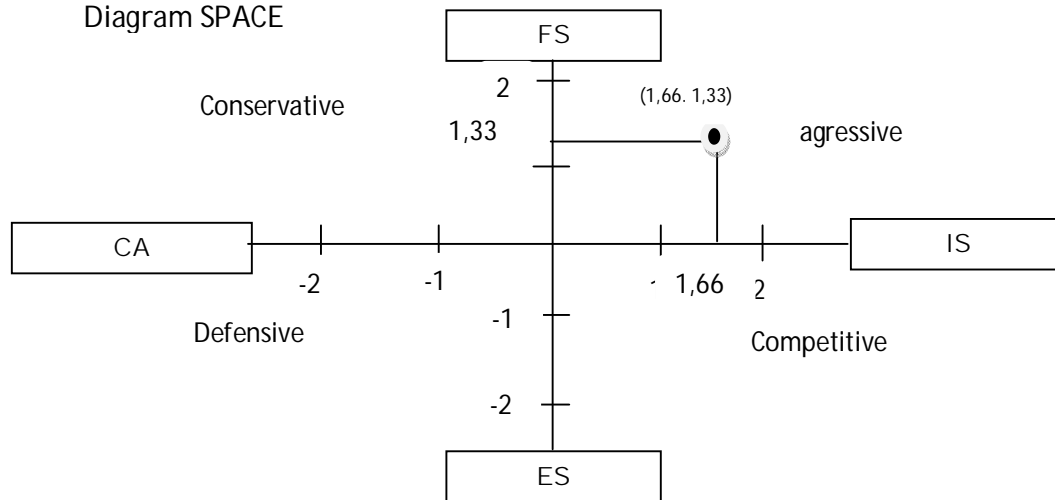
Posisi Strategis internal	Skor	Posisi strategis eksternal	Skor
Financial Strenght (FS)		Environmental Stability (ES)	
1. Dana operasional dari pemerintah	4	1. Tingkat persaingan sekolah semakin tinggi	-2
2. Unit produksi	2	2. Perkembangan teknologi	-2
3. Keadaan ekonomi orangtua	2	3. Motivasi belajar siswa	-2
4. Adanya block grant	4	4. Kebijakan pemerintah daerah	-1
Total FS	12	Total ES	-7
Competitive Advantage (CA)		Industry Strenght (IS)	
1. Kompetensi lulusan	-3	1. Standar sarana prasarana	3
2. Fasilitas Sekolah	-2	2. Standar pedidik dan Tendik	4
3. Program-program sekolah	-1	3. Standar pembiayaan	4
		4. Standar pengelolaan	2
Total CA	-6	Total IS	13

Sumber: hasil FGD 2015

$$FS = \frac{12}{4} = 3,0 \quad ES = \frac{-7}{4} = -1,75 \quad FS + ES = 3,00 + (-1,75) = 1,25$$

$$CA = \frac{-6}{3} = -2,00 \quad IS = \frac{13}{4} = 3,25 \quad CA + IS = (-2,00) + 3,66 = 1,66$$

Gambar 4.2  
Diagram SPACE



Berdasarkan gambar 4.2 diatas terlihat garis vector bersifat positif yang berarti tindakan yang dilakukan harus lebih agresif memaksimalkan kekuatan finansial untuk memperdayakan kekuatan sekolah.

Perhitungan matrik strategi besar terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi posisi persaingan dan dimensi pertumbuhan pasar.

Tabel 4.6  
Competitive Position Grand Strategy Matrix

No	Atribut	Bobot	Skor	Bobot x Skor
1	Kompetensi lulusan	0,33	3	1,00
2	Fasilitas Sekolah	0,25	2	0,50
3	Program-program sekolah	0,42	2	0,83
Total		1		2,33

Sumber: FGD 2015

Tabel 4.7  
Market Growth Grand Strategy Matrix

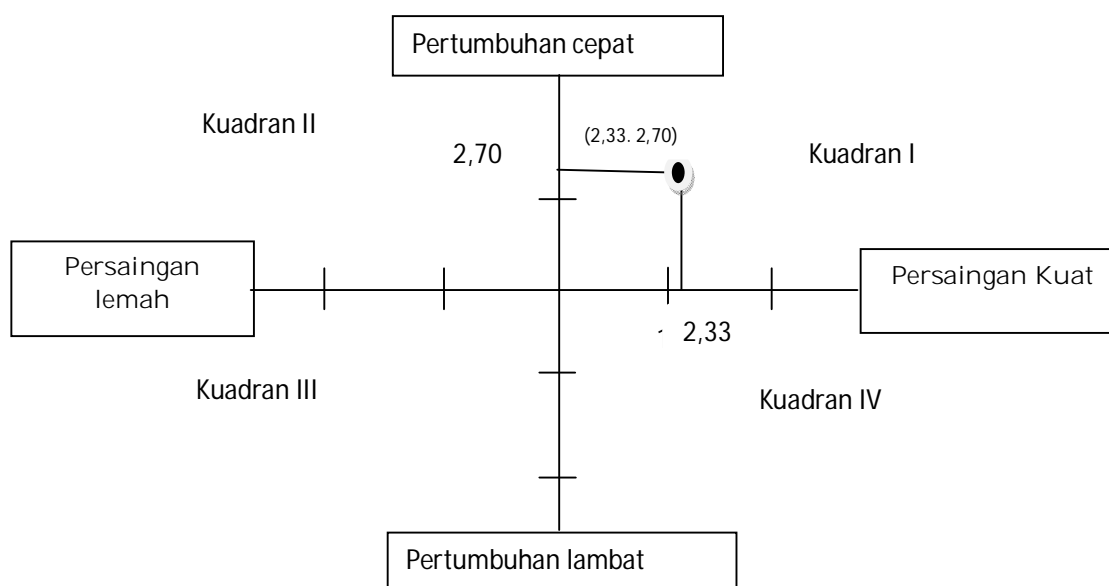
No	Atribut	Bobot	Skor	Bobot x Skor
1	Dana operasional	0,15	3	0,45
2	Pendidik dan tenaga kependidikan	0,15	3	0,45
3	Pengelolaan sekolah	0,30	2	0,60
4	Kurikulum	0,20	3	0,60
5	Standar proses	0,20	3	0,60
Total				2,70

Sumber: FGD 2015

Hasil dua dimensi tersebut ditampilkan dalam diagram *grand strategy matrix* seperti gambar 4.3. dari tabel tersebut terlihat bahwa posisi *Grand strategy Matrix* SMK Negeri 1 Sayung berada pada Kuadran

I yaitu posisi strategi sempurna. Pada kuadran ini sekolah berpeluang untuk menjadi sekolah maju dengan memanfaatkan berbagai peluang yang ada.

Gambar 4.3  
Diagram Grand Strategy Matrix



Matrik perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) merupakan tahap ketiga dimana tahapan ini merupakan tahapan pengambilan keputusan.

Keputusan strategi yang diperoleh dari matrik SWOT adalah strategi SO, matrik SPACE diperoleh strategi Agresif, dan dari matrik Grand Strategi

diperoleh strategi integrasi yaitu *backward, forward, dan horizontal integration*. Selanjutnya berbagai strategi tersebut akan dianalisis untuk menentukan strategi terbaik berdasarkan pada analisa keputusan matrik perencanaan strategi kuantitatif.

Dari hasil strategi alternative matrik QSPM, dihasilkan nilai TAS tertinggi yaitu 14,24 adalah pada strategi integrasi, sehingga strategi yang sesuai dengan kondisi SMK Negeri 1 Sayung adalah strategi integrasi atau strategi integrasi vertikal yang terdiri dari tiga strategi utama yaitu strategi integrasi kedepan, strategi integrasi kebelakang, dan strategi integrasi horizontal.

Sekolah khususnya SMK yang memiliki strategi integrasi kedepan adalah sekolah potensial berusaha untuk memenuhi delapan standar nasional pendidikan, dengan berbagai kekuatan internal yang dimiliki sebagai jaminan dalam pengelolaan sekolah. Strategi integrasi kebelakang, dengan strategi ini bagaimana sekolah mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki dengan menggunakan potensi yang ada untuk

menangkap peluang – peluang yang ada. Strategi horizontal merupakan strategi pertumbuhan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan mengembangkan strategi meraih 8 standar nasional pendidikan dengan melakukan pengawasan terhadap kinerja sekolah.

Isu-isu strategis digunakan sebagai perimbangan atas analisis diagnosis kondisi internal dan eksternal, adapun isu-isu strategis dilingkungan SMK Negeri 1 Sayung sebagai berikut: (1) Pemberlakuan kurikulum 2013 secara mandiri; Ketersediaan kurikulum, rencana pembelajaran, dan pelaksanaan PBM yang berbasis kompetensi dan mengacu pada pelaksanaan 4 pilar Pembelajaran (*learning to know, learning to do, learning to be, dan learning to live together*), kreativitas dan inovasi dan sistem penilaian yang akuntabel. (2) Restrukturisasi organisasi dan manajemen. Ketersediaan struktur organisasi dan manajemen yang efektif dan efisien dan birokrasi yang praktis, serta didukung oleh sistem informasi manajemen yang mengacu pada perkembangan teknologi informasi. (3)



Peningkatan Sarana dan Prasarana. Ketersediaan sarana dan prasarana (fasilitas) yang sesuai dengan kebutuhan Sekolah dan operasional manajemen dan pengembangan unit produksi. (4) Ketenagaan. Ketersediaan sumberdaya manusia (tenaga administratif maupun guru) yang profesional dengan komitmen yang tinggi terhadap tugas (dedikasi, loyalitas, etos kerja). (5) Pembiayaan. Ketersediannya dukungan dana yang sesuai dengan keperluan program sekolah. (6) Peserta Didik/Siswa. Menghasilkan peserta didik atau siswa yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang sesuai dengan kebutuhan DU/DI. (7) Peran serta Masyarakat. Adanya masyarakat (terutama DU/DI) yang selalu berperan serta dalam pengembangan dan peningkatan kualitas tamatan SMK. (8) Lingkungan/Budaya Sekolah. Adanya lingkungan sekolah yang asri yang memperhatikan keharmonisan komponen lingkungan (Abiotik, Biotik dan Kultural), yang didukung dengan realisasi implementasi 7K yang sangat menunjang pelaksanaan program sekolah.

### **Strategi Pengembangan Sekolah**

Secara Umum Strategi diarahkan untuk menyikapi seluruh Program dan kegiatan yang dirumuskan, strategi pengembangan sekolah ini diarahkan untuk mencapai standar kualitas pelayanan yang sesuai dengan standar nasional pendidikan, adapun strategi pengembangan sekolah sebagai berikut: (1) Mengoptimalkan implementasi Kurikulum 2013 melalui Pemerataan informasi dan pemahaman dalam penerapan pembelajaran Kurikulum 2013 yang berbasis *Discovery learning*, *Problem based learning* dan *project based learning*. Mengembangkan perangkat pembelajaran secara optimal. Mengembangkan penilaian dengan strategi; Melaksanakan strategi penilaian yang variatif, Melaksanakan penilaian yang transparan, akuntabel, dan demokratis; (2) Melaksanakan diversifikasi kurikulum; (3) Meningkatkan komitmen seluruh warga sekolah; (4) Meningkatkan kualitas pembelajaran dengan strategi: Mengadakan *Need Assesmen Test* bagi para guru dan Peningkatan kemampuan profesionalisme guru, melalui pelatihan, penataran, *workshop*

dan efektifitas wadah MGMP; (5) Mengembangkan kurikulum muatan lokal dalam rangka mewujudkan hasil pendidikan yang religius dan berbudi pekerti luhur; (6) Pengembangan bench marking, dengan strategi Pengembangan dan Penguasaan Keterampilan Bahasa Inggris, ketrampilan di bidang kejuruan, Pengembangan Ekstra-kurikuler, Pengembangan Budi Pekerti yang Akhlakul Karimah; (7) Mengembangkan kualitas dan kuantitas fasilitas pembelajaran dengan strategi: Merenovasi dan menambah ruang belajar; Pengadaan sarana pembelajaran seperti sarana perpustakaan dan labotarium IPA, laboratorium bahasa, Menata lingkungan agar lebih tertata, rapi, nyaman, menyenangkan; (8) Meningkatkan kualitas lulusan dengan strategi; Melaksanakan matrikulasi kelas X dalam mata pelajaran tertentu, Melaksanakan remedial teaching, Pengayaan dan Pendalaman Materi (PM) kelas XII, Efektifitas jadwal pelajaran dan jam belajar dan (9) Meningkatkan pelaksanaan program Ekstrakurikuler dan program pembinaan kesiswaan melalui

penyaluran bakat dan prestasi dalam bidang sains, olah raga, dan seni; (10) Meningkatkan suasana ketentraman dan ketenangan belajar dalam mewujudkan ketahanan sekolah, dengan strategi; Meningkatkan mutu pengelolaan sekolah melalui pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Menciptakan kesamaan persepsi tentang pengembangan sekolah, Meningkatkan kerjasama dengan DU/DI, Lembaga Motivator dan organisasi masyarakat serta pondok pesantren dalam meningkatkan kesadaran tanggungjawab dan keimanan siswa; (11) Mengefektifkan peran dan fungsi Komite Sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat sebagai mitra kerja sekolah; (12) Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembiayaan pendidikan dengan strategi; Mengembangkan peran dan fungsi Alumni, Meningkatkan peran serta masyarakat dalam membantu biaya pendidikan, Membentuk dan mengembangkan 4 peran Komite Sekolah, Meningkatkan peran serta Kepedulian sosial (CSR) dunia usaha, Menjalineratkan peran dan fungsi himpunan penyelenggara pendidikan

luar sekolah yang diselenggarakan oleh masyarakat dalam mengembangkan pendidikan luar sekolah (Les, Bimbingan Belajar, dan kursus).

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan penelitian di atas dapat disimpulkan :

1. Faktor kekuatan yang dominan meningkatkan kualitas pelayanan di SMK Negeri 1 Sayung antara lain Adanya dukungan dari Pemerintah Kabupaten Demak, Dinas Pendidikan, para stake holder, dan masyarakat untuk meningkatkan kualitas pendidikan; Adanya struktur organisasi dan tata kelola yang baik guna mendukung sistem kerja yang professional; Tersedianya SDM yang kreatif dan inovatif dalam mengembangkan pembelajaran; Manajemen terbuka dan partisipatif; Kerjasama antar warga sekolah terjalin baik; Sarana praktik yang mencukupi untuk setiap Kompetensi Keahlian; Sebagian besar guru sudah mengikuti pendidikan dan latihan sesuai kompetensi; Jaringan internet telah berfungsi sehingga mudah mengakses berbagai informasi; Lokasi strategis, di jalan lintas

pantura bisa terjangkau untuk siswa dari kecamatan di wilayah Demak barat dan Kota Semarang bagian utara; Komite Sekolah sangat peduli dengan peningkatan mutu sekolah; Kerjasama telah terjalin baik dengan beberapa Institusi/DU-DI.

2. Kelemahan-kelemahan yang membutuhkan perhatian dan penanganan untuk meningkatkan kualitas pelayanan di sekolah antara lain : Kurangnya ruang belajar karena hanya memiliki 10 ruang belajar, sedangkan rombongan belajar mencapai 15 kelas; Tingkat kinerja kelembagaan yang masih lemah, terutama dalam keadministrasian; Relevansi kompetensi input dengan output pendidikan yang masih belum optimal; Terbatasnya dana operasional dari pemerintah dan belum tergalinya sumber-sumber dana secara optimal yang berasal dari masyarakat/dunia usaha bagi kegiatan pendidikan; Pelaksanaan MBS belum optimal; Komite sekolah belum berfungsi secara proporsional sebagaimana empat Peran Komite Sekolah dalam membangun MBS; Belum semua guru memahami

- kurikulum yang berbasis kompetensi/kurikulum 2013; Disiplin waktu masih perlu ditingkatkan; Sebagian besar guru program produktif belum mengikuti magang di DU/DI; Jumlah tenaga TU belum sesuai dengan beban kerja; Jumlah alat dan ruang praktik belum sesuai standar; Unit produksi yang belum berjalan dengan baik dan dikelola secara profesional; Pelaksanaan evaluasi program belum maksimal.
3. Peluang yang dominan yang mempengaruhi peningkatan kualitas pelayanan di SMK Negeri 1 Sayung antara lain Pemerintah mengangkat tenaga guru dan TU PNS; Adanya beasiswa bagi guru untuk studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi; Adanya kebijakan Pemerintah dalam peningkatan alokasi dana sektor pendidikan yang lebih tinggi melalui block grant; Adanya peluang untuk mengajukan bantuan kegiatan dengan alokasi dana yang cukup memadai; Hubungan dan dukungan instansi vertikal di tingkat kabupaten cukup baik; Nilai kepercayaan masyarakat umum dan DU/DI (user) terhadap SMK relatif meningkat;
- Kondisi sosial, politik dan keamanan relatif stabil; Adanya perkembangan teknologi informasi yang dapat diakses dengan mudah dan relatif murah.
4. Ancaman juga harus di hadapi dalam meningkatkan kualitas pelayanan di SMK Negeri 1 Sayung antara lain Perubahan kurikulum khususnya dilingkungan pendidikan SMK relatif terlalu cepat kurang dibarengi dengan sosialisasi yang komprehensif; Alokasi anggaran untuk operasional sekolah dari pemerintah daerah ada kecenderungan semakin menurun (lebih rendah dari pada sebelum otonomi daerah); Ego sektoral pemegang kebijakan/kewenangan pada lini vertikal sering tidak menguntungkan pada perkembangan dunia pendidikan (khususnya kurang memihak pada sekolah kejuruan); Daya serap pasar tenaga kerja untuk menerima lulusan relatif masih rendah (Keterbukaan DU/DI dalam rekrutmen tenaga kerja relatif rendah/kurang); Adanya kompetitor bursa kerja dari perusahaan-perusahaan swasta; Belum ada

asosiasi profesi dan lembaga sertifikasi profesi di tingkat kabupaten/kota; Terbatasnya jumlah DU/DI yang relevan dan pembimbing yang memenuhi kualifikasi; Perkembangan IPTEK yang berpengaruh terhadap tuntutan kemampuan dan ketrampilan (tenaga yang profesional).

5. Analisis rencana strategis, berdasarkan matrik Quantitative Strategic planning (QSPM) yang digunakan sebagai analisis strategi tahap akhir pengambilan keputusan diperoleh strategi integrasi vertikal dengan strategi utama/induk strategi integrasi kedepan (*forward integration strategy*), strategi integrasi kebelakang (*backward integration strategy*), dan strategi integrasi horizontal (*horizontal integration strategy*). Strategi ini menghendaki agar sekolah melakukan pengawasan yang lebih terhadap kinerja sekolah dalam meningkatkan kualitas pelayanan.
6. Rencana strategis yang relevan dengan peningkatan mutu pelayanan di SMK Negeri 1 sayung yaitu : (1) Mengoptimalkan implementasi Kurikulum 2013, (2) Melaksanakan

diversifikasi kurikulum, (3) Meningkatkan komitmen seluruh warga sekolah, (4) Meningkatkan kualitas pembelajaran, (5) Mengembangkan kurikulum muatan lokal, (6) Pengembangan *bench marking*, (7) Mengembangkan kualitas dan kuantitas fasilitas pembelajaran. (8) Meningkatkan kualitas lulusan dengan strategi; (9) Meningkatkan pelaksanaan program Ekstrakurikuler dan program pembinaan kesiswaan, (10) Meningkatkan suasana ketentraman dan ketenangan belajar dalam mewujudkan ketahanan sekolah, (11) Mengefektifkan peran dan fungsi Komite Sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat sebagai mitra kerja sekolah, (12) Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembiayaan pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian, maka terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi SMK Negeri 1 Sayung dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

1. Bagi SMK Negeri 1 Sayung  
Sebagai sekolah yang potensial atau sekolah formal standar diperlukan peningkatan pemenuhan delapan

- standar nasional pendidikan dan pengelolaan yang baik menggunakan manajemen berbasis sekolah sebagai bentuk penjaminan mutu.
2. Bagi Kepala Sekolah  
Pengelolaan sekolah untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah diperlukan rencana strategis yang dijadikan pedoman dan pengawasan dalam meningkatkan kinerja sekolah.
  3. Bagi Guru dan Tata usaha  
Peningkatan kualitas pelayanan memerlukan komitmen yang tinggi
  4. Bagi Komite Sekolah  
Komite harus meningkatkan partisipasinya dan mengembangkan 4 peran komite Komite Sekolah sebagai *Advesary Agency; Suporting Agency; Controlling Agency; dan Mediator.*

## DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, Vincent. (2003). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kementerian Pendidikan Nasional, UU Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Komala, Dewi Odjar Ratna, et.al. 2014, *Pengantar Standarisasi*, Edisi kedua, Badan Standarisasi Nasional (BSN) ,
- Kotler, Philip, & Susanto, A. B., 2000. *Manajemen Pemasaran di Indonesia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Kotler, Philip, 2000. *Marketing Management, The Millenium Edition*, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Permendiknas Nomor 63 tahun 2009 tentang *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*
- Pratiwi, Yeni Ratih, 2013, *Efektivitas Sekolah Menengah Kejuruan Berstandar ISO 9001:2008 terhadap Pencapaian Standar Isi, Standar Proses dan Standar Kompetensi Lulusan* Jurnal Pendidikan Sains, Volume 1, Nomor 3, September 2013, Halaman 217-227, Diunduh dari <file:///D:/Users/user/Downloads/4166-1942-1-PB.pdf>, tanggal 4 Januari 2017 Jam 12.48.

Qolbi, Yahdi, 2014 Sistem Manajemen Mutu Iso 9001:2008 Dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Dan Kepuasan Pelanggan Di Dinas Kesehatan Kota Tarakan, eJournal Ilmu Pemerintahan, [ejournal.ip.fisip.unmul.org](http://ejournal.ip.fisip.unmul.org) © Copyright 2014, Diunduh dari [http://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/11/JURNAL%20\(11-06-14-10-57-47\).pdf](http://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/11/JURNAL%20(11-06-14-10-57-47).pdf) tanggal 4 Januari 2017 Jam 14.28.

Sallis, Edward. 2012. *Manajemen Mutu terpadu Pendidikan*. Jogjakarta. IRCiSod

Sugiyono , 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung. Alfabeta

\_\_\_\_\_, 2013. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif Kualitatif, dan R & D*. Bandung. Alfabeta

Tjiptono , F.2005. *Prinsip-prinsip total Quality service*. Yogyakarta:Andi

Tjiptono, F. 2012. *Service Management mewujudkan layanan Prima*. Yogyakarta:Andi