

STUDI ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001 : 2008 DALAM UPAYA PENINGKATAN STANDAR PENGELOLAAN SEKOLAH DI SMK NU LASEM

Moh. Sholihuddin

Email : udinsholahudin@gmail.com

ABSTRACT

SMK NU Lasem still at the level of B to the assessment of the National Accreditation Board (BAN). So SMK NU Lasem, seeks to improve through improvement of school management standard, by internalizing Quality Management System ISO 9001: 2008, which is expected to improve the quality of school management standards massively and comprehensively. To look into the matter of researchers to start the study of four aspects, namely; (1) The quality management system ISO 9001: 2008 in SMK NU Lasem, (2) Application of 8 accreditation standards (3) Efforts to improve the standard of management of schools SMK NU Lasem, (4) implementation of a quality management system ISO 9001 : 2008 in an effort to increase management standards in vocational schools NU Lasem. To conduct the study, data collection was done by observation, interview and documentation classification by using qualitative descriptive analysis according to Miles and Haberman through three stages, namely data reduction, data display, and verification based on inductive thought process and analysis. As a result, (1) Quality Management System ISO 9001: 2008 in SMK NU Lasem carried out by 8 field of development, namely; curriculum areas, areas of infrastructure, the field of student affairs, public relations, the field of school administration, counseling field, the field of literature and the field of internal audit. (2) Standard accreditation applied in SMK NU Lasem directed to improve the quality of education unit assessment of the value of B to A, so that the construction is based on the instrument 8 BAN accreditation standards. (3) Improving Standards in School Management SMK NU Lasem is by maximizing aspects of the management of 27 item instrument based management standards according to BAN. (4) implementation of the Quality Management System ISO 9001: 2008 in an effort to improve school management standard in SMK NU Lasem is acculturation of two management systems, they are aswaja management culture as manhajul fikr and quality management system ISO 9001: 2008 as its operating system

ABSTRAK

SMK NU Lasem, berupaya meningkatkannya melalui peningkatan standar pengelolaan sekolah, dengan menginternalisasi sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008, yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas standar pengelolaan sekolah secara massif dan komprehensif. Untuk mengkaji hal tersebut peneliti memulai kajian dari empat aspek yaitu ; (1) Sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 di SMK NU Lasem, (2) Standar Pengelolaan sekolah di SMK NU Lasem, (3) Upaya peningkatan standar pengelolaan Sekolah di SMK NU Lasem, (4) Implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 dalam upaya peningkatan standar pengelolaan Sekolah di SMK NU Lasem. Untuk melakukan kajian, pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara serta klasifikasi dokumentasi dengan menggunakan analisis diskriptif kualitatif menurut *miles* dan *haberman* melalui tiga tahap, yakni reduksi data, display data, dan verifikasi berbasis alur pemikiran dan analisis induktif. Hasilnya, (1) Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK NU Lasem dilaksanakan berdasarkan 8 bidang pengembangan, yaitu ; bidang kurikulum, bidang peserta didik/kesiswaan, bidang personal sekolah, bidang tata usaha dan tata laksana sekolah, bidang sarana prasarana, bidang keuangan, bidang hubungan masyarakat, dan bidang audit internal dengan menginternalisasi pola *manhajul fikr ala ahlu sunnah wal jama'ah*, yaitu; *tasamuh*, *tawazun*, *ta'awun* dan *tawasuth/ta'dilu* (2) Standar pengelolaan sekolah yang diterapkan di SMK NU Lasem ditetapkan berdasar pada 8 aspek ruang lingkup pengelolaan sekolah, yaitu; bidang kurikulum, bidang peserta didik/kesiswaan, bidang personal sekolah, bidang tata usaha dan tata laksana sekolah, bidang sarana prasarana, bidang keuangan, bidang hubungan masyarakat dan diarahkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan keterserapan lulusan pada DU/DI. (3) Upaya Peningkatan Standar Pengelolaan Sekolah di SMK NU Lasem diarahkan pencapaian peningkatan nilai akreditasi sekolah (4) implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dalam upaya peningkatan Standar Pengelolaan sekolah di SMK NU Lasem berjalan dengan baik dan didasarkan pada 8 prinsip SMM ISO 9001;2008 dan dalam pelaksanaannya yang mengakulturasi dari dua system manajemen, yaitu kultur manajemen *aswaja* sebagai *manhajul fikr* dan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 sebagai system operasionalnya mampu menghasilkan budaya kerja rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap tugas masing-masing.

Pendahuluan

Konstruksi kualitas pada sebuah sekolah tidak bisa dilepaskan dari peran dua hal, yaitu : pertama, pengelola sekolah yang berfungsi untuk mengkonstruksi sistem pendidikan secara inheren (Kuncoro, dkk, 2008). Kedua, pemerintah,

yang bertanggung jawab mengkonstruksi sistem pendidikan untuk menentukan standar kualitas pendidikan secara general (Permendikbud, 2012). Dimana hasil keduanya menjadi indikasi kualitas mutu sekolah.

Oleh karena itu, sekolah harus memiliki langkah strategis dan konstruktif dalam upaya mencapai level tertinggi mutu, dengan secara efektif memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan pendidikan (Suryobroto, 2004: 20). Di sisi lain, terjadi kecenderungan simbolik yang menuntut lembaga pendidikan untuk mampu menghasilkan *output* yang punya daya saing yang mendorong lembaga pendidikan untuk mengambil bagian dalam rangka penyelenggaraan proses pendidikan yang juga berorientasi pada kebutuhan pasar (lapangan kerja). Aspek tersebut menuntut sekolah untuk menjaga kualitas, baik itu kualitas proses maupun kualitas *output*nya, sehingga penerapan sebuah sistem manajemen dalam penyelenggaraannya harus selalu dituntut untuk memiliki pengelolaan manajemen yang profesional.

Salah satu manajemen mutu yang banyak diaplikasikan adalah Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008, sebuah standar mutu internasional yang awalnya digunakan dalam dunia industri yang mengedepankan pengendalian sistem berbasis PDCA (*plan, do, control and action*) dan aplikasi yang *sustaineble*, yang dipengaruhi oleh lingkungan, kebutuhan dan untuk menciptakan produk (baca : pelayanan) melalui proses yang terukur dan terkelola dengan baik (BSNI, 2008). Pola manajemen model ini belakangan mulai diterapkan di dunia pendidikan. Tetapi standar industri tentu berbeda dengan standar pendidikan, industri sangat menekankan prosedur dan berorientasi pada *profit* (Alma,dkk, 2008), sedang pendidikan cenderung konsen dan berorientasi pada pembangunan manusia seutuhnya, pembangunan nilai, dan pemberdayaan (Fajar, 2001). sehingga rasionalisasi implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 dalam dunia pendidikan perlu ketelitian.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) NU Lasem adalah lembaga pendidikan kejuruan yang berada di bawah naungan Nahdlatul Ulama' Cabang Lasem yang selama ini merupakan lembaga pendidikan orientatif yang konsen pada kualitas dan pembangunan *skill* dan

diharapkan mampu menghasilkan *output* yang mempunyai *skill* yang baik, sehingga bisa diserap oleh dunia kerja.

Untuk mampu mewujudkan hal tersebut SMK NU Lasem menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008, dan satu-satunya lembaga pendidikan yang menerapkan Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 di Wilayah Lasem Raya (Kec. Lasem, Sluke, Kragan, Sarang, Pancur). Yang menarik adalah, SMK NU Lasem merupakan lembaga yang terlahir dari kultur pesantren yang kental dengan kesederhanaan dan menjunjung *patronisme* sebagai basis budaya operasional, sedang manajemen menekankan adanya *policy planning*, *program planning* dan *organization planning* secara integral berdasarkan sistem (Suryobroto, 2004). Hal tersebut membutuhkan profesionalisme dan fokus sebagai indikator mutu terpadu (Sallis, 2013).

Oleh karena itu menjadi menarik memahami konstruksi sistem manajemen mutu versi ISO 9001 : 2008 yang diimplementasikan pada kultur manajemen pesantren dalam upaya meningkatkan standar pengelolaan di SMK NU Lasem dalam sebuah kajian konstruktif. Atas dasar hal tersebut, maka peneliti bermaksud untuk mengadakan penelitian tentang “*Studi Analisis Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 Dalam Upaya Peningkatan Standar Pengelolaan Sekolah Di SMK Nu Lasem Tahun Pelajaran 2014/2015*”. Dengan harapan hasil penelitian ini akan bisa menjadi bahan kajian bagi lembaga pendidikan lainnya.

Berdasarkan latar belakang yang peneliti paparkan di atas dan agar fokus kajian bisa terukur, maka peneliti membatasi kajian dalam rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Sistem Manajemen Mutu ISO di SMK NU Lasem tahun pelajaran 2014/2015 ?
2. Bagaimana Standar Pengelolaan yang diterapkan di SMK NU Lasem tahun pelajaran 2014/2015 ?
3. Bagaimana Upaya Peningkatan Standar Pengelolaan Sekolah yang dilakukan di SMK NU Lasem tahun pelajaran 2014/2015 ?
4. Bagaimana implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 dalam upaya peningkatan Standar Pengelolaan Sekolah di SMK NU Lasem tahun pelajaran 2014/2015 ?

Kajian Teori

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

1. Pengertian Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

ISO 9001 : 2008 secara etimologi berasal dari bahasa Yunani *ISOS* yang berarti "sama", namun banyak orang yang mengira bahwa ISO berasal dari *International Standard of Organization*, tetapi kenyataannya tidak (Ula, 2013).

Menurut Rudi Suardi manajemen mutu merupakan upaya terpadu sebagai sistem manajemen yang *strategic* dan *integratif* yang melibatkan semua unsur melalui proses-proses organisasi secara kesinambungan agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan (Suardi, 2003).

Dalam konteks tersebut, Edward Sallis menjelaskan bahwa manajemen mutu terpadu (*Total Quality Manajemen*), termasuk sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008, memiliki beberapa hal pokok, yaitu : Perbaikan terus menerus (*continuos improvement*) untuk menjamin semua komponen pendidikan telah mencapai standar mutu yang ditetapkan, standar mutu (*quality assurance*) untuk menetapkan standar mutu dari semua komponen yang bekerja pada proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan, perubahan kultur/*change Of Culture* yang bertujuan untuk membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada mutu, perubahan organisasi/*upside-down organization* sebagai indikasi dinamika organisasi yang melambangkan hubungan kerja dari sistem-sistem organisasi, dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan/*keeping close to the customer* (Sallis, 2012).

2. Kerangka Filosofi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

Dasar implementasi ISO 9001 : 2008, diterapkan karena adanya pemahaman terhadap pentingnya *guaranty product* yang tidak hanya pada aspek *final inspection*, tetapi lebih jauh ditekankan pada perlunya proses *preventive action* untuk menghindari kesalahan pada proses yang dilakukan secara berkelanjutan (Ula, 2013).

Satu hal penting yang terkandung dalam kerangka filosofis sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 adalah bahwa proses sangatlah diutamakan, dan tidak hanya mementingkan

produk, tetapi lebih berorientasi kepada proses (Ula, 2013). Secara eksplisit Edward Sallis mengatakan bahwa dasar implementasi system manajemen mutu ISO 9001 adalah : Bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001 dapat diaplikasikan pada organisasi yang menjadikan pengembangan produk atau proses sebagai bagian penting dari bisnis, adanya skema penilaian dari pihak ketiga yaitu lembaga akreditasi atau standarisasi sebagai dasar dalam menentukan kualitas organisasi. Sertifikasi pihak ketiga menyebabkan organisasi bekerja dengan menggunakan standar, dengan penilaian yang dilakukan oleh pihak-pihak yang memenuhi syarat, sistem dan mekanisme kerja dapat direncanakan sendiri oleh organisasi secara internal, dan adanya prosedur dan implementasi yang terdokumentasi pada setiap aktifitas menyangkut program, seleksi, wawancara induksi disiplin, penilaian, catatan prestasi, nasehat dan bimbingan (Sallis, 2012).

3. Tujuan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008

Tujuan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 adalah terjadinya pengembangan yang berkelanjutan dengan terus meningkatkan proses untuk kepuasan pelanggan yang dilaksanakan untuk menciptakan kualitas berorientasikan pada standar internasional yang berlaku. Hal ini penting karena standar mutu ISO 9001 : 2008 menekankan pada proses berkelanjutan dan meningkatkan proses untuk kepuasan pelanggan (Sobana, 2011), yang berimplikasi untuk menetapkan standarisasi supplier dan mendistribusikan produk berdasarkan kebutuhan pelanggan, melakukan kontrol pada *quality assurance* yang meliputi ; *production* dan *testing*, melakukan fokus atau *concern* pada *insection product* di akhir sebuah proses atau dikenal dengan *final inspection*), melihat tingkat kepatuhan organisasi terhadap aturan *system procedure* yang harus dipenuhi secara menyeluruh, dan meningkatkan kualitas proses dan produk secara konsisten dan berkelanjutan (Ula, 2013).

Hasil dari proses di atas, dijadikan bahan perbaikan kualitas pelayanan dengan melakukan pengukuran umpan balik yang bersumber dari penilaian pemasok, penilaian pelanggan atas pelajayanan yang diterima serta audit kualitas dan implementasi dari aktivitas semua elemen dalam system

kualitas pelayanan tersebut (Ula, 2013).

4. Prinsip – Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Prinsip aplikasi sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 merupakan bentuk dari langkah operasional yang tidak boleh diabaikan untuk mencapai standar kualitas yang diinginkan. Yaitu :

- a. Fokus Pada Pelanggan (*customers satisfaction*) sebagai pengguna produk merupakan individu atau lembaga yang secara otonom berhak menilai kualitas sebuah produk secara objektif.
- b. Kepemimpinan yakni kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain, merupakan karakter personal yang secara konstruktif mampu memberi kontribusi terhadap terciptanya perilaku atau budaya (Makawimbang, 2012).
- c. Keterlibatan Personal, keterlibatan personal dalam entitas organisasi, tingkat pencapaiannya dipengaruhi oleh sejauhmana perusahaan mengidentifikasi sistem dan prosedur melalui taraf adaptif/*adaptive* yang diarahkan agar karyawan dan pemberdayaan organisasi dan preverensi individual sama-sama rendah/*compliant* (Suardi, 2003) .
- d. Pendekatan Fakta merupakan bentuk konstruktif terhadap upaya melakukan analisis terhadap fakta yang diperoleh dari analisis data dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan, sehingga dapat dihasilkan keputusan yang efektif (Suardi, 2003).
- e. Pendekatan Sistem Pengelolaan “Pendekatan sistem dilakukan sebagai dasar cara berfikir, mengelola dan menganalisis kehidupan organisasi (sekolah), Yang dilakukan secara runtut dan holistik berbasis cara berfikir kausalitas (Barlian, 2013).
- f. Pendekatan Proses adalah integrasi sekuensial (berurutan) dari orang, material, metode, mesin atau peralatan dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah *output* bagi pelanggan (Nasution, 201).
- g. Komitmen dan keterlibatan pihak lain adalah niat dan kesungguhan untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang dipercayakan kepadanya (Barlian, 2013 : 18). Untuk melibatkan pihak lain dalam hal ini pelanggan, kelompok

kerja, pemasok (Suardi, 2003).

- h. Peningkatan terus-menerus dilakukan untuk memperbaiki kualitas produk melalui beberapa proses yang telah disepakati yang berimplikasi terhadap langkah-langkah CAR (*auto correct request*).

Peningkatan Standar Pengelolaan Sekolah

1. Pengertian Standar Pengelolaan Sekolah

Standar pengelolaan adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan agar tercapai efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pendidikan (Permendikbud, 2015).

Dalam perspektif Cyril Poster standar pengelolaan sekolah dalam konteks peningkatan mutu adalah sebuah proses pengelolaan sekolah yang terdiri dari serangkaian tindakan dimana kebijakan dirumuskan, prioritas ditetapkan, rencana disusun, sumberdaya dialokasikan, dan kegiatan belajar mengajar berlangsung dengan bobot program teratur dan sistematis (Poster, 2000).

2. Tujuan Standar Pengelolaan Sekolah

Terdapat dua tujuan penting terkait dengan upaya standarisasi pengelolaan sekolah, yaitu : Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Sekolah, Sebagai Upaya Legitimasi Kelembagaan, Kontekstualisasi upaya tersebut harus dilaksanakan secara konsisten dan sistematis berdasarkan alur dan daur kerja yang ditentukan, sehingga pelaksanaan sistem dapat berhasil.

3. Ruang Lingkup Implementasi Standar Pengelolaan Sekolah

Implementasi standar pengelolaan sekolah, sangat bersifat integral, baik dalam proses maupun unsur yang diarahkan berdasarkan orientasi standar mutu yang akan dicapai.

Adapun ruang lingkup pengelolaan sekolah meliputi 8 unsur, yaitu ; *Pertama*, Pengelolaan Kurikulum adalah segala pengalaman pendidikan yang diberikan oleh sekolah kepada seluruh peserta didik, baik dilakukan di dalam sekolah maupun di luar sekolah yang dipengaruhi oleh beberapa kegiatan

pendidikan (Suryobroto, 2004). Konstruksinya tidak bisa dilepaskan pada visi dan misi, *core beliefs* dan *core values*, di mana visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang yang diciptakan dan belum pernah ada sebelumnya dan misi adalah jalan pilihan (*the chosen track*) lembaga pendidikan bagi peserta didik, yang penyusunannya merupakan suatu usaha untuk peta perjalanan (Mulyono, 2010).

Kedua. Pengelolaan Peserta Didik Manajemen peserta didik merujuk kepada pekerjaan-pekerjaan konstruktif dalam mendesain sistem perekrutan hingga pada upaya pasca pendidikan, sehingga prosesnya membutuhkan konsistensi dan waktu yang cukup panjang (Mulyono, 2010). Konstruksinya berkait erat dekan standarisasi *input* yang ingin diperoleh, sehingga beberapa syarat ditetapkan untuk mengontrol kualitas rekrutan sebagai persyaratan yang efeknya akan sangat berpengaruh terhadap kualitas sistem pembelajaran.

Ketiga. Pengelolaan Personal Sekolah, Dalam konteks ini, setiap personal harus memiliki kemampuan manajerial, paling tidak manajerial diri agar sistem operasional tidak tersendat. Karena tugas pesonal dalam sebuah institusi akan sangat berpengaruh terhadap dua hal, yaitu : Pembuatan strategi, penerapan strategi dan evaluasi terhadap strategi dan Integrasi aspek-aspek pemasaran, riset, pengembangan, keuangan dan produksi atau operasional dari sebuah bisnis (Akdon, 2011). Pada kondisi yang lebih konstruktif, pengelolaan personal lebih pada upaya mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi masing-masing unsur.

Keempat, Pengelolaan Tata Laksana/ Ketatausahaan Sekolah, B. Suryobroto menggambarkan bahwa, pengelolaan tata laksana sekolah terbagi dalam beberapa bagian, yaitu : Pengelolaan surat dinas sekolah dan proses pencatatannya dalam buku agenda, Pengelolaan pada aspek dokumentasi melalui buku ekspedisi, notulensi dan penyampaian informasi, Pengelolaan sarana dan prasarana sekolah (Suryobroto, 2004). Di mana secara prinsip merupakan kegiatan administratif yang kompleks. Sehingga prosesnya sangat detil dan dilakukan melalui proses pencatatan dan pendokumentasian yang kompleks pula.

Kelima, Pengelolaan Sarana Pendidikan, Pengelolaan sarana pendidikan, merupakan serangkaian tindakan manajerial

untuk menyediakan dan atau melengkapi serta mengelola dan mengendalikan aspek-aspek sarana melalui beberapa prosedur operasional yang telah disepakati oleh sekolah. Terkait dengan hal tersebut, H.E. Sobana mengatakan bahwa organisasi atau dalam hal ini sekolah harus menyediakan dan memelihara infrastruktur yang diperlukan untuk mencakup kesesuaian terhadap target atau tujuan yang ingin dicapai (Sobana, 2012).

Keenam, Pengelolaan Keuangan Sekolah, Pengelolaan keuangan terkait erat dengan tiga proses manajerial dalam sebuah organisasi, yaitu : administrasi, transaksi, mekanisme distribusi. Di mana menurut Ikbal Barlian, hal tersebut tergambar dari beberapa aspek proses yaitu : Menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah, Mengadministrasi keuangan sekolah, Pengelolaan pembiayaan proses pendidikan dan pembelajaran, Menyusun laporan keuangan secara berkala (Barlian, 2013).

Ketujuh. Pengelolaan Hubungan Sekolah dan Masyarakat Menurut Glennand Debby Griswod sebagaimana dikutip B.Suryobroto, hubungan masyarakat merupakan fungsi manajerial yang diadakan untuk menilai dan menyimpulkan sikap-sikap publik. Langkah operasionalnya adalah : menyesuaikan kebijakan (*policy*) dan prosedur instansi atau organisasi dengan kepentingan umum dan menjalankan program untuk mendapatkan pengertian dan dukungan masyarakat (Suryobroto, 2004).

Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMK NU Lasem Kabupaten Rembang yang rencananya akan dimulai tanggal 20 Maret sampai tanggal 20 April 2015. Dengan menggunakan pendekatan penelitian berbasis pada Penelitian kualitatif menjadi pilihan peneliti, karena metode ini digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci (sugiyono, 2001: 15). Jenis kualitatif dalam penelitian ini adalah berbasis *diskriptif kualitatif* yakni pendekatan dengan memberikan gambaran sementara berdasarkan data awal yang dimiliki untuk menentukan dan mengembangkan langkah-langkah analisa lanjutan sebagai upaya validasi terhadap kebenaran kesimpulan sebagai hasil.

Serta jenis penelitian berbasis pada Penelitian Lapangan (*field Research*), di mana pada pola pendekatan dan jenis penelitian ini mengamati aspek-aspek sosial dari keseluruhan aspek situasi sosial yakni tempat (*place*), pelaku (*actor*), aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis (Sugiyono, 2001).

Untuk mengeksplorasi data, aspek-aspek penentuan sumber data menjadi fokus, di mana sumber data terdiri dari Kepala Sekolah, Para Wakil Kepala Sekolah, Guru dan *steakholder* di SMK NU Lasem langsung dapatkan dari wawancara serta dokumen lain yang berkaitan dengan penelitian.

Sementara itu, langkah-langkah pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara, yaitu ; *pertama*, Observasi adalah kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra (Arikunto, 2006: 156). Di mana observasi dilakukan dengan melihat Kondisi SMK NU Lasem secara umum, Pola, alur dan konstruksi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008, Kemungkinan-kemungkinan akulturasi kultur kerja sebagai dampak implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008, dan Fakta terkait dengan hasil implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008.

Kedua, Wawancara atau *interview* adalah metode pencarian data secara langsung terhadap subjek dan objek penelitian melalui dialog yang dilakukan oleh pewawancara dan terwawancara (Arikunto, 2006). Wawancara ini peneliti lakukan pada kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan Guru dan *steakholder* maupun *shareholder*. Berkaitan dengan aspek-aspek implementasi ISO 9001 : 2008 di SMK NU Lasem.

Ketiga, Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, dokumen bisa berbentuk tulisan atau gambar (Arikunto, 2006). Dalam konteks ini, peneliti melakukan kajian terhadap beberapa dokumen di SMK NU Lasem, yaitu ; Dokumentasi yang alur siklus pada 8 klausul ISO 9001 : 2008, Bentuk dan pola perbaikan secara terus menerus, Dokumen dan pencatatan terhadap perkembangan dan capaian target atau tujuan produksi. Untuk kemudian dilakukan uji keabsahan data dengan pola triangulasi baik teknik maupun sumber. Sehingga pada proses analisis, data yang diperoleh merupakan data yang memiliki tingkat validasi baik.

Pada proses analisa data, digunakan pola pendekatan

analisis versi Miles and Haberman yang berbasis pada tiga tahap operasional, yaitu display data, reduksi data untuk kemudian dilakukan verifikasi data (Sugiyono, 2001).

Temuan dan Hasil Penelitian

A. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 di SMK NU Lasem

Bila melihat dari pola sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 di SMK NU Lasem, tiga hal tersebut diimplementasikan secara konstruktif, yaitu pada aspek *quality awareness* maka ada dua aspek penting yang menjadi dasar, yaitu : konstruksi pola PDCA sebagai ciri sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 secara komprehensif dan kultur manajemen aswaja sebagai *core values* di SMK NU Lasem. Pada aspek *the cost of quality* secara konstruktif juga dipersiapkan dengan mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan standar mutu yang ditetapkan. Sedangkan pada aspek *Quality Improvement team* dilakukan dengan melakukan koordinasi, pemberdayaan dan pengawasan sistem melalui audit internal secara massif dan komprehensif.

Yang menarik adalah adanya akulturasi manajemen mutu ISO 9001 : 2008 dengan kultur manajemen aswaja, di mana hal tersebut menunjukkan bahwa SMK NU Lasem tidak serta merta menginternalisasi sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 semata, namun juga berupaya mempertahankan kultur manajemen aswaja berdasarkan empat pilar utama, yaitu *tasamuh, tawazun, tawasuth* dan *ta'dilu* yang selama ini menjadi kultur manajemen di SMK NU Lasem. Dalam perspektif ISO 9001 : 2008 keduanya memungkinkan dilakukan karena dalam sistem manajemen mutu lebih menekankan proses bukan hasil di mana sistemnya dapat disusun secara internal, sebagai upaya peningkatan mutu. Langkah tersebut dalam pandangan Philip B Crosby merupakan upaya mengkonstruksi kesadaran mutu personal.

Secara lebih teknis ada dua hal utama, terkait dengan konstruksi sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 di SMK NU Lasem. *Pertama* ; manual mutu sebagai indikator dan tujuan pengembangan. *Kedua*. Prosedur Mutu sebagai Sistem Siklus Kinerja yang disusun secara sistematis dengan beberapa indikator ketercapaian sistem yang jelas.

B. Standar Pengelolaan di SMK NU Lasem

Konstruksi standar pengelolaan di SMK NU Lasem, merupakan sebuah upaya untuk mendesain kualitas mutu pendidikan secara sinergi, berdasarkan dua aspek sertifikasi, yaitu sistem manajemen mutu dan penilaian kelayakan program melalui akreditasi sekolah. Langkah ini merupakan upaya konstruktif untuk meningkatkan produksi berdasarkan standar yang telah ditentukan, atau dalam perspektif Gasperz V hal tersebut merupakan pola konstruktif terhadap implikasi kualitas berbasis konsformanz (Nasution, 2010). Indikator Kualitas konformanz sangat tergantung dari indikator kualitas yang menjadi standar, sama halnya dengan aspek-aspek standar pengelolaan.

Apalagi dalam prosesnya, implementasi terhadap peningkatan kualitas mutu didasarkan pada pondasi transedental ideologis *ahlussunnah wal jama'ah* sebagai *core competence* sekolah. Dalam perspektif Buchori Alma dan Ratih Huriyyati, *core competence* yang baik adalah apabila memenuhi kriteria berharga, langka, dan tidak dapat ditiru secara sempurna (Alma, dkk, 2008: 69), dan tampaknya hal tersebut tercermin dari reposisi ideologi *ahlus sunnah wal jama'ah* dalam segala proses dan mekanisme, dan apabila kontekstualisasi aswaja sebagai *manhajul fikr* dilaksanakan secara konsisten.

Hal tersebut dilakukan berdasarkan dua hal, yaitu ; *Pertama*. kurikulum dilakukan secara instruksional yang orientasinya diarahkan untuk memberi efek positif terhadap dinamika kinerja, etos kerja dan kultur pembelajaran. Oleh karena itu, pembelajaran yang diimplementasikan sekurangnya harus memenuhi karakteristik ; menggunakan pendekatan pembelajaran aktif (*student active learning*), pembelajaran kooperatif dan kolaboratif , pembelajaran konstruktif, dan pembelajaran tuntas (*materly learning*) (Alma, dkk, 2008).

Kedua Dari aspek materi, melalui pengalaman belajar sebagai pola *empowering* dan meningkatkan kompetensi lulusan dengan menekankan pola pembelajaran praktik pada mata pelajaran produktif dan adaptif yang dibarengi dengan pemenuhan sarana dan prasarana pembelajaran secara tidak langsung memberikan kontribusi dan transformasi pembelajaran secara aplikatif dan praksis.

C. Upaya Peningkatan Standar Pengelolaan Sekolah di SMK NU Lasem

SMK NU Lasem terkonstruksi sebagai upaya peningkangkatan Standar pengelolaan di SMK NU Lasem, dan dikonstruksi dalam 7 aspek, yaitu: Pengelolaan kurikulum, peserta didik, personal sekolah, tata usaha dan tata laksana, Sarana prasarana, keuangan, dan hubungan masyarakat.

Menurut B.Suryobroto sistem pengelolaan sekolah tidak bisa dilepaskan pada empat aspek penting, yaitu perencanaan (*plan*), pengorganisasian (*organizing*), penggerak (*action*) dan pengawasan serta evaluasi (*evaluation*) (Kurniadin, Dkk, 2013).

Terkait dengan hal tersebut, aspek perencanaan (*planning*) di SMK NU Lasem tergambar dari: *pertama*; perumusan visi dan misi. *Kedua*; perumusan rencana kerja jangka menengah dan jangka panjang, yang tergambar melalui kurikulum, RKAS berdasarkan evaluasi diri sekolah. Langkah-langkah di atas dalam pandangan Miftah Toha merupakan upaya inisiasi yang terbangun dari struktur pembuatan inisiatif (*iniciating struktur*) dan perhatian (*consideration*) yang tinggi terhadap pentingnya respon terhadap konsumen, yakni masyarakat (Thoha, 2012).

Pada aspek implementasi, terdapat beberapa langkah implementatif, yaitu; *pertama*, pemberdayaan yang diarahkan untuk peningkatan mutu lulusan, kualitas staf dan tingkat kompetensi guru. *Kedua*. Membangun hubungan kemitraan, baik pada masyarakat maupun pada dunia usaha dan dunia industri (DU/DI). *Ketiga*, penerapan sistem manajemen mutu yang diarahkan pada terciptanya sistem yang integral, konstruktif dan terkendali, serta terdokumentasi. *Keempat*, pembangunan unit produksi (*business center*) pada setiap program keahlian. Empat tahap di atas, mengisyaratkan adanya sebuah perspektif pengelolaan yang kompleks dan implementatif dengan pola kerja yang efektif (Barlian, 2013).

D. Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 dalam upaya peningkatan Standar Pengelolaan Sekolah di SMK NU Lasem

Implementasi manajemen mutu ISO 9001: 2008 di SMK NU Lasem, dikonstruksi berdasarkan kultur manajemen aswaja yang selama ini diterapkan. Pemaknaan kultur manajemen

aswaja, bila melihat prosesnya merupakan internalisasi dari empat hal utama yaitu *tasamuh*, *tawazun*, *ta'awun* dan *ta'dilu* yang terkonstruksi sebagai pola metode berfikir (*manhajul fikr*) di mana setiap kebijakan manajemen didasarkan atas konstruksi arah metodologis empat hal tersebut.

Sementara itu, sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 merupakan sistem manajemen mutu yang terkonstruksi melalui sistem *plan* (rencana), *do* (tindakan), *control* (kontrol) dan *action* (pelaksanaan) dan cenderung hirarkis-instruksional serta sangat mekanistik. Walau pada aspek target mutu sekolah dapat menentukan berdasarkan kontekstualisasi sumber daya yang dimiliki.

Penggunaan dua pola manajemen di atas, merupakan hal yang konstruktif dan memberi implikasi baik, apabila akulturasi dilakukan tanpa adanya resistensi, khususnya pada kultur manajemen dan sistem. Bagaimanapun pola manajemen mutu ISO 9001 : 2008 berbeda dengan kultur manajemen aswaja, baik dari aspek sistem maupun tingkat konsistensinya, sehingga dibutuhkan proses adaptasi yang cukup dinamis, komprehensif dan cerdas.

Tetapi, pada tahap aplikasinya bukanlah hal yang mudah, karena konstruksi akulturatif tersebut secara tidak langsung akan berdampak terhadap perubahan budaya (*cultural change*). Untuk menemukan jawaban indikator akulturatif tersebut berjalan efektif di SMK NU Lasem, maka mengukur hasil implementasi sistem manajemen ISO 9001 : 2008 adalah salah satu upaya yang perlu dilakukan. Pada aspek implementasi ada beberapa indikator proses yang berimplikasi terhadap adanya kebijakan, yaitu :

Pertama. Keputusan memilih sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 sebagai Sistem manajemen yang dikembangkan di SMK NU Lasem. sistem manajemen mutu di SMK NU Lasem, tidak semata-mata sistem manajemen mutu *unsich*, tetapi merupakan elaborasi nilai manajemen berbasis ideologis-transedental nilai-nilai *ahlussunah wal jama'ah*. Hal tersebut merupakan pilihan yang cukup berisiko, karena dimungkinkan akan menciptakan benturan perspektif dan kultur, Pada posisi inilah peran pemimpin menjadi sangat signifikan, dalam perspektif GL. Freeman dan E.K. Taylor menyebut pemimpin

sebagai “*an ability group action toward an organizational objective with maximum effectiveness and cooperation from each individual*” (Makawimbang, 2012)

Kecenderungan pola kepemimpinan pola di SMK NU Lasem sangat instruksional-patronistik, walau dibungkus dengan polarisasi sistem manajemen mutu, sehingga implikasi yang muncul adalah ketaatan yang disebabkan instruksi bukan sistem. Sehingga pola kepemimpinan model itu cenderung kurang efektif, karena akan mengalami kegamangan proses. Efektifitas dalam perspektif Wahyudi merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran tentang pencapaian target (Wahyudi, 2012). Untuk itu, kultur manajemen aswaja menjadi *balancing power* dalam mengeliminir perspektif tersebut, sehingga lebih fleksibel dalam melakukan perubahan kultur.

Dalam konteks sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 di SMK NU Lasem, *alternative solution* dapat dilihat dari *pertama*, perencanaan program, yang disusun berdasarkan *intake*, kompleksitas dan kebutuhan serta tujuan sekolah. *Kedua*, pelaksanaan rencana yang dilakukan berdasarkan prosedur operasional sistem yang mengutamakan nilai dasar ideologi faham *ahlussunnah wal jama'ah* sebagai paradigma proses. *Ketiga*, pengawasan dan evaluasi yang didasarkan pada konstruksi penilaian dan evaluasi yang berkelanjutan. *Keempat* pola dan karakteristik kepemimpinan sekolah pada semua level yang dinamis, dan *kelima*, sistem informasi manajemen yang transparan dan akuntabel.

Oleh karena itu dasar paradigma *ahlussunnah wal jama'ah* sebagai sebuah kultur manajemen yang berbasis pada empat dasar implementatif yaitu *tasamuh*, *tawazun*, *ta'awun* dan *ta'dilu*, yang digunakan di SMK NU Lasem dapat mengeliminir subjektifitas tersebut, karena definisi dan orientasinya didasarkan pada literatur dan diktum transedental yang holistik dan profan, sehingga terbangun standar baku yang konstruktif berdasarkan *Quasi Satisficing* (quasi-kepuasan) yang mengandalkan penggunaan satu kriteria (*decision rule*) (Wahyudi, 2012).

Kedua. Implementasi kebijakan mutu bersumber dari kebutuhan dan perkembangan zaman secara fundamental. Di SMK NU Lasem, hal tersebut terkonstruksi secara komprehensif dari visi, misi dan tujuan sekolah yang terimplikasi dalam

8 bidang pengembangan, yaitu (1) kurikulum sebagai dasar dan rujukan pembelajaran, (2) peserta didik sebagai media pengembangan *skill* dan ketrampilan, (3) personal sekolah sebagai kunci implementasi sistem, (4) tata usaha sebagai mekanisme operasional keadministrasin, (5) sarana dan prasarana sebagai instrument pendukung proses, (6) keuangan sebagai bagian penting pengelolaan sekolah, dan (7) Hubungan masyarakat dan kemitraan sebagai upaya konstruksi sosial, serta (8) audit internal sebagai upaya kontrol dan pengendalian produk.

Kedelapan bidang ini, merupakan unsur-unsur signifikan dalam proses pengelolaan sekolah. Dari 8 bidang pengembangan tersebut, menunjukkan konstruksi kualitas pendidikan di SMK NU Lasem, dimulai dari terbangunnya kualitas sumberdaya berdasarkan standar minimal pelayanan (SPM) dan standar nasional pendidikan sebagai pathok duga (*benchmarking*) sebagai indikator. Menurut H.A.Nasution rencana pengembangan dalam sebuah sistem manajemen merupakan langkah strategik, yang berimplikasi terhadap terbangunnya proses pembuatan (*formulation*) dimana dirumuskan bidang-bidang pengembangan, kemudian penerapan (*implementing*) yang terwujud dalam prosedur mutu untuk mencapai sasaran mutu manajemen, dan evaluasi (*evaluation*) yang tersistematisasi secara *sustainable* sebagai proses pengendalian dan perbaikan (Akdon, 2011).

Kesimpulan

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi system manajemen mutu di SMK NU Lasem sebagai berikut :

Pertama. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK NU Lasem tahun pelajaran 2014/2015 dilakukan berdasarkan 8 bidang pengembangan, yaitu ; bidang kurikulum, bidang sarana prasarana, bidang kesiswaan, bidang hubungan masyarakat, bidang tata usaha sekolah, bidang bimbingan konseling, bidang kepustakaan dan bidang audit internal. berdasarkan pola implementasi PDCA (*plan, do, control dan action*) dengan menginternalisasi kultur manajemen *aswaja* sebagai *manhajul fikr*.

Kedua. Standar pengelolaan sekolah yang diterapkan di

SMK NU Lasem pada tahun pelajaran 2014/2015 diarahkan untuk meningkatkan standar penilaian sekolah melalui implementasi 7 aspek pengelolaan sekolah, sehingga konstruksinya di dasarkan pada 7 aspek tersebut. Adapun langkah operasionalnya adalah dengan meningkatkan aspek-aspek implementasi pada masing-masing aspek, khususnya pada pengelolaan kurikulum, pengelolaan peserta didik dan sarana prasarana yang disesuaikan dengan kebijakan manajemen mutu di SMK NU Lasem.

Kedua. Upaya peningkatan Standar Pengelolaan Sekolah di SMK NU Lasem dilakukan dengan memaksimalkan aspek-aspek pengelolaan yang meliputi ; Perumusan, Penetapan, dan Sosialisasi Visi, Misi dan Tujuan Sekolah, Rencana Kerja jangka menengah dan rencana kerja tahunan yang disosialisasikan, Pemberdayaan dan Pendayagunaan, Kerjasama dengan Lembaga Kemitraan, Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008, Pembangunan Unit Produksi (*bussines center*) sesuai dengan Keahlian, Pengawasan dan evaluasi, Kepemimpinan dan Struktur organisasi, Sarana dan Prasarana, Pengelolaan Pembiayaan.

Keempat. Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 dalam upaya peningkatan Standar Pengelolaan di SMK NU Lasem pada tahun pelajaran 2014/2015 berjalan dengan baik bahkan mampu mendongkrak capaian dari program yang direncanakan. Adapun implementasinya adalah dengan mengakulturasikan kultur manajemen aswaja sebagai *manhajul fikr* dengan system manajemen mutu ISO 9001 : 2008 sebagai system operasionalnya. Di mana pada aspek proses terdapat tiga hal utama yang dilakukan yaitu ; (1) Keputusan memilih system manajemen mutu ISO 9001 : 2008 sebagai system manajemen yang dikembangkan di SMK NU Lasem yang berimplikasi terhadap terciptanya tujuan mutu dan sasaran mutu yang komprehensif dan terencana. (2) Implementasi kebijakan mutu bersumber dari kebutuhan dan perkembangan zaman dan dilakukan berdasarkan mekanisme pengendalian yang massif. (3) Aplikasi sistem melalui prosedur mutu yang dilakukan secara komprehensif dan sistematis serta terdokumentasi secara baik menunjukkan sebuah proses yang baik, terencana, terimplementasi, terproses, dan dievaluasi untuk kemudian diperbaiki. Aspek tersebut turut berkontribusi terhadap peningkatan mutu standar pengelolaan

Studi Analisis Implementasi Sistem Manajemen Mutu ...

sekolah, karena sistem manajemen mutu mengeksplorasi aspek-aspek utama dalam standar pengelolaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, *Strategic Management For educational Management*, Alfabeta, Bandung, 2011
- Alma, Buchori & Hurriyati, Ratih, *Manajemen Corporate Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2008
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta, Rineka Cipta, Cet XIII, 2006
- Arcaro, Jerom S, *Pendidikan Berbasis Mutu : Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005
- Barlian, Iqbal , *Manajemen Berbasis Sekolah : Menuju Sekolah Berprestasi*, Esensi, Jakarta, 2013
- Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, *Instrumen Akreditasi Nasional untuk SMK*, Jakarta : 2014
- Bush, Tony dan Coleman, Marianne, *Manajemen Strategis kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta, Ircisod, 2006
- BSNI, *System Manajemen Mutu-Persyaratan*, BSNI, Jakarta, 2008
- BSNI, *Quality Management Systems-Requirements*, BSNI, Jakarta, 2008
- Danim, Sudarwan, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2003
- Fajar, H.A. Malik, dkk, *Platform Reformasi Pendidikan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Logos, Jakarta, Cet.II, 2001
- E.A. Kuncoro, dalam Buchori Alma (ed), *Manajemen Coorporate Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan : Fokus Mutu dan*

Studi Analisis Implementasi Sistem Manajemen Mutu ...

Layanan Prima, Bandung, Alfabeta, 2008

ISO: The International Organization for Standardization,
Membership Manual ISO, Agustus 2013

Kasim, Azhar, *Teori Pembuatan Keputusan*, Lembaga Penerbit
FEUI, Jakarta, 1995

Kuniadin, Didin dan Machalli, Imam, *Manajemen Pendidikan:
Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Ar-Ruzz
Media, Yogyakarta, 2013

Makawimbang, Jerry H, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*,
Alfabeta, Bandung, 2012

Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Ar-
Ruzz Media, Yogyakarta, 2010

Nasution, M.N., *Manajemen Mutu Terpadu*, Ghalia Indonesia,
Bogor, 2010

Patterson, James G, *ISO 9000 : Standar Kualitas Seluruh Dunia*, PT.
Indeks, Jakarta, 2010

Peraturan Mendteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 59
tahun 2012 tentang Badan Akreditasi Nasional

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 19 tahun 2007
tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan
dasar dan menengah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 40 Tahun 2008,
tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik
Indonesia nomor 59 Tahun 2012, tentang Badan
Akreditasi Nasional

Moh. Sholihuddin

Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Standar Nasional Pendidikan

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2005, tentang Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi.

Poster, Cyril, *Gerakan Menciptakan Sekolah Unggul*, Jakarta, Lembaga Indonesia Adidaya, 2000

Salim, Agus, *Perubahan Sosial : Sketsa Teori dan refleksi Metodologi Kasus Indonesia*, Yogyakarta, Tiara Wacana, 2002

Sallis, Edward, Ah.Ali riyadi,dkk (terj), *Total Quality Management In Education*, Ircisod,Yogyakarta, Cet.XVI, 2013

Sobri, Jihad dan Rochman, *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta, 2009

Suardi, Rudi, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 : Penerapan Untuk Mencapai TQM* , Jakarta, PPM, 2003

ubagyo, Joko, *Metode Penelitian : Dalam Teori dan Praktik*, Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2004

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2001

Suryatama, Erwin, *Aplikasi ISO sebagai Standar Mutu*, Kata Pena, Yogyakarta, 2014

Suryobroto, B., *Manajemen Pendidikan Sekolah*, Jakarta, Rineka Citra, 2004

Sobana, H.E., *Tips Memahami Sistem Manajemen Mutu*, Alfabeta, Bandung, 2012

Ula, Shoimatul, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*, Barlian, Yogyakarta, 2013

Studi Analisis Implementasi Sistem Manajemen Mutu ...

Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012

Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Belajar*, Alfabeta, Bandung, 2012

Zang, Ying dkk, *The Challenges and Enhancing Opportunities of Global Project Management: Evidence from Chinese and Dutch Cross-Cultural Project Management*, Harvard : Harvard University School, 2015