

BAB III
PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2000
PADA MA NU BANAT KUDUS

A. Gambaran Umum MA NU Banat Kudus

1. Sejarah Berdirinya MA NU Banat Kudus

Pada tahun 1940, KH. Masdain Amin (adik Hadratusy Syekh KHR. Arwani Amin) mendirikan RA Banat NU sebagai awal cita-cita mencetak kader-kader muslimah yang diharapkan siap memimpin umat. Kemudian tahun 1952 berdiri MI Banat NU, yang disusul lagi dengan berdirinya MTs Banat NU pada tahun 1957. Baru pada tanggal 3 Januari 1972 berdiri MA Banat NU dengan siswi berjumlah 7 (tujuh) pada awal berdirinya. Tahun 1994 juga berdiri MAK Banat NU yang sekaligus dilengkapi dengan pondok pesantrennya yang diberi nama *Yanaabiiul 'Ulum Warrahmah*. Dari tahun ke tahun terus berkembang sehingga pada saat ini, tahun pelajaran 2009/2010 tertampung 903 siswi, dengan perincian kelas X berjumlah 310 siswa, kelas XI berjumlah 311 siswa, dan kelas XII berjumlah 282.¹ Sepuluh tahun kemudian setelah berdirinya MAK, maka tahun pelajaran 2004/2005 madrasah membuka SMK NU Banat Kudus jurusan Tata Busana dengan dilengkapi asrama dan ruang praktek.

Awal mula pendiri Madrasah Banat NU adalah KH. Masdain Amin dengan dibantu oleh KH. Ahdlori Utsman, H. Zainuri Noor, H. Noor Dahlan dan Rodli Millah. Semuanya tergabung dalam pengurus Madrasah Banat. Pada tahun 1981 terbentuklah Yayasan Pendidikan Banat dengan akte nomor 45/81 dikarenakan tuntutan perkembangan zaman.

Perkembangan madrasah dari tahun ke tahun cukup bertambah baik dengan dibentuknya kepengurusan Yayasan Pendidikan Banat yang lulusannya banyak diminati oleh masyarakat. Perguruan tinggi baik negeri

¹ Data dinding MA NU Banat Tahun 2009/2010.

maupun swasta, perguruan tinggi agama maupun umum banyak diisi oleh alumni Madrasah NU Banat Kudus.

Pada tahun 2002 lembaga-lembaga pendidikan yang dikelola oleh yayasan-yayasan warga NU bersiap diri untuk menyatu dalam perkumpulan jam'iyah NU, yang oleh PBNU penggabungannya didelegasikan kepada Pengurus Cabang Jam'iyah NU. Berdasarkan SK PCNU Kabupaten Kudus Nomor: PC.11-07/362/SK/XII/2002, maka secara resmi Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif NU (BPPMNU) Banat berkewajiban menyelenggarakan lembaga pendidikannya untuk meneruskan Yayasan Pendidikan Banat NU Kudus.

Cita-cita awal berdirinya madrasah tersebut adalah untuk membekali wanita-wanita Islam agar berpengetahuan Islam yang *amaly* dan mampu memimpin wanita-wanita Islam untuk hidup maju bersama masyarakat yang lain, melangkah untuk memenuhi tuntutan-tuntutan yang *zamani* dan mampu berkompetisi positif dengan lembaga-lembaga lain, siap melaksanakan program pengembangan baik fisik maupun non fisik. Pada tahun 1998 MA NU Banat Kudus memperoleh prestasi juara ke-3 Nasional dalam HAB Depag RI, dan tahun 2003 MA NU Banat juara ke-2. Selain itu, madrasah memperoleh juara pertama MA Reguler dan MAK Berprestasi Tingkat Jawa Tengah, serta masih banyak lagi prestasi-prestasi yang diperoleh madrasah tersebut.

MA NU Banat Kudus sampai sekarang membuka 4 program, yaitu: program IPA, IPS, Bahasa, dan Keagamaan.² Dari keempat program tersebut yang paling banyak diminati oleh siswi sesuai dengan bakat dan minat mereka adalah program IPA, yang itu dapat dilihat dari banyaknya kelas program IPA dibanding dengan ketiga program lainnya.

Program unggulan terkait dengan proses belajar mengajar (PBM) yang dikembangkan oleh madrasah adalah *muhadatsah* dan *conversation* (program bahasa), sedangkan untuk yang muatan lokalnya adalah al-Quran dan *fiqh*

² Wawancara dengan Drs. H. Moh. Said pada tanggal pada tanggal 10 September 2009, bertempat di ruang kepala madrasah

amaly (fiqh praktek). Untuk itu madrasah menyusun buku fiqh sendiri yang sesuai dengan karakter dan target madrasah. Program unggulan dapat direalisasikan sesuai dengan sasaran mutu MA NU Banat Kudus yang tiap tahunnya dapat berubah.

Program yang terkait dengan produk (lulusan) adalah tercapainya kelulusan dalam Ujian Nasional (UN) sebesar 98% dari seluruh siswi kelas XII yang mengikuti UN. Guna memenuhi tuntutan zaman yang serasi dengan kebutuhan masyarakat, maka dikembangkan program ketrampilan berbahasa asing Arab/Inggris dan ketrampilan *Home Industry* sebagai ekstrakurikuler terprogram untuk menghadapi era globalisasi dan pengembangan pondok pesantren *Yanaabiiul 'Ulum Warramah* sebagai wadah positif mencetak kader-kader muslimah yang ilmiah, beramaliah, bertaqwa dan trampil, siap hidup di masyarakat global.

2. Letak Geografis Madrasah

Kota Kudus terletak sekitar 52 km sebelah utara kota Semarang atau 30 km sebelah utara kota Demak, sekitar 25 km sebelah timur kota Jepara, dan sekitar 25 km sebelah barat kota Pati. Kudus merupakan salah satu kota yang terletak dipersimpangan antara Semarang dan Surabaya. Kota ini dikenal dengan kota industri, kota kretek, dan kaya budaya yang bernuansa Islami terbukti banyaknya peninggalan bangunan-bangunan purbakala dan adat istiadat Islami yang masih melekat pada diri penduduk kota Kudus. Oleh karena itu, di kota ini banyak didirikan lembaga-lembaga pendidikan Islam dan pondok pesantren.

MA NU Banat Kudus dan Pondok Pesantren *Yanaabiiul 'Ulum Warramah* terletak sekitar 1,5 km dari pusat kota, tepatnya di jalan KHR. Arwani Amin Kajan Krandon. Madrasah tersebut berdiri di atas tanah wakaf seluas 5253 M². Pondok Pesantren yang terdapat di Kudus berjumlah sekitar 84 buah dan Madrasah Aliyah yang berjumlah sekitar 24 buah. MA NU Banat Kudus merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang sekaligus memiliki pondok pesantren.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menjelang masuknya globalisasi tidak dapat kita hindari, dan akan mewarnai masyarakat Indonesia. Perubahan amat besar dalam pola dan tata hidup masyarakat, akan mempengaruhi wawasan masyarakat, tidak ketinggalan pula input Madrasah Aliyah dan tata hidup segenap komponen ketenagaan di madrasah akan diwarnai oleh tata hidup reformasi, informasi dan globalisasi.

Oleh karena itu, penanggung jawab pendidikan terus melangkah, membekali dan mencetak kehidupan yang layak, serasi berdampingan dengan siapa saja dan di mana saja mereka mendapat tempat. Lulusan MA NU Banat Kudus diciptakan untuk menjadi warga negara Indonesia yang mantap iman dan takwanya kepada Allah, berpengetahuan luas, berketrampilan, berkepribadian baik, mandiri, sehat jasmani rohani serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungannya.

Peningkatan mutu pendidikan seiring dengan tuntutan zaman tanpa melupakan jati diri sebagai Madrasah Aliyah yaitu insan yang berwawasan Islami, berperilaku Islami, bertata hidup dengan cara Islami, trampil, berkemampuan teknologi, berbasis ilmu pengetahuan akademik setara dengan lulusan SMU yang berkualitas. Madrasah NU Banat Kudus menyadari akan kekurangan di beberapa bidang itu merencanakan pengembangan peningkatan mutu madrasah untuk menghadapi dan menyongsong masa depan yang kompetitif menuju madrasah yang berdaya guna dan berhasil guna. Oleh karena itu, restrukturisasi pendidikan sehingga lebih adaptatif terhadap perubahan zaman terus dilakukan, penyempurnaan dan renovasi baik secara fisik maupun teknik kependidikan sehingga MA NU Banat Kudus sekarang sudah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000.

3. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah

a. Visi Madrasah

Terwujudnya Madrasah putri sebagai pusat keunggulan yang mampu menyiapkan dan mengembangkan SDM yang berkualitas di bidang Iman dan Taqwa (IMTAQ) dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang *Islamy* dan *Sunny*.

b. Misi Madrasah

Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi kualitas, baik akademik, moral maupun sosial sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan SDM berkualitas di bidang IMTAQ dan IPTEK dalam rangka mewujudkan *baldatun thayyibatun warabbun ghafur*.

c. Tujuan Madrasah

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional NO. 20 Tahun 2003, menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Jadi, tujuan madrasah adalah untuk membekali siswa agar :

1. Mampu memahami ilmu agama dan umum.
2. Mampu mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dalam kehidupan sehari-hari.
3. Memiliki ilmu ketrampilan sebagai bekal hidup di masyarakat.
4. Mampu berkomunikasi sosial dengan modal bahasa asing praktis (Bahasa Arab dan Bahasa Inggris).
5. Mampu memahami ilmu-ilmu yang dibutuhkan untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi.

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut di atas, maka dapat dikatakan ada relevansi yang sangat signifikan antara UUSPN (Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional) dengan tujuan madrasah yang sangat mulia tersebut.

Tujuan pendidikan agama Islam ditekankan pada terbentuknya manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa seperti yang tersirat dalam visi, misi, dan tujuan MA NU Banat Kudus.

Adapun indikator keunggulan, antara lain:

- a) Program bahasa: Hasil kelulusan 26 siswa dari peserta didik 71 siswi (dari 2 kelas), memperoleh nilai 10 untuk mata pelajaran bahasa Arab. Walaupun dalam UN tahun 2007/2008 pada program bahasa terdapat dua siswa yang tidak lulus, namun nilai bahasa Arab mereka masih di atas nilai rata-rata yaitu 5,8 dan 7,0. Sedangkan nilai siswi selebihnya rata-rata 8 dan 9.
- b) Ketrampilan praktis: selain bahasa Arab, madrasah juga unggul dalam bahasa Inggris, kitab kuning, dan kewanitaan.
- c) Ketrampilan pilihan: kaligrafi juara 1 Jawa Tengah, masuk pospenas di Samarinda, seni qira'ah.
- d) Ponpes terpadu: *fiqh amaly*, fiqh kitab kuning dengan materi sesuai dengan kompetensi dasar.
- e) Sarana prasarana: laboratorium bahasa, laboratorium IPA, laboratorium multimedia, perpustakaan digital, audio video untuk *supervise*.
- f) TOT: *Training Of Trainer* kelas X, XI, XII.

TOT dilaksanakan dua tahap dalam satu tahun. Sebelum ujian semester kemarin sudah dua kali dilakukan TOT dalam waktu seminggu. Kegiatan tersebut diwajibkan bagi seluruh siswa baik kelas X, XI, maupun XII. Tujuan dari TOT ini adalah untuk pemberdayaan anak yang bersifat signifikan yang dapat menuntun anak agar dapat menjadi tutor bagi temannya sendiri di kelas. TOT dipandu oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan dengan cara memberi pelatihan baik materi maupun teknisnya.

Proses TOT adalah dengan cara mengelompokkan siswa sesuai kapasitas dan kelebihan yang dimiliki anak pada mata pelajaran tertentu, yang tiap kelompok rata-rata 7 anak. Biasanya wali kelas mengelompokkan dan memilihkan mata pelajaran yang cocok buat anak berdasarkan hasil nilai ujian semester anak, di sini anak diarahkan untuk menjadi tutor sebaya (teman sekelas).

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok agar tujuan dapat tercapai.

Struktur juga dapat diartikan mekanisme organisasi. Pada struktur ditentukan apa yang harus dikerjakan oleh setiap personalia dan di sini pula akan tampak pekerjaan-pekerjaan yang dapat digabungkan di bawah satu pimpinan.

Sedangkan struktur organisasi adalah tugas-tugas yang diterima oleh setiap personalia, dengan siapa mereka bekerja sama, dengan siapa mereka mengadakan interaksi, dan kepada siapa mereka melaporkan hasil kerjanya. Hubungan kerja di sini sudah jelas yaitu berupa kerjasama, interaksi dan pelaporan. Kerjasama akan terjadi terutama dengan personalia dalam sub unit kerja, sebab isi atau sifat pekerjaan mereka hampir sama. Interaksi akan terjadi secara vertikal dan horizontal terutama terhadap sub unit atau unit kerja yang lain.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi adalah mekanisme kerja organisasi yang menggambarkan unit-unit kerjanya dengan tugas-tugas individu didalamnya beserta kerjasamanya dengan individu-individu lain dan hubungan antara unit-unit kerja itu baik secara vertikal maupun horizontal.

Adapun struktur organisasi MA NU Banat Kudus tahun pelajaran 2009/2010 adalah sebagai berikut:

Penasehat BPPMNU : KH. Sya'roni Achmadi
KH. Moh. Ulin Nuha Arwani
KH. Ma'ruf Irsyad
H. Rodli Suhari
HM. Noor Choliz
Hj. Zumrotuz Zakiyah
Hj. Munichah

Ketua BPPMNU : KH. Ma'shum AK
Kepala Madrasah : Drs. H. Moh. Said Muslim

Bagian-bagian

1. Bagian Kurikulum

MA : Dra. Sri Roychanah

Pondok Pesantren : Shohibul Huda AH

2. Bagian Kesiswaan : Yusniati, S.H., S.Pd.

3. Bagian Sarpras : Drs. Subchan

4. Bagian Humas/Agama : Moh. Amin, S.Ag.

5. Kaprog. IPA : Dra. Siti Nurasiyah

6. Kaprog. IPS : Halimah, S.E.

7. Kaprog. Bahasa : Tri Mastutiningsih, S.Pd.

8. Kaprog. Agama : Chasanah, S.Ag.

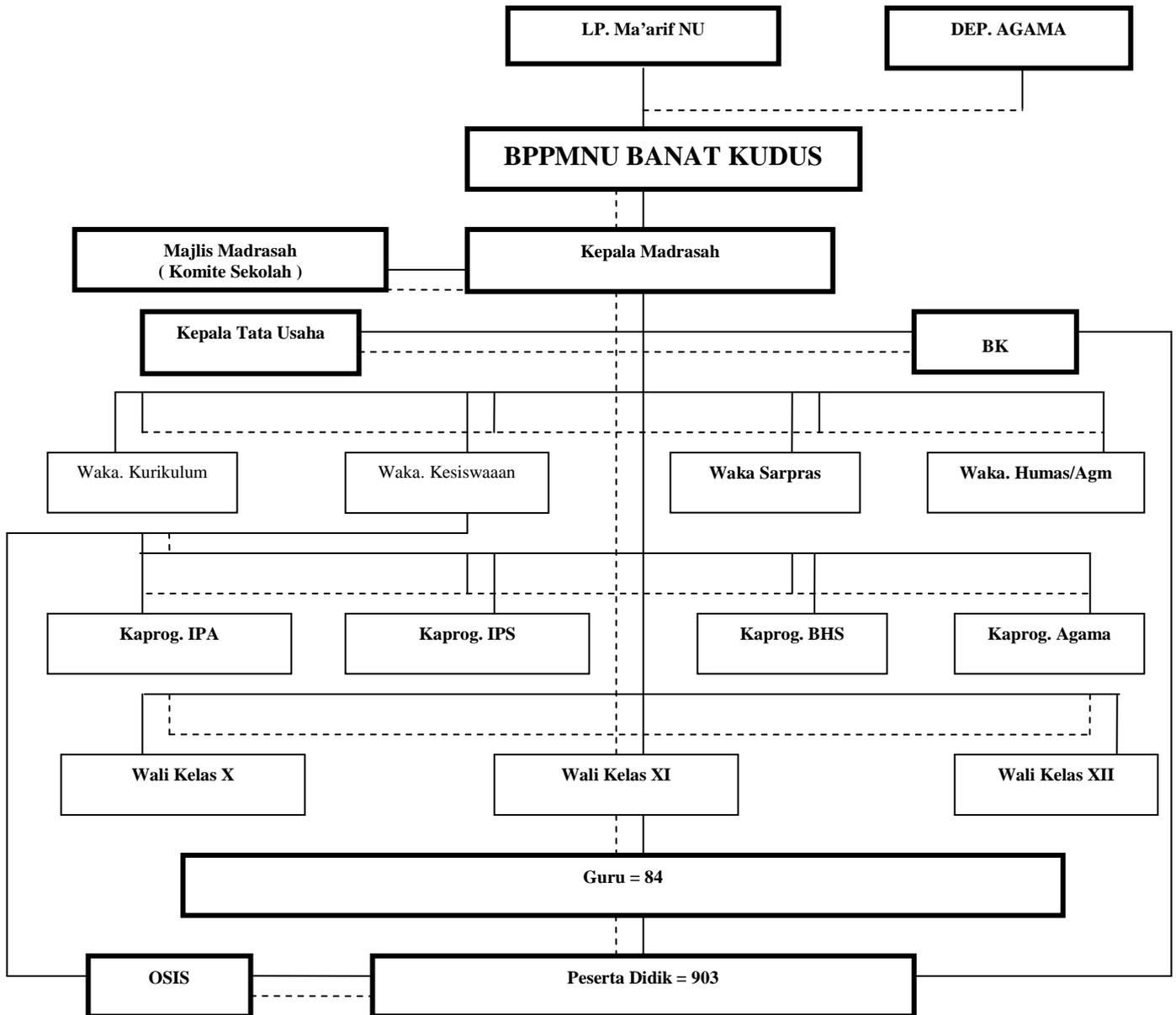
9. Kepala Tata Usaha : Nur Imamah, S.Pd.

10. Koordinator BK : Dra. Chofiyannida

11. Kepala Perpustakaan : Dra. Ina Laili

Apabila struktur organisasi tersebut digambarkan ke dalam sebuah bagan, maka dapat dilihat pada bagan struktur organisasi MA NU Banat Kudus seperti berikut.

**STRUKTUR ORGANISASI
MA – MAK NU BANAT KUDUS
TERAKREDITASI : A³**



Keterangan :

- = Garis Koordinatif
 _____ = Garis Instruktif

³ Data Dinding MA NU Banat Kudus, tahun 2009/2010.

Berdasarkan struktur organisasi di atas dapat dilihat bahwa kepala madrasah dalam hal ini mempunyai tugas koordinatif dan instruktif kepada wali-wali kelas, dan kepala sekolah juga berkedudukan sebagai *top management* (manajer puncak), yang harus memberikan bukti ikrar pelibatangannya pada pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutunya dan terus-menerus memperbaiki efektifitasnya dengan cara:

1. Menyampaikan ke semua staf akan pentingnya memenuhi persyaratan pelanggan serta undang-undang dan peraturan.
2. Menetapkan kebijakan mutu.
3. Memastikan sasaran mutu ditetapkan.
4. Melakukan tinjauan manajemen, dan
5. Memastikan tersedianya sumber daya.⁴

Kepala madrasah mengepalai semua bagian unit kerja dengan dibantu oleh wakil manajemen mutu yang sekarang berkedudukan di bagian waka kurikulum. Tanggung jawab wakil manajemen dapat mencakup sebagai penghubung dengan pihak luar dalam masalah yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu.

Mekanisme kerja yang dapat dilihat dari struktur organisasi yaitu dengan diadakan koordinasi kerja tiap hari senin jam pelajaran pertama dan kedua bagi kepala madrasah serta kepala bagian yang lain (yang tercantum dalam struktur organisasi), dalam hal ini kepala madrasah memiliki *job description* dengan melaksanakan instruksi (SK) dari yayasan BPPMNU Banat Kudus. Kepala di sini tidak mempunyai hak untuk membuat undang-undang, yang memiliki AD/ART adalah BPPMNU Banat Kudus sehingga semua keputusan berasal dari atasan (yayasan).

Majelis madrasah (komite madrasah) didalamnya terdiri dari masyarakat yang selalu dimintai pertimbangan oleh kepala madrasah dalam hal untuk mengambil kebijakan umum. Ketua majelis madrasah pada saat ini adalah H. Guntur, SE. dan rapat (musyawarah) dilakukan dua kali dalam setahun. Majelis madrasah adalah tempat musyawarah yang membahas

⁴ *Ibid*

tentang program dan masalah madrasah, agar dapat dijadikan patokan dalam mengambil kebijakan yang bersifat insidental, Seperti: Ujian Nasional (UN), kegiatan-kegiatan madrasah yang ada hubungannya dengan masyarakat, dan sebagainya.

B. Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 pada MA NU Banat Kudus

MA NU Banat Kudus merasa perlu untuk meningkatkan mutu dalam hubungannya dengan standar mutu ISO 9000. Apabila sebuah institusi sudah memiliki alasan yang jelas kenapa ia mengejar mutu, maka ia harus memiliki pertimbangan apakah sistem mutu formal mampu membantunya dalam meraih tujuannya tersebut.

Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 merupakan upaya serius dari semua orang yang berada dalam madrasah yang terlibat dengan mutu, dalam pelaksanaan penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 di MA NU Banat Kudus manajemen puncak cukup aktif dan selalu mendorong (memotivasi) anak buahnya (kepala bagian dari tiap unit dan anggota dari madrasah tersebut) untuk dapat menjalankan sistem manajemen mutu dengan sebaik-baiknya dan selalu ada dalam proses.

Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 dilakukan setelah semua personel atau anggota madrasah yang berkaitan dengan mutu memperoleh pelatihan ISO, kemudian mereka sendiri membuat Prosedur Operasional Standar (POS) dan Instruksi Kerja (IK) bagi pekerjaan yang dilakukannya. Setiap prosedur dan instruksi kerja yang dibuat tiap unit, selanjutnya memperoleh pengesahan dari atasan langsung dan atau tim pelaksana mutu yang dalam hal ini adalah wakil manajemen mutu (WMM). Menurut Mustain (auditor eksternal di MA NU Banat Kudus), bahwa model formulir, daftar unit (distribusi), dan aturan dokumen sepenuhnya merupakan pilihan berdasarkan kondisi dan budaya organisasi yang menerapkan ISO 9001:2000 dan sesuai dengan kebutuhan organisasi (madrasah).

Penerapan sistem manajemen mutu secara efektif di madrasah tersebut memerlukan sistem yang terstruktur dan terdokumentasi secara baik. Setiap madrasah yang menerapkan sistem manajemen mutu yang sudah berjalan dengan baik umumnya akan memiliki sistem dokumentasi penerapan sistem manajemen mutu yang baik, yaitu memiliki panduan mutu, panduan prosedur, dan panduan instruksi kerja.

Tujuan dari penerapan sistem manajemen mutu di MA NU Banat Kudus adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan (siswa) yang arahnya untuk peningkatan mutu. Jadi, dalam hal ini manajemen ditata sedemikian rupa agar pelanggan merasa puas dengan hasilnya.

Adapun penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 di MA NU Banat Kudus adalah dengan cara melaksanakan semua kegiatan organisasi sesuai dengan dokumen (perencanaan) yang telah ditulis dan selalu berupaya untuk melestarikan, mengembangkan, dan memastikan bahwa manajemen mutu tetap dapat dikelola dengan baik. Untuk itu selalu dilakukan tindakan-tindakan sebagai wujud prinsip penerapan ISO, yaitu:

1. Tindakan koreksi
2. Tindakan perbaikan
3. Tindakan pencegahan, dan
4. Tindakan pengembangan.⁵

Realisasi dari keempat tindakan tersebut adalah sebagai suatu prinsip sistem manajemen mutu, sehingga MA NU Banat Kudus memperoleh nilai tambah atau citra tersendiri yang pada akhirnya akan menambah peningkatan mutu sebagai salah satu organisasi pendidikan yang ikut andil dan mempunyai peran besar dalam mencerdaskan putri-putri bangsa yang berbudi pekerti baik (*akhlakul karimah*).

Berdasarkan hasil interview dengan WMA (wakil manajemen mutu) yang sudah peneliti lakukan, maka upaya-upaya yang telah dilakukan madrasah dalam rangka memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 adalah sebagai berikut:

⁵*Ibid*

- a. Mengadakan koordinasi dan rapat-rapat dengan beberapa unit lain

Koordinasi dan rapat-rapat diadakan untuk memberikan pengetahuan dan pelatihan tentang sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 kepada semua anggota (terkait dengan sistem manajemen mutu) yang berada di MA NU Banat Kudus yang dijelaskan oleh konsultan, serta membahas permasalahan-permasalahan yang muncul sehubungan dengan sistem manajemen mutu.

- b. Membentuk “Tim ISO”

Steering Committee dan tim kerja sistem manajemen mutu yang beranggotakan pejabat pelaksana organisasi dibentuk sebagai kelompok kebijakan dan untuk menentukan tujuan dari implementasi sistem manajemen mutu, menyetujui rencana, mengevaluasi laporan, dan memutuskan perubahan bila diperlukan. Pihak madrasah membentuk tim ISO yang terdiri dari semua unit (distribusi) ISO ditambah dengan orang-orang penting di madrasah tersebut.

- c. *Survey* keluar atau studi banding dengan pihak luar yang pernah mendapatkan sertifikat ISO

Survey keluar dilakukan pihak madrasah dengan mengirimkan timnya guna mengetahui bagaimana cara atau upaya-upaya yang pernah dilakukan pihak luar dalam rangka untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2000. *Survey* dilakukan pihak madrasah ke SMK Tunas Harapan Pati, yang dulunya SMK tersebut merupakan Sekolah Standar Nasional (SSN), dan sekarang menjadi Sekolah Standar Internasional (SSI).

- d. Menyusun dokumen yang akan dijadikan dasar perjalanan di dalam melaksanakan program madrasah

Dokumen disusun untuk menentukan dan mendokumentasikan tanggung jawab, wewenang, dan hubungannya satu dengan yang lain, personel yang mengelola, melaksanakan, dan memverifikasi kegiatan. Hal tersebut dapat dikomunikasikan oleh institusi melalui struktur organisasi, analisis jabatan, atau pernyataan tanggung jawab dalam bagan pedoman prosedur.

Dokumentasi merupakan hal atau ciri utama ISO 9001:2000. ISO tersebut menjabarkan dengan jelas bahwa semua dokumen dan data yang berkaitan dengan sistem mutu, jika memungkinkan harus dikaji kembali dan disahkan, termasuk dokumen asli. Pengkajian dan pengesahan dokumen tersebut dilakukan oleh personel yang berwenang dan bertanggung jawab untuk pengesahan, dan pengesahan dokumen tersebut dalam hal ini adalah wewenang wakil manajemen mutu (WMM). WMM di sini mempunyai tugas untuk mengawal dan mengawasi pelaksanaan kegiatan yang telah terdokumentasi agar terjadi kesesuaian antara dokumen dengan penerapannya di lapangan. Ketika terjadi ketidaksesuaian, pihak madrasah mengadakan tindakan pencegahan, yang kemudian dilakukan perbaikan dan pengembangan yang itu semua dimonitor oleh WMM.

e. Melaksanakan semua yang telah ditulis dalam dokumen

Setelah dokumen ditulis dan disahkan, maka proses pelaksanaan (implementasi) dokumen dijalankan oleh seluruh anggota madrasah dengan menyesuaikan apa yang telah tertulis dalam dokumen tersebut. Anggota madrasah dalam pelaksanaannya mempunyai tanggung jawab yang sangat besar, karena merekalah yang menjalankan sistem tersebut. Jika terjadi beberapa proses yang tidak sesuai dengan prosedur yang telah disusun, maka akan mempengaruhi institusi dalam memperoleh sertifikat.

f. Melaksanakan audit internal

Audit adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan dijalankan oleh personel atau bagian yang independen, untuk mengetahui apakah semua kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana dan apakah pengaturannya diterapkan secara benar.

Audit terhadap sistem manajemen mutu dilaksanakan oleh auditor internal dan eksternal, dan untuk auditor eksternal tentunya ada biaya tambahan. Beberapa badan sertifikasi dapat melakukan audit.

Audit dilakukan untuk mengukur kepastian apakah penerapannya sudah berjalan dengan benar sesuai dengan dokumen atau belum.

Audit internal yang dilakukan oleh Bpk. Ismanto yang berkedudukan sebagai auditor internal di madrasah tersebut, merupakan kegiatan yang sangat penting dan merupakan keharusan dalam standar ISO 9001, untuk memantau sistem manajemen mutu, maka beliau melakukan verifikasi apakah kegiatan mutu sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat dan untuk menentukan keefektifannya.

Tolok ukur yang dipakainya untuk audit internal adalah spesifikasi, sasaran mutu, dan persyaratan lain yang terkait. Jika ditemukan ketidaksesuaian pada waktu audit, maka hal tersebut beliau dokumentasikan dan menyampaikannya kepada yang bertanggung jawab agar dilakukan tindakan koreksi dan perbaikan.

g. Registrasi

Setelah dilakukan audit internal, pihak madrasah yakin bahwa sistem telah berjalan sesuai dengan standar ISO dan aplikasinya siap untuk diaudit oleh badan sertifikasi.

Setelah semua kegiatan yang ada dalam dokumen dilaksanakan dengan baik dan benar, maka dilakukan audit mutu internal yang dilakukan oleh auditor internal yang dibentuk oleh tim ISO, yang kemudian diaplikasikan ke badan sertifikasi dan ditindak lanjuti dengan melakukan audit kecukupan dan kesesuaian selama dua hari.

Berdasarkan audit eksternal yang dilakukan oleh Bpk Mustain dengan nama badan sertifikasi "UKAS" selama dua hari pada tanggal 1-2 Maret 2008, maka MA NU Banat Kudus dinyatakan lulus dengan syarat dengan nilai 95 dikarenakan masih ada POS yang masih kurang yaitu dalam unit kesiswaan (belum ada POS tentang Masa Orientasi Siswa (MOS), unit sarana prasarana yang masih kurang lengkap, dan unit kepala program agama yang masih belum sesuai.

Setelah POS yang kurang lengkap diperbaiki, pihak madrasah secepatnya mengirim dokumen yang telah direvisi kepada pihak yang

bersangkutan (lembaga sertifikasi “UKAS”) yang kemudian ditinjau ulang oleh auditor eksternal, dan akhirnya madrasah memperoleh sertifikat ISO dengan nomor DIQ-1048 dari lembaga sertifikasi “UKAS”.⁶

Sistem manajemen mutu-persyaratan (ISO 9001:2000) yang diterapkan di lembaga pendidikan MA NU Banat Kudus mencakup tiga belas daftar unit (distribusi) yang masing-masing mempunyai sasaran mutu sesuai unit yang dipegang. Adapun sasaran mutu MA NU Banat Kudus tahun pelajaran 2009/2010 adalah sebagai berikut :

1. Tercapainya evaluasi diri peringkat A

Evaluasi diri di sini mengarah kepada evaluasi semua anggota/komunitas yang berada dalam lembaga tersebut baik dari proses pembelajaran sampai kepada hasil yang diperoleh dengan mengedepankan sikap *tawadlu*’, jujur, mandiri, dan disiplin dalam berbagai hal.

2. Tercapainya Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) sebagai berikut:

a) Mata pelajaran *takhassus* (muatan lokal) minimal :

- I. Kelas X : 72-73
- II. Kelas XI : 73-74
- III. Kelas XII : 74-75

b) Mata pelajaran kurikulum Departemen Agama minimal :

- I. Kelas X : 72-73
- II. Kelas XI : 73-74
- III. Kelas XII : 74-75

c) Mata pelajaran Ujian Nasional (UN) dan mata pelajaran yang menjadi ciri utama program minimal :

- I. Kelas X : 72-73
- II. Kelas XI : 73-74
- III. Kelas XII : 74-75

Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) adalah batas tuntas minimal dari setiap mata pelajaran. Peserta didik dalam hal ini diharuskan dapat

⁶ Wawancara dengan Dra. Sri Roychanah, pada tanggal 5 September 2009 di ruang wakil manajemen mutu

mencapai ketuntasan minimal dari setiap mata pelajaran, pada setiap penilaian/ujian baik ujian harian, ujian mid semester, semester maupun ujian kenaikan kelas. Nilai akhir dari tiap ujian akan dipastikan memenuhi KKM setelah diremidi dua kali bagi yang belum tuntas. Jadi, di sini tiap mata pelajaran baik mata pelajaran *takhassus*, kurikulum Depag, maupun Ujian Nasional (UN) masing-masing memiliki KKM yang dapat digunakan untuk memacu peserta didik agar memperoleh hasil belajar yang tuntas dan maksimal.

3. Tercapainya kelulusan dalam Ujian Nasional (UN) 98 % dari peserta didik kelas XII yang berjumlah 282

Kelulusan dalam UN dapat tercapai jika peserta dinyatakan lulus memenuhi standar kelulusan UN, yaitu memiliki nilai rata-rata minimal 5,50 untuk seluruh mata pelajaran yang diujikan. Untuk mencapai kelulusan tersebut pihak madrasah dan peserta didik kelas XII selalu berikhtiar dengan melaksanakan amalan *manaqib* setiap malam Jumat, dan amalan *manaqib* setiap malam sebelas bulan *qamariyah* (khusus bagi pimpinan madrasah) sedangkan bagi peserta didik kelas XII melaksanakan *khatmil qur'an* baik yang *muqaddaman* maupun yang individu (minimal tiga kali selama setahun), membaca *asmaul husna* dan *manaqib*, serta *istigotsah* bersama. *Training* motivasi, pemadatan materi, dan *try out* ujian nasional juga dilakukan oleh pihak madrasah.

4. Program pengembangan madrasah dan fasilitas penunjang pembelajaran :
 - a) Menyelenggarakan kelas unggulan dengan program dan fasilitas khusus (cikal bakal madrasah bertaraf internasional)
 - b) Terlaksananya program jama'ah shalat dhuhur bersama
 - c) Terlaksananya *fiqh amaly* dan *muhadatsah yaumiyah* (bahasa Arab dan bahasa Inggris)
 - d) Pembenahan ruang hall

Semua fasilitas penunjang pembelajaran dan program pengembangan madrasah tersebut di atas semuanya sudah terealisasikan

dan dapat membantu dalam pelaksanaan proses pembelajaran yang aktif, dinamis dan harmonis.

Berdasarkan sasaran mutu tersebut di atas, maka semua kegiatan atau program kerja madrasah dilaksanakan dengan berlandaskan pada sasaran mutu yang telah dibuat tersebut dan disahkan oleh kepala madrasah.⁷

Setiap unit mempunyai sasaran mutu yang dibuat sesuai dengan sasaran mutu madrasah. Jadi, tiap unit mempunyai perencanaan (program kerja) sesuai dengan unit yang dipegang dan harus berdasar pada sasaran mutu yang telah dibuat oleh masing-masing unit.

Contoh : Pelayanan Perpustakaan (unit kepala perpustakaan).

Diagram alir pelayanan perpustakaan meliputi identifikasi pelayanan perpustakaan, pendataan pelayanan perpustakaan, (apakah sesuai/tidak), pengelompokan pelayanan perpustakaan, pelaksanaan pelayanan perpustakaan. Tujuan prosedur tersebut adalah untuk mengatur mekanisme kegiatan pelayanan perpustakaan pada sistem manajemen mutu pada MA NU Banat Kudus. Adapun ruang lingkupnya yaitu pelayanan kepada semua pelanggan perpustakaan baik itu peminjaman, pengembalian maupun perpanjangan buku perpustakaan di madrasah tersebut.

Selain unit kepala perpustakaan, masih ada unit lain yang masing-masing unit mempunyai dokumen (POS) yang dibuat sesuai dengan sasaran mutu tiap unit. Ketiga belas unit (distribusi) tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepala madrasah atau wakil kepala madrasah
2. Wakil manajemen mutu
3. Kepala bagian kurikulum
4. Kepala bagian kesiswaan
5. Kepala bagian sarana prasarana
6. Kepala bagian humas dan agama
7. Ketua program Ilmu Pengetahuan Alam
8. Ketua program Ilmu Pengetahuan Sosial

⁷ Dokumen sasaran mutu MA NU Banat 2009-2010 .

9. Ketua program Bahasa
10. Ketua program Agama
11. Kepala Tata Usaha
12. Koordinator Bimbingan Konseling
13. Kepala Perpustakaan

Kepala dari setiap unit ditunjuk oleh ketua BPPMNU berdasarkan profesionalitas dan keahlian dalam bidangnya. Jadi, mereka sudah profesional untuk menangani hal-hal yang akan muncul dan mereka pula yang akan melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan dokumen yang telah disusun, mulai dari kepala madrasah sampai kepada kepala perpustakaan. Kerjasama antar anggota madrasah dalam hal ini sangat dibutuhkan guna memperoleh hasil yang baik sesuai dengan sasaran mutu madrasah.

Ketiga belas daftar unit tersebut masing-masing menjalankan apa yang telah tertulis dalam dokumen yang tertuang dalam Prosedur Operasional Standar (POS) yang kemudian dilanjutkan dengan pembuatan Instruksi Kerja (IK), jika ketiadaannya dapat mempengaruhi mutu.

Adapun sistem manajemen mutu-persyaratan di MA NU Banat Kudus, tertuang dalam dokumen-dokumen ISO, yang masing-masing unit tersebut di atas mempunyai peranan dalam pelaksanaannya. Dokumen-dokumen tersebut berisi antara lain: tujuan dari masing-masing unit, ruang lingkungannya, dan proses pelaksanaannya yang dijelaskan dalam diagram alir.

Dokumen pedoman mutu sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 yang disusun oleh H.M. Ma'shum AK berisi tentang gambaran mengenai sistem manajemen mutu yang memenuhi persyaratan standar ISO 9001:2000 di MA NU Banat Kudus, sebagai upaya merealisasikan kebijakan mutu yang intinya adalah memberikan pelayanan yang semakin baik kepada umat khususnya pelanggan eksternal madrasah.

Pedoman mutu tersebut bersifat terbuka, yang berarti dapat disesuaikan dari waktu ke waktu dengan tetap mengacu pada petunjuk sesepuh NU (semua kegiatan hendaknya diniati ibadah), persyaratan standar ISO 9001:2000, serta sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Sekalipun dalam struktur

organisasi MA NU Banat Kudus tidak tercantum petuah sesepuh NU, namun dalam tradisi warga NU, baik para kyai dan ulama NU khususnya semua anggota dari MA NU Banat Kudus selalu mengedepankan hal tersebut sehingga semua kegiatan yang dilakukan akan membuahkan hasil yang maksimal.

Pedoman mutu merupakan kunci yang paling penting dalam dokumentasi sistem. Pedoman mutu sangat hebat dan merupakan juru bicara dari sebuah organisasi. Pedoman mutu ini menerangkan secara jelas kepada setiap orang tentang komitmen organisasi (madrasah) terhadap mutu.

Madrasah menetapkan dan memelihara sebuah pedoman mutu yang mencakup: lingkup sistem manajemen mutu (termasuk rincian dan semua alasan pengecualian), prosedur terdokumentasi yang ditetapkan untuk sistem manajemen mutu, dan penjelasan interaksi di antara proses-proses sistem manajemen mutu.

Sistem manajemen mutu ditulis dalam dokumen ISO seperti: pengendalian dokumen, pengendalian rekaman, audit mutu internal, evaluasi kegiatan pembelajaran di madrasah, pengendalian produk tidak sesuai, yang kemudian dilakukan analisis data. Setelah dilakukan analisis data dan ternyata masih ada penyimpangan maka akan dilakukan tindakan koreksi, perbaikan, pencegahan dan pengembangan. Semua dokumen tersebut di atas disusun oleh Drs. H. Moh Said selaku wakil manajemen mutu yang sekarang menjabat sebagai kepala madrasah tersebut.

Selain dokumen tersebut, ada juga dokumen yang disusun oleh kepala bagian kurikulum mencakup: penyusunan kalender akademik, penyusunan KTSP, penyusunan program pembelajaran, proses pembelajaran, supervisi pembelajaran, evaluasi kegiatan pembelajaran, dan evaluasi.

Penyusunan kalender akademik bertujuan untuk mengatur mekanisme penyusunan kalender akademik pada sistem manajemen mutu MA NU Banat Kudus. Mencakup identifikasi kegiatan pendidikan dan proses belajar mengajar dalam waktu satu tahun dengan distribusi kalender akademik pada sistem manajemen mutu madrasah tersebut.

Adapun Instruksi kerja (IK) dari unit bagian kepala kurikulum yang berhubungan dengan kalender akademik mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Penyusunan jadwal pembelajaran
2. Penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP)
3. Penyusunan kisi-kisi soal ujian madrasah
4. Penyusunan soal ujian madrasah
5. Pelaksanaan ulangan/evaluasi
6. Koreksi lembar jawab ulangan
7. Pelaksanaan ujian nasional/madrasah
8. Pelaporan hasil ujian nasional/madrasah

Semua kegiatan madrasah sudah diatur dalam dokumen ISO yang pelaksanaannya dilaksanakan sesuai dengan kalender akademik yang telah disusun. Setiap kegiatan dalam proses belajar mengajar siswa ditunjang oleh para pendidik yang profesional dan sesuai dengan bidangnya, selain itu juga dilengkapi oleh sarana prasarana yang memadai, yang dalam pembelajarannya juga difasilitasi dengan fasilitas elektronik (do'a elektronik) yang berupa bel, mencakup : bel untuk 5 menit setelah bel masuk, pergantian jam pelajaran, menjelang istirahat, masuk setelah istirahat, dan akhir belajar.

Selain dari unit yang telah dijelaskan di atas, masih banyak lagi dokumen-dokumen ISO (yang tertuang dalam POS dan IK) dari tiap unit yang menjelaskan program kerjanya. Dokumen tersebut bersifat rahasia, jadi yang boleh mengetahui hanya orang yang berkepentingan saja kecuali jika disetujui bersama, yang diperlukan untuk audit sistem manajemen mutu.

Setelah sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 berjalan selama satu tahun di MA NU Banat Kudus, maka diadakan *surveillance* tahap pertama oleh pihak auditor ISO, dan sebagaimana dijelaskan WMA *surveillance* pertama pada 7 maret 2009 masih terdapat beberapa kekurangan, yaitu:

1. Gambaran dari ketidaksesuaian
 - a. Sasaran mutu dari beberapa bagian masih belum terukur, contohnya sasaran mutu pada bagian kurikulum, bagian kesiswaan, bagian tata usaha

b. Hasil tindakan belum terpenuhi/tercapai, sasaran mutu tidak selalu direncanakan dan teratur

Ketidaksesuaian : Minor

2. Masalah yang ditemukan atau diidentifikasi tidak selalu diikuti dengan tindakan koreksi sebagaimana prosedur yang diminta. Contohnya; beberapa masalah yang ditemukan selama pemeliharaan peralatan (bagian Sarpra)

Ketidaksesuaian : Minor

3. Harus diperkirakan untuk mengidentifikasi peralatan seperti panel listrik dan kabel data computer agar diberi tanda/tulisan, untuk mempersiapkan acuan isi komputer

Ketidaksesuaian : Observasi.⁸

Setelah *surveillance* pertama ini, WMA sebagai pemangku tanggung jawab pelaksanaan ISO 9001:2000 kembali mulai mendata kesalahan dengan melaksanakan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM), dan hasilnya pada saat peneliti menelaah dokumentasi ISO, semua kekurangan sudah dipenuhi.

C. Faktor Pendukung Dan Penghambat Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 pada MA Banat Kudus

Sebagai suatu praktik manajemen yang masih baru, penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 di MA NU Banat Kudus terdapat beberapa faktor yang muncul sebagai pendukung dan ada juga beberapa yang muncul sebagai penghambat dalam pelaksanaannya.

Di bawah ini akan dijelaskan dua faktor tersebut yang penulis dapatkan selama penelitian

1. Faktor Pendukung Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di MA NU Banat Kudus

a. Komitmen dari top manajemen

Top management dalam hal ini adalah kepala madrasah MA NU Banat yang hari ini dijabat oleh Drs. H. Moh. Said Muslim.

⁸ Terjemahan dokumen hasil *surveillance* pertama, dengan no sertifikat : DIQ-1048

Menurut penjelasan dari beliau, dalam keseharian kegiatan pengelolaan madrasah kepala madrasah memerankan peran yang sangat sentral sebagai pemegang regulator pelaksanaan pengelolaan madrasah baik dalam skala mikro maupun makro.⁹

b. Dedikasi warga madrasah

Komitmen dari puncak manajemen atau *top manajemen* akan menjadi sia-sia tanpa diikuti dengan dedikasi serta loyalitas yang penuh dari warga madrasah, yang dalam istilah manajemen disebut sebagai stakeholder internal madrasah. Peran mereka sebagai pelaksana kerja masing-masing pos pendidikan yang saling melengkapi, merupakan urat nadi kehidupan dalam keseharian pengelolaan madrasah.

c. Fasilitas pembelajaran yang representatif

Fasilitas atau Sarana merupakan alat langsung yang digunakan dalam sebuah lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, misalnya: ruangan, buku, laboratorium, dan sebagainya. Sedangkan prasarana berarti alat tidak langsung untuk mencapai tujuan dalam pendidikan, misalnya: lokasi, bangunan sekolah, lapangan olahraga, dan sebagainya.

Pentingnya sarana dan prasarana yang memadai dan mencakup kebutuhan sangat membantu dan menunjang keberhasilan pendidikan di lembaga pendidikan. Jika persediaan sarana dan prasarana tidak memadai, maka akan menghambat proses pembelajaran (belajar mengajar).

Adapun sarana prasarana penunjang terciptanya suasana belajar di MA NU Banat Kudus yaitu bangunan atau gedung madrasah yang dilengkapi dengan fasilitas madrasah, antara lain:

- 1) Laboratorium Bahasa dan IPA
- 2) Ruang multimedia
- 3) Perpustakaan digital

⁹ Wawancara dengan Drs. H. Moh. Said, *Op.Cit*

- 4) Komputer dan internet
- 5) Wartel
- 6) Audio video
- 7) CCTV di semua ruang pembelajaran
- 8) Sarana olah raga dan kesehatan
- 9) Musholla “Al-Barokah”
- 10) Koperasi
- 11) Asrama/ pondok pesantren terpadu
- 12) UKS
- 13) Sound system,
- 14) Pos satpam dan lain-lain.

2. Faktor Penghambat Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 di MA NU Banat Kudus

a. Belum optimalnya tugas Wakil Manajemen Mutu (WMA)

Wakil manajemen mutu (WMA) adalah jabatan independen yang ada di dalam madrasah, keberadaan WMA menjadi sarat utama bagi sebuah lembaga yang telah mendapatkan sertifikat ISO. Sekarang wakil manajemen mutu di MA NU Banat Kudus dijabat oleh Dra. Sri Roychanah, yang sekaligus menjabat sebagai kepala bagian kurikulum.

b. Belum terbiasa dengan perilaku ISO

Salah satu perilaku ISO yang berbunyi *write what you do and do what you write* (menulis apa yang kamu kerjakan dan kerjakan apa yang kamu tulis) merupakan perilaku lama tapi terkesan baru dalam pelaksanaannya. Lama karena itu merupakan bagian dari ilmu manajemen yang sudah ada sejak lama, dan baru karena belum semua sekolah menyadari arti penting dari perilaku tersebut.¹⁰

¹⁰ Wawancara dengan Dra. Sri Roychanah, pada tanggal 8 September 2009 di ruang wakil manajemen mutu

Dari sekian faktor baik pendukung dan penghambat yang ada dalam proses penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 pada MA NU Banat Kudus, kesemuanya dianggap pengelola madrasah sebagai tantangan. Dengan kata lain, masih adanya hambatan dalam proses ini dianggap sebagai satu hal yang lumrah bagi lembaga pendidikan yang baru menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000, dan pasti hambatan yang mengemuka dapat segera terselesaikan bila ditangani dengan rangkaian tindakan koreksi, tindakan perbaikan, tindakan pencegahan, dan tindakan pengembangan secara tepat dan berkesinambungan oleh pihak manajemen madrasah.