

BAB IV

ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2000 PADA MA NU BANAT

Sebagaimana yang telah tertera dalam Bab I bahwa tujuan penelitian ini untuk Mendeskripsikan bagaimana pengelola MA NU Banat Kudus menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 di lembaga mereka, serta memberikan gambaran yang jelas tentang beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 di MA NU Banat Kudus. Untuk itu dalam Bab IV ini penulis menganalisis dua hal tersebut sesuai dengan metode yang digunakan yaitu menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif.

Dalam hal ini penulis menganalisis dua aspek pokok. *Pertama*, mengenai penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000. *Kedua*, tentang faktor pendukung dan penghambat penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 di MA NU Banat Kudus. serta analisis fungsi manajemen yang terdiri dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan) dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 pada MA NU Banat Kudus dalam meningkatkan akuntabilitas lembaga pendidikan Islam.

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

Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 secara efektif di madrasah 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 ISO 9001:2000 di MA NU Banat Kudus adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan

yang arahnya untuk peningkatan mutu. Jadi, dalam hal ini manajemen ditata sedemikian rupa agar pelanggan merasa puas dengan hasilnya.

ISO 9001:2000 pada MA NU Banat dikembangkan berdasarkan pada suatu model proses dengan menggunakan “Delapan Prinsip Manajemen Mutu.” Karena delapan prinsip manajemen mutu tersebut merupakan dasar penerapan sistem manajemen mutu dalam kelompok ISO 9000, yang menunjang suatu evolusi menuju terciptanya lembaga pendidikan Islam yang baik dan dengan menekankan pada kepuasan pelanggan.¹

Delapan prinsip manajemen mutu yang dapat menunjang atau memfasilitasi suatu evolusi menuju terciptanya lembaga pendidikan yang lebih baik itu adalah sebagai berikut

1. Perhatian kepada pelanggan (*customer focus*).

Sebuah organisasi tergantung kepada pelanggannya, sehingga manajemen organisasi perlu mengerti kebutuhan pelanggan saat ini dan kebutuhan mendatang pelanggannya, organisasi harus dapat memenuhi kebutuhan dan berjuang untuk melampaui harapan pelanggan.

Prinsip perhatian kepada pelanggan ini juga secara penuh telah secara jelas dicantumkan MA NU Banat dalam tujuan penerapan ISO di lembaganya. Terlihat dalam kesehariannya, untuk dapat mengerti secara penuh kebutuhan dan kemauan pelanggan internal dan eksternal madrasah, pihak madrasah mengadakan forum bersama antara wali siswa dan pihak sekolah. Biasanya forum ini diformat sebagai forum diskusi antara pihak madrasah dan wali siswa, baik itu yang ada hubungannya dengan masalah kelengkapan fasilitas madrasah, sampai pada penjelasan secara khusus perkembangan pembelajaran masing-masing siswa kepada masing-masing wali siswa.

¹ Mulyono, MA, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), hlm. 306

Selain itu, untuk lebih meyakinkan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan internal dan eksternal madrasah, madrasah juga menyebarkan angket kepuasan pelanggan pada siswa dan juga guru madrasah sendiri. Hasil dari angket ini kemudian dijadikan bahan rapat tinjauan manajemen yang dilaksanakan madrasah secara periodik. Ketika terdapat hasil yang kurang maksimal, maka pada item pelayanan yang dirasa kurang langsung dievaluasi secara khusus dan kemudian ditindak lanjuti dengan perbaikan.

2. Kepemimpinan (*leadership*).

Pemimpin harus menetapkan tujuan dan arah organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara suatu lingkungan kerja yang baik di mana semua personil dapat terlibat penuh dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Proses kepemimpinan di MA NU Banat bisa dikategorikan sebagai kepemimpinan yang akomodatif. Berdasarkan struktur organisasi (tercantum dalam Bab III) dapat dilihat bahwa kepala madrasah dalam hal ini mempunyai tugas koordinatif dan instruktif kepada wali-wali kelas yang dapat dilihat dalam bagan tersebut di atas, dan kepala sekolah juga berkedudukan sebagai *top management* (manajer puncak), yang harus memberikan bukti ikrar pelibatannya pada pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutunya dan terus-menerus memperbaiki keefektifannya dengan cara:

- a. menyampaikan ke semua staf madrasah akan pentingnya memenuhi persyaratan pelanggan serta undang-undang dan peraturan.
- b. menetapkan kebijakan mutu.
- c. memastikan sasaran mutu ditetapkan.
- d. melakukan tinjauan manajemen, dan
- e. memastikan tersedianya sumber daya.

Kepala madrasah mengespalai 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.

3. Keterlibatan semua orang (*involvement of people*).

Personil di setiap tingkatan adalah hal yang penting dari suatu organisasi dan keterlibatan kemampuan mereka dapat sangat bermanfaat bagi lembaga pendidikan.

Pada bagian ini merupakan dampak dari kepemimpinan yang akomodatif, sejauh pengamatan penulis mobilisasi mulai dari satpam, guru piket, tata usaha, guru, sampai pada pimpinan madrasah sebagai sebuah simbiosis mutualisme, antara satu individu dengan yang lain baik pimpinan maupun pegawai dapat bekerja sama dengan baik. Dengan kondisi tersebut, penerapan sistem manajemen mutu secara penuh benar-benar telah dilaksanakan oleh semua organ yang ada di dalam madrasah

4. Pendekatan proses (*process approach*).

Hasil yang diinginkan dapat dicapai dengan lebih efisien ketika kegiatan dan sumber daya yang ada dikelola sebagai suatu proses yang utuh.

Prinsip ini merupakan salah satu fokus garapan dari sistem manajemen mutu yang menekankan pada proses bukan pada sekedar hasil, karena hasil merupakan kristalisasi dari proses yang telah dijalani. Ini pula yang telah terlaksana di MA NU Banat Kudus. Ketika madrasah memiliki tujuan yang ingin dicapai, maka madrasah juga memikirkan sekaligus melaksanakan bagaimana cara untuk mencapainya. Dengan seperti itu, bukan hal yang sulit bagi madrasah untuk menggapai tujuan yang diinginkan.

5. Manajemen dengan pendekatan sistem (*system approach to management*).

Mengidentifikasi, mengerti, dan menangani semua proses yang berhubungan sebagai suatu sistem yang dapat memberi kontribusi

pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Secara khusus prinsip ini diterjemahkan pihak madrasah dengan perilaku *write what you do and do what you write*² (menulis apa yang dikerjakan dan mengerjakan apa yang tertulis). Dengan mencanangkan perilaku tersebut, sistem manajemen mutu yang dibangun menjadi lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan sekaligus dalam pencapaian tujuannya.

6. Peningkatan berkelanjutan (*continual improvement*).

Peningkatan berkelanjutan dari performa keseluruhan organisasi harus menjadi tujuan tetap dari organisasi.

Sesuai yang tercantum di atas, peningkatan berkelanjutan ini dapat dilihat dari sasaran mutu (tercantum di Bab III) yang telah dicanangkan oleh pihak madrasah. Sasaran mutu dapat digunakan sebagai parameter peningkatan berkelanjutan dari performa keseluruhan organisasi

7. Pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan (*factual approach to decision making*).

Keputusan yang efektif dalam organisasi didasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah mutu dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.

Pada konteks ini diwujudkan melalui forum koordinasi madrasah yang membahas mulai kebahasaan, ketua-ketua kelas (kedisiplinan dan ketertiban), internet, pengembangan kelas unggulan, kepustakaan, pondok pesantren, koperasi/badan usaha, ketua-ketua kelas (etika dan pakaian), MGMP, piket wali kelas dan ketertiban jama'ah, mata pelajaran muatan lokal, dan kebersihan. Hasil dari koordinasi tersebut jika berupa masalah, maka hasil itulah yang ditindak lanjuti dengan perbaikan, jadi dasar perbaikannya jelas.

² Moh Said , *Buku Panduan ISO 9001: 2000*, (Kudus: BPPMNU Banat, 2007), hlm. 5

8. Relasi dengan pemasok yang saling menguntungkan (*mutually beneficial supplier relationships*).

Organisasi dan para pemasoknya merupakan hubungan yang saling bergantung dan saling menguntungkan sehingga dapat memperkuat kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai tambah.

Sejauh ini madrasah menjawab investasi pendidikan wali siswa dengan pola pendidikan yang berkualitas dengan kawalan sasaran mutu yang jelas, dan dapat dipertanggung jawabkan.

Delapan prinsip penerapan sistem manajemen mutu tersebut oleh MA NU Banat Kudus ditindak lanjuti dengan rumusan:

1. Tindakan koreksi, dalam bentuk identifikasi segala masalah yang ada dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2000.
2. Tindakan perbaikan, masalah yang telah teridentifikasi pada tindakan koreksi kemudian ditindak lanjuti dengan tindakan perbaikan sebagai langkah pembenahan masalah yang mengemuka.
3. Tindakan pencegahan, penyebab terjadinya masalah yang telah mengemuka dalam tindakan koreksi diupayakan tidak akan terulangi di waktu yang akan datang.
4. Tindakan pengembangan, pada dataran praksisnya tindakan pengembangan diarahkan pada bagian yang masih membutuhkan peningkatan kualitas dan masih membutuhkan perhatian lebih dari pengelola madrasah.

Realisasi dari keempat tindakan tersebut sebagai suatu prinsip sistem manajemen mutu, menjadikan 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 dalam mencerdaskan putri-putri bangsa yang berbudi pekerti baik (*akhlakul karimah*).

Pada bagian ini, posisi madrasah yang sedari awal telah menjadikan mutu sebagai tali pengikat aktifitas pendidikan di internal MA NU Banat. Menjadikan segala aktifitas yang berlangsung di madrasah

menjadi serasa terpantau oleh sasaran mutu yang telah disepakati bersama oleh semua organ yang ada di dalam madrasah. Sistem manajemen mutu seperti inilah yang membuat pertanggung jawaban pengelola lembaga pendidikan Islam yang dalam hal ini adalah madrasah terhadap *stakeholder* terutama pelanggan eksternal menjadi lebih meningkat.

Ada catatan yang perlu diperhatikan dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 di MA NU Banat Kudus. Menurut pendapat Vincent Gaspersz dalam buku *ISO 9001: 2000 and Continual Quality Improvement* menyatakan bahwa ada beberapa langkah untuk menerapkan suatu sistem manajemen mutu yang harus diperhatikan secara serius dan konsisten oleh pengelola lembaga, yaitu:

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

Oleh pengelola MA NU Banat Kudus ditarjamahkan tidak secara tekstual tapi dengan berbagai penyesuaian. Di Banat 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). 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). Dengan penerapan dilanjutkan dengan langkah sebagai berikut:

1. Mengadakan koordinasi dan rapat-rapat dengan beberapa unit lain
2. Membentuk "Tim ISO"
3. *Survey* keluar atau studi banding dengan pihak luar yang pernah mendapatkan sertifikat ISO
4. Menyusun dokumen yang akan dijadikan dasar perjalanan di dalam melaksanakan program madrasah
5. Melaksanakan semua yang telah ditulis dalam dokumen
6. Melaksanakan audit internal.
7. Registrasi.

Pada bagian ini ternyata perbedaan langkah secara teoritis dengan yang berlangsung di lapangan tidak terlalu berpengaruh dalam konteks penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 di MA NU Banat Kudus. Bagi penulis, walaupun langkah yang diterapkan tidak persis seperti yang dirumuskan oleh Vincent Gaspersz, namun langkah-langkah yang telah diterapkan di MA NU Banat merupakan simplifikasi dari sekian langkah yang ada, karena substansi dari langkah penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 telah tercakup dalam tujuh langkah yang ada di MA NU Banat Kudus.

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, yang semuanya bermuara pada sasaran mutu yang ingin dicapai oleh madrasah. Adapun sasaran mutu MA NU Banat Kudus tahun pelajaran 2009/2010 sebagaimana yang tercantum

dalam bab sebelumnya terdapat 4 (empat) sasaran mutu yang ingin dicapai.

Dari keempat sasaran tersebut terdapat satu sub sasaran yang menarik yaitu sasaran madrasah yang berbunyi Menyelenggarakan kelas unggulan dengan program dan fasilitas khusus (cikal bakal madrasah bertaraf internasional) yang saat ini masih dalam kuota terbatas, yaitu hanya 40 siswa yang lulus seleksi masuk. Sub sasaran ini menjadi menarik karena keberadaan kelas unggulan ini akan menjadi *benchmarking*³ bagi lembaga pendidikan Islam lainnya. Karena wacana mengenai pembukaan madrasah bertaraf internasional merupakan salah satu bagian dari pengembangan yang berkelanjutan bagi pihak madrasah.

Keberadaan ISO 9001:2000 dalam penyelenggaraan kelas unggulan sebagai cikal bakal pembukaan madrasah bertaraf internasional di MA NU Banat, juga akan bermanfaat dalam meningkatkan kompetisi dengan organisasi atau lembaga lain, sebagai sarana antisipasi semakin ketatnya persyaratan yang berkaitan dengan keamanan penggunaan di pasaran internasional.⁴

Lebih lanjut mengenai ketiga belas daftar unit tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kepala madrasah atau wakil kepala madrasah,
- b. Wakil manajemen mutu,
- c. Kepala bagian kurikulum,
- d. Kepala bagian kesiswaan,
- e. Kepala bagian sarana prasarana,
- f. Kepala bagian humas dan agama,

³ *Benchmarking* dipadankan dengan patok duga. Maksudnya, sebuah organisasi akan mematok organisasi lain yang mereka anggap sebagai pesaing terberat, lalu bila dibandingkan, menduga organisasi berada pada posisi setinggi apa. Tujuan utama dari patok duga adalah untuk menemukan kunci atau rahasia sukses dan kemudian mengadaptasi dan memperbaikinya untuk diterapkan pada organisasi yang melaksanakan patok duga tersebut. Lihat, F. Tjiptono dan A. Diana,, *Total Quality Management (TQM) edisi revisi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 232-233

⁴ Iskandar Indranata, *Trampil dan Sukses Melakukan Audit Mutu Internal ISO 9001:2000*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 14

- g. Ketua program Ilmu Pengetahuan Alam,
- h. Ketua program Ilmu Pengetahuan Sosial,
- i. Ketua program Bahasa,
- j. Ketua program Agama,
- k. Kepala Tata Usaha,
- l. Koordinator Bimbingan Konseling, dan
- m. Kepala Perpustakaan.

Ketiga belas unit tersebut memiliki prosedur mutu atau prosedur operasional standard (POS) dan instruksi kerja (IK) yang mendukung pelaksanaan sasaran mutu madrasah.

POS sebagaimana yang terlaksana di MA NU Banat merupakan sekumpulan cara-cara yang harus dilalui sebuah unit kerja manajemen dalam melaksanakan program kerjanya. Keberadaan POS dalam konteks ini menjadi penterjemah dari perencanaan masing-masing unit kerja manajemen madrasah, yang dengan diagram alir semua kegiatan tersaji secara sistematis meski masih dalam cakupan yang global. Untuk lebih merinci mekanisme pelaksanaan sebuah kegiatan, POS masih membutuhkan instruksi kerja (IK).

IK adalah tata kerja yang memerinci aktivitas secara spesifik untuk suatu proses. Instruksi Kerja ini harus dibuat jika ketiadaannya dapat mempengaruhi mutu. Di MA NU Banat IK dalam hal dokumentasi ISO merupakan instrumen wajib sebagai perinci segala cara yang telah terkandung dalam POS.

Baik POS maupun IK keduanya menjadi rel pemandu pelaksanaan kegiatan masing-masing unit. Baik POS maupun IK merupakan dokumen ISO yang mutlak, sebagaimana yang telah disyaratkan dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 dalam sebuah lembaga termasuk pendidikan.

Sejauh ini fungsi POS dan IK dalam keseharian kerja manajemen pada MA NU Banat Kudus menjadi sangat penting, karena keberadaan cara-cara kerja yang terdokumentasi dengan jelas dan sistematis dalam

POS serta rinciannya dalam IK telah mempermudah semua organ yang ada di internal madrasah, baik guru dan pegawai sebagai alat pemandu kerja, maupun kepala madrasah dan wakil manajemen mutu sebagai alat pengontrol kerja semua individu yang ada di dalam MA NU Banat Kudus dalam mencapai mutu yang telah dicanangkan.

Salah satu komitmen yang ditunjukkan pengelola madrasah tentang pengawalan dan monitoring mutu khususnya mutu proses pembelajaran dan pelayanan terhadap pelanggan madrasah, adalah dengan pemanfaatan CCTV (*closed-circuit television*) sebagai alat monitoring kegiatan yang berlangsung di madrasah. Kamera yang diletakan di runga kelas, dan ruang madrasah lainnya dengan pusat kendali di ruang kepala madrasah, teknologi ini memudahkan bagi kepala madrasah dan wakil manajemen mutu untuk memantau segala aktifitas baik itu pelayanan publik, pembelajaran, dan aktifitas lainnya secara langsung kapanpun waktunya.

Keuntungan dari pemanfaatan teknologi tersebut dapat, ketika dalam pemantauan terdapat problem yang mengancam eksistensi mutu madrasah dapat dengan cepat dievaluasi oleh kepala madrasah dan wakil manajemen mutu baik secara langsung maupun dalam rapat tinjauan manajemen (RTM). Program ini merupakan salah satu metode dan prosedur diagnostik untuk mengidentifikasi kegagalan dan kesalahan dalam penerapan sistem manajemen mutu.⁵

B. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 pada MA NU Banat Kudus

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 MA NU Banat yang hari ini dijabat oleh Drs. H. Moh. Said Muslim. Dalam sekala

⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSOD, 2008), hlm. 130

mikro, pendekatan beliau pada pos-pos kerja secara massif telah membuahkan kedekatan personal antara pimpinan dan pegawai. Pola kepemimpinan yang lebih menekankan pada pendekatan perseorangan (*personal approach*) itulah yang membuat pola komunikasi kerja menjadi lebih efektif, sehingga program-program yang sejak awal telah menjadi sasaran peningkatan mutu madrasah menjadi lebih mudah untuk dimengerti dan dilaksanakan oleh semua *stakeholder* internal MA NU Banat.

Melengkapi apa yang tersebut di atas, dalam skala makro manajemen, kepala madrasah memiliki andil yang cukup besar dalam mengawal keberlangsungan pengimplementasikan kebijakan mutu pendidikan yang berbasis pada 8 (delapan) pokok kinerja, yaitu: konstruktif, inovatif, normatif, ethos kerja, dinamis, responsive, dan kondusif.⁶ Secara berurutan: Kebijakan mutu, sasaran mutu, pedoman mutu, prosedur operasional standar (POS), instruksi kerja, rekaman akan menjadi satu kesatuan dokumen ISO 9001:2000 yang harus ada dan juga menjadi acuan kerja lembaga berstandar ISO. Pada wilayah ini, kepala madrasah benar-benar dituntut komitmennya sebagai pemegang *role of management* madrasah sekaligus sebagai evaluator paling awal terhadap kinerja yang dilakukan *stakeholder* internalnya.

b. Dedikasi warga madrasah

Komitmen dari puncak manajemen atau *top manajemen* akan menjadi percuma 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.

⁶ Moh Said , *Op.Cit*, hlm.1

Sejauh yang peneliti temukan, sebagaimana yang telah disinggung di atas, bahwa kedekatan pimpinan madrasah dengan warga madrasah mulai dari satpam, tenaga tata usaha, siswa, laboran, guru, telah membuat pola komunikasi lebih dinamis dan harmonis. Ini berimplikasi positif pada setiap tamu yang datang baik untuk berkunjung atau menjalankan tugas, termasuk peneliti merasakan *performance* warga madrasah mulai ketika menyambut tamu, melayani tamu, sampai pada mengarahkan apa yang terbaik bagi tamu sangat bagus sekali, kenyamanan yang peneliti rasakan adalah sebuah contoh nyata akan dedikasi warga madrasah untuk membuat lembaga yang ditempatinya memiliki mutu yang tinggi di mata pelanggan pendidikan baik internal maupun eksternal.

c. Fasilitas pendidikan 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).

MA NU Banat Kudus dalam penyediaan sarana dan prasarana dinyatakan sangat lengkap serta dapat mengikuti perkembangan zaman (era globalisasi). Walaupun madrasah tersebut sudah dilengkapi dengan sarana prasarana yang memadai, namun madrasah tidak begitu saja meninggalkan atau melupakan visi, misi dan tujuan madrasah, dan selalu mengamalkan pesan sesepuhnya (terlampir) dan sembilan mental sehat (terlampir) untuk mengarah

terciptanya metode PAKEM (Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif Menyenangkan).

Penataan lingkungan madrasah dibuat sebegus mungkin sehingga dapat berdampak pada fisik dan sosio psikologis, yaitu: aman, nyaman dan menyenangkan dengan menjalankan 9 K (Keimanan, Kebersihan, Keamanan, Ketertiban, Keindahan, Kekeluargaan, Kerindangan, Kesehatan dan Kepustakaan). Untuk memenuhi sarana dan prasarana di sebuah lembaga pendidikan agama Islam perlu adanya kerjasama yang harmonis dengan semua pihak yang terkait, baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah.

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.

Keberadaan WMA yang masih rangkap jabatan ini membuat fungsi WMA yang seharusnya sebagai evaluator independen atas kinerja madrasah menjadi sebatas pembantu tugas kepala madrasah. Menurut Dra. Sri Roychanah, permasalahan ini sebenarnya sudah disadari akan menjadi penghambat, tapi karena minimnya SDM yang ada di dalam madrasah yang membidangi bidang manajemen mutu, apa yang berlaku sekarang hanya akan menjadi solusi sementara. Kedepannya akan mengangkat sebuah tim yang dikoordinir khusus oleh Wakil Manajemen Mutu (WMA) untuk

mengawal keberlangsungan ISO 9001:2000 di MA NU Banat Kudus.⁷

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.

Dalam pelaksanaan ISO 9001:2000 di MA NU Banat awalnya sempat merasakan berat menjalankan perilaku di atas, karena dalam pelaksanaannya apa saja yang dilakukan oleh warga madrasah harus terdokumentasi baik dalam bentuk prosedur operasional standar (POS), instruksi kerja (IK), ataupun rekaman. Sampai hal terkecil seperti berita acara rapat juga menjadi dokumentasi ISO. Kurang terbiasanya warga madrasah melakukan hal itu menjadi salah satu penghambat tersendiri dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000. Karena sistem manajemen mutu sebenarnya berpusat pada dokumentasi ISO 9001:2000.

C. Analisis dari Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO di MA NU Banat Kudus Melalui Fungsi Manajemen

Untuk dapat mengetahui strategi pengelolaan sistem pendidikan MA NU Banat Kudus, maka dapat dianalisis melalui fungsi-fungsi manajemen yaitu “POAC” (*Planning*: perencanaan, *Organizing*: pengorganisasian, *Actuating*: penggerakan, dan *Controlling*: pengawasan).

1. *Planning* (perencanaan)

Perencanaan merupakan kegiatan awal dalam suatu lembaga untuk menetapkan kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan

⁷ Wawancara dengan Dra. Sri Roychanah, pada tanggal 5 September 2009 di ruang wakil manajemen mutu

datang. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu (sesuai dengan jangka waktu perencanaan) agar penyelenggaraan sistem pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien dan menghasilkan *output* yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Untuk membangun kerja sama yang baik dan membuat perencanaan yang tepat, maka diperlukan personil yang berpengalaman dan berpengetahuan dalam bidang perencanaan agar dapat menentukan dengan tepat apa yang harus dikerjakan.

Perencanaan pendidikan terutama terkait dengan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 pendidikan di MA NU Banat Kudus adalah perencanaan jangka panjang dan jangka pendek. Perencanaan jangka panjang madrasah berlaku untuk lima tahun ke depan, sedangkan untuk perencanaan jangka pendek dilaksanakan oleh tiap unit dari madrasah tersebut dalam waktu satu tahun.

Adapun perencanaan terkait dengan sistem manajemen mutu di madrasah tersebut meliputi perencanaan dari tiap unit (distribusi) tersebut di atas dan perencanaan madrasah yang tercakup dalam sasaran mutu madrasah.

Setelah diadakan penelitian, maka perencanaan sistem manajemen mutu di MA NU Banat Kudus dapat dikatakan baik dikarenakan perencanaan tersebut disusun berdasarkan persyaratan-persyaratan yang ada dalam SMM dan disesuaikan dengan kondisi madrasah, dan hal itu dapat dilihat dari seriusnya dan kerja sama yang baik dari semua anggota dari tiap unit dalam menjalankan sistem tersebut mulai dari pelatihan sampai dengan audit dan proses sertifikasi, terealisasinya perencanaan jangka panjang dan jangka pendek yang telah disusun, seperti: berjalannya proses pembelajaran dengan baik dan benar

sesuai dengan sasaran mutu madrasah yang telah dibuat seperti yang dipaparkan sebelumnya, dan sebagainya.

2. *Organizing* (pengorganisasian)

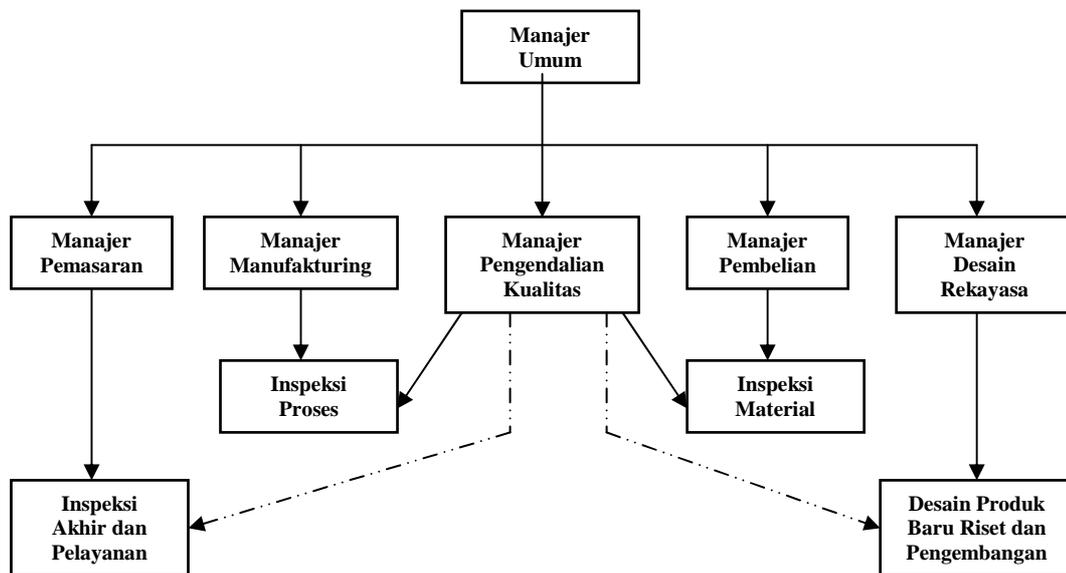
Proses pengorganisasian dapat dibagi ke dalam beberapa tahapan yaitu: perincian tugas, pembagian tugas, penyatuan tugas, koordinasi tugas, dan monitoring serta reorganisasi. Jika kelima tahapan tersebut dilaksanakan dengan baik, maka proses pengorganisasian dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan tujuan (sasaran) yang diinginkan.

Struktur organisasi adalah mekanisme kerja organisasi yang menggambarkan unit-unit kerjanya dengan tugas-tugas individu didalamnya serta kerja sama dengan individu-individu lain.

Struktur organisasi MA NU Banat Kudus (sebagaimana tertulis dalam bab III), menggambarkan posisi kerja, pembagian kerja dan jenis kerja yang dilakukan. Suatu organisasi dapat berperan dan berjalan dengan baik, memerlukan adanya prinsip-prinsip yang dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan tugasnya, seperti: dibentuknya struktur organisasi, koordinasi dan sebagainya.

Untuk menggambarkan struktur jabatan, perlu dipertimbangkan apakah bagan dari struktur organisasi tersebut sudah mencakup aspek penting dari struktur, ataukah telah mencerminkan apa yang sebenarnya ada dalam organisasi secara cermat. Struktur hubungan kerja dalam madrasah disusun berdasarkan atas asas, tujuan, prinsip dan program-program yang mendasari misi organisasi.

Struktur organisasi dari industri maju yang telah menerapkan manajemen mutu biasanya ditunjukkan seperti dalam gambar di bawah ini.



Gambar: Struktur Organisasi yang menerapkan manajemen mutu

Gambar tersebut terlihat jelas bahwa terdapat Manajer Pengendalian Mutu yang berada langsung di bawah Manajer Umum (*General Manager*). Manajer Pengendalian Mutu bertanggung jawab kepada Manajer Umum berkaitan dengan pelaksanaan pengembangan mutu perusahaan.

Melihat struktur organisasi di atas, maka dapat dikatakan terdapat kesesuaian dengan struktur organisasi madrasah pada bab III sebelumnya, di mana manajer umum dalam madrasah dijabat oleh kepala madrasah selaku *top management*, selanjutnya manajer pengendalian mutu dijabat oleh wakil manajemen mutu, dan posisi selebihnya dapat ditempati oleh unit-unit yang ada dalam struktur organisasi madrasah. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa MA NU Banat Kudus mempunyai cara pengorganisasian yang baik sehingga komunikasi antara atasan dan bawahan dapat dilakukan secara langsung, hal itu dapat dilihat dengan adanya garis koordinatif dan garis instruktif dalam struktur organisasi madrasah tersebut.

3. *Actuating* (penggerakan)

Penggerakan adalah kegiatan manajemen untuk membuat orang lain senang dan dapat bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk bekerjasama dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian.

Penggerakan merupakan kegiatan yang berkaitan erat dengan manusia dan merupakan masalah yang paling kompleks dan paling sulit dilakukan dari semua fungsi manajemen. Penggerakan sebagai usaha menggerakkan pegawai (dalam hal ini tiap unit) agar mau bekerja dengan penuh kesadaran dalam rangka merealisasi rencana yang telah disusun. Adapun ethos kerja yang diterapkan di madrasah adalah dengan melaksanakan semua kegiatan dengan sungguh-sungguh dan dengan niat ibadah. Upaya maksimal dilakukan saat mengajak mempengaruhi dengan cara kerja sama dan memotivasi tiap unit agar secara serius dan bertanggung jawab sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Tugas menggerakkan dilakukan oleh *top management* sebagai tugas untuk melaksanakan fungsi manajerial. Oleh karena itu, *top management* memiliki peran yang sangat penting dalam menggerakkan anggotanya sehingga semua program kerja institusi terlaksana. Maka untuk itu dibutuhkan strategi, terutama strategi kepemimpinan dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki.

Top management selalu memberikan semangat kepada guru dengan sentuhan moral (pengajian rutin/bersifat rohani) serta pendekatan moral perjuangan (bersifat jasmani) sehingga guru tergugah hatinya untuk selalu berjuang membentuk siswa agar berkualitas di bidang iman dan takwa (IMTAQ) serta di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) sesuai dengan visi, misi, dan tujuan madrasah.

Pemimpin dalam hal ini harus mempunyai hubungan dengan bawahan (unit) yang sifatnya mendukung dan meningkatkan rasa percaya diri dengan menggunakan kelompok dalam pengambilan

keputusan. Pengambilan keputusan tersebut, dalam hal ini madrasah mempunyai majelis madrasah yang dibentuk oleh BPPMNU yang merupakan tempat untuk bermusyawarah guna mengambil suatu keputusan (kebijakan), yang mana majelis madrasah tersebut tercantum dalam struktur organisasi MA NU Banat Kudus.

Kemudian jika dilihat dari aspek kepemimpinan Kepala Madrasah. Kepemimpinan Kepala Madrasah di MA NU Banat Kudus juga sangat efektif. Hal ini terlihat pada semua komponen Madrasah mulai dari Wakil Kepala Madrasah, guru-guru dan staf dapat bekerja secara maksimal.

Atas dasar gaya kepemimpinan Kepala Madrasah tersebut, menurut peneliti Kepala Madrasah telah memberikan wewenang atau tanggung jawab kepada tiap unit untuk melaksanakan program kerjanya sesuai dengan apa yang telah mereka dokumenkan. Jadi, dalam hal ini kepala madrasah mempunyai wewenang untuk mengambil kebijakan yang sesuai dengan sasaran mutu madrasah.

Berdasarkan gaya kepemimpinan kepala madrasah tersebut, maka dapat dianalisis berdasarkan kriteria sebagai berikut :

1. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan proses pembelajaran yang baik, lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan kependidikan.
4. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidikan di madrasah.
5. Bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen
6. Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

4. *Controlling* (pengawasan)

Pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya organisasi. Pengawasan dimaksudkan untuk memastikan apakah anggota organisasi (madrasah) sudah melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien sesuai dengan sasaran mutu atau tidak.

Pengawasan dalam hal ini dilakukan oleh Wakil Manajemen Mutu (WMM) yang diangkat oleh *top management*, di mana tugas WMM adalah mengawal dan mengawasi pelaksanaan dokumen ISO yang semuanya itu sudah ada acuannya dalam dokumen ISO yang telah disosialisasikan pada saat pelatihan ISO.

Pengawasan meliputi tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha pencapaian tujuan maupun tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien dengan cara pencegahan, perbaikan serta pengembangan.

Pengawasan juga digunakan untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting terhadap hasil yang ingin dicapai. Jadi ketika menemukan penyimpangan, maka akan dilakukan Rapat Tinjauan Manajemen (RTM) yang diikuti oleh seluruh anggota dari tiap unit dan pihak-pihak yang terkait di mana program yang tidak sesuai tersebut apakah perlu dibatalkan/diperbaiki/diganti dengan program lain. RTM diselenggarakan oleh *top management* beserta staf-stafnya sesuai aturan yang telah ditetapkan dalam dokumen. Semua itu tergantung keputusan dalam RTM dengan mempertimbangkan sasaran mutu yang telah dibuat.

Berdasarkan keempat fungsi tersebut dan upaya-upaya yang telah dilakukan pihak madrasah, maka madrasah dapat memperoleh sertifikat ISO 9001:2000. Persiapan-persiapan telah banyak dilakukan oleh pihak madrasah sehubungan dengan diadakannya *surveillance* pada tanggal 7 Maret 2009, sehingga madrasah dapat mempertahankan sertifikat tersebut dengan mendapatkan peningkatan nilai 98,5.