

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum MA NU Banat Kudus

1. Letak Geografis Madrasah

MA NU Banat Kudus merupakan salah satu Madrasah Aliyah (MA) yang berlokasi di jalan K.H. M. Arwani Amin Kajen Krandon Kudus, kurang lebih berjarak sejauh 1,5 km dari pusat kota. Kota Kretek sendiri terletak sekitar 52 km sebelah timur kota Jepara dan sekitar 25 km sebelah barat kota Pati. MA NU Banat Kudus dibatasi dengan perumahan penduduk di sebelah utara, selatan dan barat, serta SMK NU Banat di sebelah timur.¹

Lokasi yang sangat strategis ini menjadikan MA NU Banat Kudus sangat nyaman dan ideal untuk melaksanakan sebuah kegiatan pendidikan. Lokasinya yang mudah dijangkau dan berada di dekat dengan perumahan penduduk dan pesantren menjadikan madrasah ini mendapatkan dukungan penuh dari warga sekitar dalam segala bentuk kegiatannya.

2. Sejarah Berdirinya Madrasah

Madrasah Aliyah NU Banat Kudus merupakan salah satu lembaga pendidikan di Kudus yang seluruh peserta didiknya adalah perempuan. Keberadaan Madrasah Aliyah NU Banat Kudus sebagai upaya mewujudkan cita-cita para pendirinya yang ingin mengangkat derajat perempuan melalui pendidikan sehingga menghasilkan tenaga-tenaga pendidik perempuan yang memiliki intelektual dan *akhlaqul karimah* sesuai dengan ajaran agama Islam *Ahlussunnah wal Jama'ah*.

Sejarah Madrasah Aliyah NU Banat Kudus dimulai pada tahun 1940 oleh seorang kyai muda bernama Mas Kyai Da'in Amin Sa'id (adik kandung ke-2 dari 12 bersaudara Hadrotus Syaikh K.H. Arwani Amin)

¹ Berdasarkan hasil observasi letak geografis MA NU Banat Kudus, pada Rabu, 20 April 2016.

dibantu oleh K.H. Ahdlori Utsman (wakil ketua), H. Zaunuri Noor Rohmad (penulis), H. Noor Dahlan (bendahara), dan Rodli Millah (pembantu) yang bergabung dalam pengurus Madrasah Banat memprakarsai pendirian TK Banat NU Kudus sebagai embrio berdirinya Madrasah Aliyah NU Banat Kudus. Dua belas tahun kemudian, yaitu pada tahun 1952 berdiri MI NU Banat dilanjutkan dengan pendirian MTs Banat NU Kudus pada tahun 1957. Tanggal 3 Januari 1971 dengan berlandaskan piagam nomor nomor Lk/3.c/08/Pgm.MAS 1978 berdiri Madrasah Aliyah Banat NU Kudus dengan jumlah siswa 7 anak.²

Dengan kepengurusan Yayasan Pendidikan Banat perkembangan Madrasah dari tahun ke tahun cukup berkembang baik, diminati oleh masyarakat dengan tamatan yang bisa diterima di masyarakat, Perguruan Tinggi (PT) Negeri maupun Swasta, Perguruan Tinggi Agama Islam maupun umum sempat diisi oleh alumni Madrasah Banat Kudus.

Perkembangan zaman berjalan sesuai dengan kondisi dan alur umat. Tahun 2002 lembaga-lembaga yang dikelola oleh yayasan-yayasan warga NU bersiap diri untuk menyatu dalam perkumpulan *jam'iyah* NU yang oleh PBNU penggabungannya didelegasikan kepada Pengurus Cabang Nahdlatul 'Ulama (PCNU) dengan SK PCNU Kudus Nomor : PC.11.07/362/SK/XII/2002 tertanggal 16 Desember 2002 tertanggal 16 Desember 2002, dengan demikian Yayasan Pendidikan Banat Nomor 45/81 secara resmi menjadi Badan Pelaksana Pendidikan Ma'arif NU (BPPMNU) Banat.³

Sesuai dengan Keputusan Menteri Agama RI No. 371 tahun 1993 tentang Madrasah Aliyah Keagamaan, maka pada tahun 1994 MA NU Banat Kudus membuka Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK). Sesuai dengan persyaratan MAK yang harus menyediakan asrama (*boarding school*) maka hanya mampu menerima peserta didik untuk satu ruang pada setiap tahunnya.

² Selayang Pandang Pendidikan MA NU Banat Kudus, hal. 1-2. Dikutip pada hari Kamis, 21 April 2016

³ *Ibid*, hlm. 2

Sejak munculnya Undang-undang Sisdiknas Tahun 2003 yang memberikan angin segar untuk pengembangan Madrasah, MA NU Banat Kudus berdiri dengan mengusung beberapa keunggulan, diantaranya adalah dengan mengadakan “kelas unggulan” atau *The Best Quality Class*, yaitu kelas yang diperuntukkan bagi peserta didik yang mampu memenuhi persyaratan kualifikasi. Terdapat beberapa hal yang melandasi didirikannya kelas unggulan, antara lain :

1. Undang-Undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003,
2. Aturan pendidikan yang memberikan kesempatan kepada Madrasah Swasta untuk mengembangkan program pendidikannya,
3. Munculnya gagasan Rintisan Madrasah Bertaraf Internasional (RMBI).

Pada tahun pelajaran 2009/2010 tepatnya tanggal 13 Juli 2009 MA NU Banat Kudus membuka program unggulan dengan kelas khusus. Program kelas unggulan ini diresmikan oleh Ketua Umum PBNU Bapak Prof. Dr. KH. Said Agil Siroj, Lc, MA pada tanggal 17 Juli 2010. Program unggulan ini dimaksudkan untuk mempersiapkan diri sebagai cikal bakal Rintisan Madrasah Bertaraf Internasional (RMBI) agar menjadi madrasah yang unggul.

Pada tahun pelajaran 2009/2010 baru dibuka 1 kelas untuk kelas unggulan dengan jumlah 31 peserta didik yang semuanya menjadi santri PPYUR (Pondok Pesantren Yanabiul Ulum Warrahmah). Peserta didik untuk kelas khusus tersebut diambil 40 besar dari hasil seleksi penerimaan peserta didik baru pada tahun tersebut. Kemudian peningkatan terjadi pada tahun-tahun berikutnya. Pada tahun pelajaran 2010/2011, telah dibuka 2 kelas untuk kelas khusus (program unggulan) dengan jumlah 70 peserta didik. Pada tahun pelajaran 2012/2013 dibuka 2 kelas dengan jumlah 71 peserta didik dan pada tahun 2014/2015 dibuka kelas unggulan Program Keagamaan 1 kelas, dan unggulan IPA 1 kelas.⁴

MA NU Banat Kudus tidak hanya memiliki keunggulan dalam hal adanya *The Best Quality Class*, kelas unggulan yang diperuntukkan bagi

⁴ *Ibid*, hlm. 2-4.

peserta didik yang mampu memenuhi kualifikasi, tetapi juga adanya program *tahassus* yang mengadopsi beberapa mata pelajaran pesantren.

3. Visi, Misi dan Tujuan Madrasah

a. Visi

MA NU Banat Kudus merupakan salah satu lembaga pendidikan yang seluruh peserta didiknya adalah perempuan. Keberadaannya yang merupakan upaya untuk mewujudkan cita-cita para pendirinya yang ingin mengangkat derajat perempuan melalui pendidikan sehingga menghasilkan tenaga-tenaga pendidik yang perempuan yang memiliki intelektual dan akhlaqul karimah sesuai dengan ajaran Islam Ahlussunnah waljama'ah, maka MA NU Banat Kudus menjadi salah satu madrasah terfavorit di wilayah Kudus. Kemasyhurannya telah diketahui hingga berbagai daerah di luar Kudus.

Berangkat dari niat awal didirikannya MA NU Banat Kudus, maka madrasah ini merancang beberapa visi misinya sebagai lembaga pendidikan yang berorientasi nilai-nilai ke-Islaman *ala Ahlussunnah Waljama'ah* yang kental dan tidak serta merta meninggalkan jati dirinya. Adapun visi dan misi dari MA NU Banat Kudus adalah sebagai berikut ;⁵

Visi:

“Terwujudnya Madrasah putri sebagai pusat keunggulan yang mampu menyiapkan dan mengembangkan SDM yang berkualitas di bidang IMTAQ dan IPTEK yang Islami dan Sunny.”

Misi

“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 toyyibatun warobbun ghofur.*” Selain

⁵ Dokumentasi MA NU Banat Kudus, dikutip pada hari Rabu, 20 April 2016

merumuskan visi dan misi madrasah, MA NU Banat Kudus juga merumuskan beberapa tujuan didirikannya madrasah tersebut. Adapun tujuan madrasah diantaranya adalah sebagai berikut:⁶

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 social dengan bahasa asing praktis (Bahasa Arab dan Bahasa Inggris),
5. Mampu memahami ilmu-ilmu yang dibutuhkan untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi.

4. Keadaan Sarana Prasarana dan Fasilitas Madrasah

MA NU Banat Kudus dari tahun pelajaran 2003/2004 sampai sekarang membuka beberapa program yaitu Program Keagamaan, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) dan Program Bahasa dan Kelas Unggulan. Kelas Unggulan merupakan kelas yang diperuntukkan bagi peserta didik yang memenuhi kualifikasi akademik dan dari hasil seleksi Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Guna memenuhi tuntutan zaman yang serasi dengan kebutuhan masyarakat, saat ini sedang mengembangkan program keterampilan berbahasa asing Arab/Inggris dan keterampilan *home industry* sebagai ekstra kurikuler terprogram untuk menyongsong era AFTA dan pengembangan Pondok Pesantren Yanabi'ul Ulum Warrohmah (Pesantren Peserta Didik MA NU Banat yang berprestasi akademik) sebagai wadah positif mencetak kader-kader muslimah yang ilmiah, beramalialah, bertaqwa dan terampil, serta siap hidup di masyarakat global.⁷

Saat ini MA NU Banat Kudus menyediakan bangunan ruang kelas dengan daya tampung yang memadai dengan memiliki fasilitas kelas sejumlah 24 ruang kelas yang luas, bersih sehingga nyaman untuk

⁶ *Ibid*

⁷ *Ibid*

Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Daftar rincian Kelas MA NU Banat Kudus Tahun Pelajaran 2015/2016 dapat dilihat di lampiran.

Adapun dari hasil observasi tentang keadaan sarana-prasaran yang dimiliki MA NU Banat dapat dikatakan sangat layak untuk dikatakan sebagai madrasah unggul dan sangat menunjang untuk menerapkan SMM ISO 9001:2008. Hal ini dapat dilihat dari dimilikinya gedung yang megah berlantai 2 sebanyak 4 komplek, dan memiliki ruang kantor Kepala Madrasah yang luas dan lengkap, ruang Wakil Manajemen Mutu yang berdekatan dengan kantor Kepala Madrasah sangat mendukung komunikasi secara cepat dan nyaman. Selain itu juga dimilikinya ruang tata usaha yang luas dengan tenaga personalia yang memadai dengan sarana yang mencukupi.⁸

Sarana pendukung lainnya yang berkaitan dengan penerapan SMM ISO 9001:2008 ini yakni dengan dimilikinya ruang serbaguna/hall yang memadai, sejuk nyaman dan indah menjadikan kegiatan koordinasi, sosialisasi dan kegiatan lainnya dapat berjalan lancar. Selain itu *website* madrasah www.manubanat-kudus.sch.id dan fasilitas internet bagi guru dan warnet bagi siswa mempermudah akses dalam penyampaian informasi secara cepat kepada seluruh warga madrasah dan semua pihak yang berkepentingan. Rincian lengkap keadaan fasilitas sarana dan sarana dapat dilihat di profil madrasah dan tabel pada lampiran.

Selain didukung dengan berbagai fasilitas yang sangat mendukung kegiatan pembelajaran, MA NU Banat Kudus juga dilengkapi dengan berbagai fasilitas kegiatan ekstrakurikuler yang dapat diikuti oleh peserta didik sesuai dengan bakat dan keinginannya. Dalam ekstra kurikuler ini peserta didik akan didampingi oleh tenaga pendidik yang profesional dalam bidangnya, guna membantu peserta didik mengembangkan bakat dan kemampuan yang dimiliki. Berikut beberapa ekstrakurikuler yang terdapat di MA NU Banat Kudus;

⁸ Observasi di MA NU Banat Kudus pra survei

1. Karya Ilmiah Remaja (KIR)
2. Pramuka (wajib) dan pilihan, yang meliputi Saka Bhayangkara, Saka Wana Bhakti, Saka Pandu Wisata, Saka Taruna Bumi, Saka Wirakartika dan Pramuka Peduli
3. Olahraga
4. Palang Merah Remaja (PMR)
5. Praktek Dakwah Kenal Lingkungan (PDKL)
6. Qira'ah
7. Kaligrafi
8. Rebana
9. Manajemen Dakwah (wajib)
10. Muhadasah
11. Conversation

5. Struktur Organisasi Madrasah

Untuk mengendalikan seluruh dinamika di MA NU Banat Kudus perlu adanya penekanan terhadap tujuan melalui struktur organisasi sekolah yang berdasar pada upaya efektifitas posisi dan fungsi, sehingga tidak membutuhkan banyak personil struktural yang justru bias dalam fungsi.

Konstruksi personalia yang menduduki struktur pada organisasi di MA NU Banat Kudus terbagi dalam lima level struktur dan disusun berdasarkan kompetensi dan kontekstualisasi kebutuhan personal. Pada level pertama, ketua yayasan (BPPMNU Banat) yang berfungsi sebagai tim pengawas dan *share holder* yang memiliki fungsi kontrol atas kebijakan yang ditetapkan sekolah dan memiliki posisi paling tinggi. Pada level kedua kepala madrasah sebagai *leader dan manajer* sekaligus berfungsi sebagai *decision maker*, memiliki posisi sejajar dengan komite madrasah yang mana komite madrasah ini berfungsi sebagai katalisator masyarakat dan konsumen pendidikan,

Pada level ketiga, di duduki oleh Wakil Manajemen Mutu (WMM) yakni orang yang bertanggungjawab terhadap implementasi ISO 9001 : 2008 di MA NU Banat, baik secara internal maupun eksternal, di mana fungsi level kedua dan ketiga, di topang oleh sistem kerja pada bidang ketatausahaan dan coordinator BK. Pada level keempat diduduki wakil kepala pada empat bidang, yakni kurikulum, kesiswaan, sarpras dan dan humas/agama, yang berfungsi secara operasional mengimplementasi setiap tugas kepala pada bidang-bidang tersebut. Level terakhir adalah diduduki wali kelas dan guru, sebagai garda depan pendidikan di MA NU Banat Kudus.

6. Keadaan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan Madrasah

Keberhasilan dalam dunia pendidikan tidak lepas dari peranserta para tenaga pendidik yang telah berjuang keras untuk membina dan membimbing para peserta didik agar mampu menjadi peserta didik yang berkualitas dan berprestasi.

Dalam proses belajar mengajar, guru merupakan faktor utama yang memiliki peran yang sangat penting sebagai implementator sekaligus transformator yang bertugas menanamkan nilai-nilai pengetahuan, *skill* dan akhlak melalui pembelajaran.

Oleh karena itu, menjadi orientasi utama di SMK NU Lasem, bahwa kualifikasi dan kompetensi staf pengajar yang baik dan profesional menjadi pertimbangan. Di sisi lain, latar belakang pendidikan juga sangat menjadi pertimbangan, dalam kerangka mewujudkan pendidikan yang berkualitas.

Dalam konteks tersebut, di MA NU Banat Kudus memiliki 55 tenaga pendidik (guru) yang terdiri dari 41 guru perempuan dan 14 guru laki-laki. Berdasarkan kualifikasi akademik tenaga pendidik dan tenaga kependidikan MA NU Banat telah memenuhi Standar Nasional Pendidikan karena dari 55 guru tersebut 96,36 % atau 53 orang memiliki kualifikasi akademis setingkat sarjana yang terdiri dari 7 orang berpendidikan S.2 dan

46 berpendidikan S.1 dan 3,64% atau 2 orang memiliki kualifikasi akademis setingkat SLTA/Ponpes yang difokuskan sebagai pengampu mata pelajaran muatan lokal (*salaf*). Keseluruhan staf pengajar dari aspek kompetensi akademis memiliki keselarasan dengan bidang studi yang diampu. Sehingga secara prinsip, aspek-aspek kualifikasi staf pengajar sudah sangat baik.

Sementara itu, untuk menopang sistem kinerja di MA NU Banat Kudus ini adanya karyawan yang kompetitif dan kualifiet juga menjadi pertimbangan mendasar dalam peningkatan mutu yang dilakukan.

Dari 18 karyawan di MA NU Banat Kudus ini 44 % atau 8 orang berpendidikan sarjana (S.1), yang memiliki keselarasan fungsi dan jabatan dengan latar belakang pendidikannya. Kemudian 12 % atau 2 orang memiliki latar belakang pendidikan setingkat D3 dan keduanya memiliki keselarasan fungsi dengan jabatan, dan 44 % atau 8 orang karyawan memiliki latar belakang pendidikan setingkat SLTA/Ponpes dengan kualifikasi jurusan yang sesuai dengan bidang keahliannya.

7. Keadaan Peserta Didik dan Santri Madrasah

MA NU Banat Kudus telah lama berdiri, yaitu sejak tahun 1971. Sejak berdirinya madrasah ini telah mendapat banyak dukungan dari masyarakat sekitar untuk dapat berkembang lebih luas dan lebih maju. Saat ini MA NU Banat Kudus memiliki 983 peserta didik, kelas X sebanyak 344 orang, kelas XI sebanyak 317 dan kelas XII sebesar 322 peserta didik yang tersebar dalam 24 kelas. Untuk lebih jelasnya berikut peneliti paparkan jumlah peserta didik di MA NU Banat tahun pelajaran 2015 / 2016 secara ringkas sebagai berikut;⁹

⁹ Dokumen data peserta didik MA NU Banat Kudus

Tabel 4.1
Jumlah Peserta Didik
MA NU Banat Kudus Tahun Pelajaran 2015/2016

NO	KELAS	JUMLAH	
1	X Unggulan	70	344
2	X Reguler	274	
3	XI Unggulan	67	317
4	XI IPA	85	
5	XI Bahasa	43	
6	XI IPS	87	
7	XI PK	35	
8	XII Unggulan	64	322
9	XII IPA	88	
10	XII Bahasa	41	
11	XII PK	46	
12	XII IPS	83	
	Jumlah		983

Selain peserta didik di atas, MA NU Banat Kudus juga memiliki pondok pesantren yang sebagian peserta didik yang masuk ke dalam peringkat 40 besar pada seleksi Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Sampai saat ini jumlah santrinya adalah 264 santri dengan jumlah *hujroh* (kamar) sebanyak 7 kamar yang masing-masing dibedakan dengan nama-nama Islam untuk membedakan tingkatannya.

B. Deskripsi Data Penelitian

1. Alasan MA NU Banat Kudus berupaya memperoleh ISO 9001 : 2008

Madrasah Aliyah (MA) NU Banat Kudus adalah madrasah khusus putri, yang oleh Pengurus BPPM NU Banat ditargetkan menjadi madrasah unggul. Jenjang Pendidikan yang dikelola oleh BPPM NU Banat ini mulai dari jenjang RA, MI, MTs, MA dan SMK. Madrasah Aliyah adalah tahapan (jenjang) terakhir / teratas. Oleh karena itu Madrasah Aliyah (MA) NU Banat Kudus ini disiapkan untuk bisa mengantar peserta didik ke jenjang yang lebih tinggi dan membekali peserta didik untuk menjadi bagian masyarakat yang adaptif dan inklusif dengan bekal IMTAQ dan IPTEK yang Islamy – Sunni.¹⁰

Sejak awal berdirinya yakni tahun 1971, MA NU Banat terus menerus berupaya menjadikan madrasah ini menjadi madrasah untuk mencetak kader NU dari kaum perempuan ini terus diperjuangkan. Salah satu komitmen untuk menjadikan MA NU Banat Kudus ini menjadi madrasah unggul adalah dengan cara mengajukan untuk memperoleh sertifikat ISO pada tahun 2008.

Sebagaimana berdasarkan wawancara dengan Moh. Sa'id, selaku Kepala MA NU Banat Kudus, dikatakan ada beberapa alasan yang mendasar yang melatar belakangi MA NU Banat Kudus berupaya memperoleh sertifikat ISO ini yaitu:¹¹

- a. Agar MA NU Banat mempunyai nilai lebih / penghargaan yang lebih tinggi dari masyarakat luas dan khususnya masyarakat akademis
- b. Melengkapi komitmen menjadi madrasah unggul dengan menata pengelolaan madrasah dengan manajemen yang berstandar internasional.
- c. Memberikan standar baku dalam mengawal proses pembelajaran dengan segala kebutuhan yang ada menuju terwujudnya madrasah unggul yang berkualitas.

Standar baku ini merupakan hasil *ijtihad* dari seluruh stakeholder madrasah (Pengurus BPPMNU Banat/Yayasan, Kepala Madrasah, Guru dan Karyawan) yang diputuskan melalui sidang dalam

¹⁰ BPPMNU Banat, *Buku Rencana Strategis MA NU Banat Kudus Tahun 2012-2017*, hal. 6

¹¹ Moh. Said, Kepala MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 19 Mei 2016.

musyawarah yang dituangkan dalam dokumen mutu yang harus dijunjung tinggi dan dilaksanakan oleh seluruh warga madrasah.

Secara singkat K.H. Ma'shum AK selaku Ketua BPPMNU Banat Kudus terkait dengan alasan MA NU Banat berupaya memperoleh sertifikat ISO ini beliau mengatakan;

“supaya manajemen mutu MA NU Banat Kudus mendapatkan pengakuan secara Internasional, untuk senantiasa dapat melakukan peningkatan perbaikan, pencegahan dan pengembangan secara terus menerus dan berkala, serta mengambil khikmah yang terbaik walaupun berasal dari mana saja, yang hal ini sesuai dengan hadis Nabi Muhammad SAW”.¹²

Sri Roechanah selaku Wakil Manajemen Mutu MA NU Banat Kudus menambahkan alasan MA NU Banat berupaya memperoleh sertifikat ISO adalah;

“Dalam rangka menyongsong perkembangan pendidikan dan isu strategis tentang madrasah berstandar Internasional, maka pada masa dekadanya madrasah Banat sudah saatnya untuk bisa menata manajemen madrasah yang yang baik dan berkualitas.”¹³

Secara terpisah, Kasi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kabupaten Kudus, Su'udi mengatakan bahwa ;

“Ada beragam alasan sebuah sekolah/madrasah berupaya untuk memperoleh sertifikat ISO, diantaranya adalah ingin mendapat nilai lebih/citra lebih bagi lembaga, memperbaiki sistem manajemen, mempercepat pencapaian tujuan lembaga (sesuai visi, misi dan tujuan lembaga), dan adanya persaingan madrasah dalam hal mutu.”¹⁴

Sementara itu menurut Kasi Kurikulum Pendidikan Menengah Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga (Disdikpora) Kabupaten Kudus, Sriatie menegaskan ;

“alasan sekolah berupaya memperoleh sertifikat ISO adalah untuk meningkatkan standar nasional pendidikan, meningkatkan kualitas

¹²Ma'shum AK, Ketua BPPMNU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 20 September 2016.

¹³ Roechanah, Wakil Manajemen Mutu MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 21 Mei 2016

¹⁴ Su'udi, Kasi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kabupaten Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 21 September 2016.

guru, standar sarana prasarana, tenaga pendidik dan kependidikan, serta meningkatkan mutu pendidikan sekolah tersebut.”¹⁵

Dikatakan juga oleh Didik Hartoko, Ketua Pengurus Cabang Lembaga Pendidikan (LP) Ma'arif NU Kabupaten Kudus ;

“alasan sekolah/madrasah memperoleh sertifikat ISO karena akan meningkatkan kualitas sekolah tersebut diantaranya kualitas guru dan TU, administrasi, sarana prasarana, manajemen dan lain-lain.”¹⁶

Dari berbagai alasan tersebut dapat dikatakan bahwa alasan yang sangat mendasar yang melatar belakangi MA NU Banat Kudus berupaya untuk memperoleh sertifikat ISO sebenarnya dibangun atas dasar suatu keinginan bersama untuk mengembangkan dan mewujudkan madrasah putri yang unggul dan berprestasi baik dalam segi kuantitas dan kualitasnya dan mendapatkan pengakuan dari masyarakat, pemerintah maupun dunia internasional sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki manajemen yang baik dengan standarisasi nasional maupun internasional.

2. Upaya-upaya yang dilakukan MA NU Banat untuk memperoleh ISO 9001 : 2008

Adanya suatu keinginan bersama untuk mewujudkan cita-cita dan harapan menjadikan MA NU Banat Kudus menjadi madrasah putri yang unggul inilah yang menjadi faktor utama yang memicu madrasah ini berupaya untuk memperoleh sertifikat ISO. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Moh. Sa'id sebagai berikut:¹⁷

“Ada beberapa strategi yang dijalankan oleh seluruh *stakeholder* madrasah untuk memperoleh sertifikat ISO, antara lain dengan ;

- a. Adanya komitmen dari seluruh warga madrasah untuk selalu berupaya merealisasikan “Hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin”

¹⁵ Sriatie, Kasi Kurikulum Pendidikan Menengah Disdikpora Kabupaten Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 20 September 2016.

¹⁶ Didik Hartoko, Ketua Pengurus Cabang Lembaga Pendidikan (LP) Ma'arif NU Kabupaten Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 19 September 2016.

¹⁷ Moh. Said, Kepala MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 19 Mei 2016.

- b. Adanya kesadaran diri dari seluruh warga madrasah untuk khidmah (berjuang) dengan niat ibadah untuk memajukan madrasah sesuai dengan pesan sesepuh.
- c. Adanya keinginan bersama untuk menjadikan madrasah Banat menjadi madrasah unggul dan berkualitas.
- d. Adanya komitmen bersama melaksanakan tugas sesuai dengan posisi masing-masing dengan semboyan “ Andaikan manusia mau menempati tugas sesuai dengan posisi masing-masing, niscaya bagaikan sudah ada di surga sebelum masuk surga.”

Menurut Su’udi, Kasi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kabupaten Kudus, terkait dengan upaya-upaya yang dilakukan oleh sekolah/madrasah untuk memperoleh ISO adalah ;

“secara fisik : penataan gedung, sarana-prasarana pendukung yang dibutuhkan, dan ketersediaan dana, secara no fisik : adanya komitmen bersama untuk mengadopsi SMM ISO, ketersediaan SDM yang profesioanal dan kwalified sesuai unit-unit kerja yang nanti dibidangnya, serta menciptakan budaya taat dan tertib manajemen”.¹⁸

Sriatie, Kasi Kurikulum Pendidikan Menengah Disdikpora Kabupaten Kudus mengatakan ;

“upaya-upaya yang dilakukan oleh sekolah/madrasah untuk dapat memperoleh sertifikat ISO adalah dengan meningkatkan koordinasi dengan pihak-pihak terkait, meningkatkan kualitas SDM dan upaya meningkatkan mutu.”¹⁹

Ketua LP Ma’arif NU Kabupaten Kudus, Didik Hartoko juga memperkuat tentang hal ini dengan mengatakan :

“upaya yang dapat dilakukan oleh sekolah/madrasah untuk memperoleh sertifikat ISO adalah dengan berkoordinasi dengan unsur terkait untuk memperoleh ISO, menyiapkan persyaratan-persyaratannya dan menyediakan sarana pendukung.”²⁰

Dari paparan di atas dapat dikatakan bahwa upaya yang dilakukan oleh MA NU Banat Kudus dalam rangka untuk memperoleh sertifikat ISO

¹⁸Su’udi, Kasi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kabupaten Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 21 September 2016

¹⁹Sriatie, Kasi Kurikulum Pendidikan Menengah Disdikpora Kabupaten Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 20 September 2016.

²⁰Didik Hartoko, Ketua Pengurus Cabang Lembaga Pendidikan (LP) Ma’arif NU Kabupaten Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 19 September 2016.

yang paling awal dan utama adalah bagaimana menciptakan suatu komitmen bersama antara Pengurus Yayasan (BPPMNU), Kepala Madrasah dan segenap Guru dan Karyawan/Karyawati agar mempunyai suatu komitmen yang kuat untuk memenuhi semua persyaratan yang dibutuhkan untuk memperoleh sertifikat ISO tersebut. Tanpa adanya gerakan kesadaran oleh semua unsur (*stakeholder madrasah*) tidaklah mungkin madrasah ini dapat memperoleh sertifikat ISO.

Secara jelas upaya-upaya yang dilakukan untuk memperoleh sertifikat ISO di MA NU Banat Kudus tersebut di atas digambarkan secara terperinci oleh Moh. Said, dari hasil wawancara beliau mengatakan;

“Langkah awal kami (1) melakukan identifikasi secara internal untuk menentukan apakah kami perlu mengimplementasikan SMM ISO 9001 : 2008 atau tidak, setelah diputuskan ya, kami (2) melakukan langkah-langkah teknik dengan mensosialisasikan keputusan untuk mengimplementasikan SMM ISO 9001 : 2008 kepada warga madrasah, (3) melakukan *Gap analisis* yang berfungsi melihat sejauhmana potensi dan kekurangan di MA NU Banat Kudus dan jangkauan kemampuan madrasah untuk dapat memenuhi kekurangan tersebut, (4) pengembangan/pembuatan dokumen SMM ISO 9001 : 2008 yang terdiri dari kebijakan mutu, sasaran mutu dan POS, (5) Implementasi SMM ISO 9001: 2008, dan (6) Audit internal untuk melihat efektifitas proses, pencapaian target sebagai bahan perbaikan melalui siklus PDCA”²¹

Sri Roechanah, selaku Wakil Manajemen Mutu mengatakan secara singkat langkah kongkrit dalam rangka upaya MA NU Banat Kudus untuk memperoleh sertifikat ISO adalah:²²

“Dalam rangka menuju madrasah berstandar Internasional (mendapat ISO) dan otonomi pendidikan maka madrasah Banat melakukan studi banding ke sekolah/madrasah yang yang maju dan berkualitas dan telah bersertifikat ISO. Selanjutnya kami mencari lembaga konsultasi yang bisa memberikan bimbingan dalam mewujudkan standarisasi pendidikan dengan mengambil lembaga konsultasi dari Jakarta (Bp. Ismanto,) selama kurang lebih 3 bulan kami dibimbing mulai dari tahap-tahap persiapan hingga tahap implementasi dengan melibatkan masing-masing unit kerja madrasah”.

²¹ Moh. Said, Kepala MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 19 Mei 2016.

²² Roechanah, Wakil Manajemen Mutu MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 21 Mei 2016

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ketua BPPMNU Banat Kudus, K.H. Ma'shum AK yang mengatakan ;

“upaya yang dilakukan oleh MA NU Banat Kudus untuk memperoleh sertifikat ISO adalah dengan mendatangkan motivator ISO yakni Bapak Rusmanto dari Jakarta, studi banding ke madrasah swasta yang telah ber-ISO, mengadakan diklat bagi pengurus yayasan, guru dan karyawan, menyusun dokumen, mengajukan sertifikasi, audit internal dan eksternal serta setiap tahun diaudit secara surveilland”²³.

Dari paparan di atas dapat dikatakan bahwa untuk memperoleh sertifikat ISO ini MA NU Banat melakukan tahapan-tahapan; *pertama* ; mengkaji secara mendalam manfaat sertifikat ISO bagi madrasah, *kedua* ; melakukan evaluasi diri potensi madrasah, *ketiga* ; memutuskan menerapkan SMM ISO dengan sosialisasi tentang ISO kepada seluruh warga madrasah, ; *keempat*; melakukan studi banding, bimbingan teknis dengan diklat tentang ISO untuk penyusunan dokumen, *kelima*; implementasi (penerapan) SMM ISO, *keenam*; melakukan audit internal, dan *keenam*; mengajukan audit eksternal ke lembaga sertifikasi UKAS dari Jerman yang dilakukan oleh perwakilan di Jakarta.

3. Dukungan dan hambatan MA NU Banat dalam usaha memperoleh sertifikat ISO 9001 : 2008

Setiap lembaga/organisasi yang merupakan sebuah kumpulan dari beberapa orang yang disatukan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi serta berbagai sumberdaya dan asset yang dimiliki oleh lembaga tersebut menjadi faktor yang dapat menjadikan pendukung dan sekaligus sebagai penghambat sebuah lembaga untuk pencapaian tujuan organisasi/lembaga tersebut.

Dalam hal ini Kasi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kabupaten Kudus, Su'udi mengatakan ;

“ kendala yang sering kali dijumpai oleh sekolah/madrasah dalam usaha memperoleh ISO adalah ; masih adanya pemahaman ISO lebih cocok

²³Ma'shum AK, Ketua BPPMNU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 20 September 2016.

di perusahaan dan tidak tepat diterapkan di lembaga pendidikan, adanya bayangan ISO sangat sulit dilakukan karena banyak persyaratan yang harus dipenuhi, adanya persepsi bahwa dengan adanya akreditasi sudah cukup bagi madrasah/sekolah tentang status dan mutunya bagi pandangan masyarakat.”²⁴

Terkait dengan hal ini Ketua LP Ma’arif NU Kabupaten Kudus juga mengatakan ;

“kendala/hambatan yang biasanya dijumpai oleh madrasah/sekolah dalam pencapaian sertifikat ISO adalah SDM guru dan karyawan yang masih kurang pengetahuannya tentang ISO dan sarana prasarana serta keuangan yang kurang memadai.”²⁵

Hal ini juga terjadi di MA NU Banat Kudus dalam upaya madrasah ini untuk memperoleh sertifikat ISO, sebagaimana dikatakan oleh Kepala Madrasah MA NU Banat dalam sebuah wawancara pribadi, yaitu;²⁶

“Menurut saya semua madrasah mempunyai keunggulan masing-masing dengan cara Evaluasi Diri (ED) terhadap lembaga. Terkait dengan pertanyaan Saudara ini, dapat saya jawab justru karena dari waktu ke waktu MA NU Banat semakin tinggi tingkat kepercayaan masyarakat yang dapat dilihat dari animo masyarakat untuk mendaftarkan di madrasah ini semakin bertambah, itulah yang menjadi modal dasar kami untuk senantiasa meningkatkan kualitas demi memenuhi kepuasan pelanggan (masyarakat). Maka dengan modal dasar *amanah* itulah MA NU Banat berkeinginan menjadi Madrasah Unggul dengan salah satu caranya berupaya memperoleh sertifikat ISO”.

Lebih lanjut Moh. Sa’id mengatakan ada beberapa faktor dominan yang menjadi modal utama pendukung pencapaian sertifikat ISO di MA NU Banat Kudus yakni;

Pertama ; adanya komitmen bersama seluruh stakeholder (Pengurus BPPM NU Banat/Yayasan), Kepala Madrasah, Guru, Karyawan untuk memajukan madrasah dengan mengedepankan keunggulan dalam proses pembelajaran.

²⁴Su’udi, Kasi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kabupaten Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 21 September 2016

²⁵Didik Hartoko, Ketua Pengurus Cabang Lembaga Pendidikan (LP) Ma’arif NU Kabupaten Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 19 September 2016.

²⁶Moh. Said, Kepala MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 19 Mei 2016.

- Kedua* ; adanya kemauan bersama yang ditunjukkan dalam sebuah ikrar untuk mewujudkan MA NU Banat sebagai madrasah unggul.
- Ketiga* : kesiapan seluruh stakeholder madrasah untuk menerapkan sistem manajemen mutu ISO agar semua kegiatan berorientasi pada mutu.
- Keempat*; ketersediaan fasilitas sarana prasarana dan dana yang mencukupi.

Dari berbagai paparan di atas, dapat dikatakan bahwa faktor dominan yang dimiliki oleh MA NU Banat Kudus menjadi pendukung utama dalam upaya pencapaian sertifikat ISO adalah adanya komitmen bersama yang diwujudkan dalam bentuk ikrar oleh seluruh stakeholder madrasah untuk bersama menjadikan madrasah unggul dengan salah satunya memperoleh sertifikat ISO lembaga. Selain itu ketersediaan dana yang mencukupi dan ditunjang dengan kelengkapan sarana prasarana yang dimiliki oleh MA NU Banat juga sangat berpengaruh dan menjadi modal utama pendukung diperolehnya sertifikat ISO.

Selain adanya beberapa faktor yang menjadi pendukung ada sisi lain faktor-faktor yang menjadi penghambat (kendala) dalam proses pencapaian sertifikat ISO yang ada di MA NU Banat Kudus, sebagaimana dikatakan oleh Kepala Madrasah dalam wawancara berikut;²⁷

“Sebenarnya kendala itu ada pada ketidaktertiban kita dalam administrasi seluruh kegiatan madrasah yang kita laksanakan. Selama kita memiliki tekad dan kemauan tertib dalam mendokumentasikan seluruh program kegiatan tersebut mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan tindak lanjut, saya kira kendala itu akan dapat kita atasi. Jadi pointnya, kendala ada pada diri kita sendiri.”

Sedangkan menurut Wakil Manajemen Mutu (WMM) mengatakan;²⁸

“Hambatan yang sinergi dengan kebutuhan madrasah dari masing-masing unit yang harus kami sesuaikan dengan klausul-klausul

²⁷ Moh. Said, Kepala MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 19 Mei 2016.

²⁸ Roechanah, Wakil Manajemen Mutu MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 21 Mei 2016

dalam SMM ISO sesuai dengan prinsip “write what you do, do what you write” yang dulu sebelum kami mengimplementasikan ISO dalam hal apapun tidak kami administrasikan, maka setelah adanya ISO kami harus secara berkala mengadakan koreksi, perbaikan, pencegahan di setiap unit kerja”.

Dari berbagai kendala / hambatan yang ada dalam proses upaya memperoleh sertifikat ISO di MA NU Banat Kudus, maka muncullah ide-ide atau gagasan sederhana dan praktis yang memungkinkan dilaksanakan dalam upaya untuk mengikis dan meminimalisir hambatan tersebut. Upaya-upaya tersebut diantaranya sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Madrasah dalam sebuah hasil wawancara berikut ;

“Ya dengan menumbuhkan kesadaran untuk selalu komitmen terhadap ikrar mewujudkan madrasah unggul, istiqomah dalam melaksanakan tugas kemadrasahan, dan tertib administrasi / dokumen dalam kegiatan yang dilaksanakan sesuai tupoksi (tugas pokok dan fungsi masing-masing).

Agar tercipta kondisi semacam itu maka dilakukan ;

1. Koordinasi bulanan, mingguan guru dan karyawan
2. Koordinasi Kepala Madrasah dan WMM dengan unit-unit kerja.
3. Kepala madrasah sebagai pimpinan selalu memberi kekeladanan kepada guru, karyawan dan siswa untuk tertib, disiplin dalam segala hal.
4. Menerapkan prinsip aswaja ; *ta'awun* (kerjasama), *tasamuh* (toleran), *ta'dilu* (adil), *tawazun* (seimbang), *amar ma'ruf nahi mungkar* (memerintahkan perbuatan yang baik dan mencegah hal-hal yang tidak terpuji) sesuai dengan situasi dan kondisi dengan tetap berpegang pada prinsip berjalannya sistem manajemen mutu yang ditetapkan”.

Dari paparan di atas dapat dikatakan bahwa sebenarnya upaya yang paling penting untuk mengatasi berbagai persoalan yang terkait dengan hambatan untuk memperoleh sertifikat ISO adalah dengan mengintensifkan kualitas silaturahmi, melestarikan koordinasi, membudayakan tertib dalam manajemen, senantiasa mendokumentasikan seluruh kegiatan serta membudayakan karakteristik *kultur aswaja NU* dalam setiap perilaku dan dalam melaksanakan tugas sesuai tupoksi

masing-masing secara professional dengan tetap dilandasi nilai-nilai pengabdian (*hidmah*) dan ibadah.

4. Strategi Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 di MA NU Banat Kudus

1. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 di MA NU Banat Kudus

Sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 di MA NU Banat Kudus di latar belakang oleh keinginan bersama dari seluruh *stakeholder* madrasah untuk lebih meningkatkan kualitas pendidikan menuju terwujudnya madrasah putri yang unggul dan berkualitas. Hal ini menurut Moh. Sa'id didasari atas pemikiran bahwa ;

“Sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 merupakan standar kualitas yang komprehensif, baik dari sistem maupun pola pengendalian pada aspek implementasi. Sehingga diharapkan dengan implementasi sistem manajemen mutu 9001 : 2008 di MA NU Banat Kudus dapat memberi gambaran sistem, terhadap pola kinerja pimpinan, guru dan karyawan khususnya, dan bagi manajemen sekolah secara umum, hingga sejauh ini terimplementasi secara baik sesuai dengan prosedur dan target yang diinginkan”.²⁹

Dalam sistem manajemen ISO 9001 : 2008 di MA NU Banat Kudus, terdapat 2 aspek penting yang masing-masing memiliki implikasi pada setiap prosesnya terhadap pengembangan pendidikan di MA NU Banat Kudus, yaitu :

a. Kebijakan mutu MA NU Banat Kudus

Kebijakan mutu merupakan maksud dan arahan secara menyeluruh sebuah organisasi tentang mutu seperti yang dinyatakan secara resmi oleh pucuk pimpinan.³⁰

Penyusunan konsep kebijakan mutu MA NU Banat Kudus dilakukan melalui musyawarah atau sidang dan disepakati oleh *stakeholder* madrasah. Sebagaimana penjelasan Moh. Sa'id;

²⁹ Moh. Said, Kepala MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 19 Mei 2016.

³⁰ Tri Waluyo Efendi Ismanto, *Sistem Manajemen Mutu, Menuju MA NU Banat Kudus bersertifikat ISO 9001:2000*, hal. 28

“Kebijakan mutu MA NU Banat merupakan suatu komitmen bersama (ikrar) para pimpinan, guru dan karyawan untuk mewujudkan madrasah ini sebagai madrasah pusat unggulan.

Kebijakan Mutu ini secara lengkap silakan dilihat dalam dokumen Kebijakan Mutu MA NU Banat Kudus.³¹

Lebih lanjut Moh. Sa'id menegaskan;

“Kebijakan mutu merupakan syarat implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO, jadi dalam penyusunan kebijakan mutu ini harus sinergi dengan SMM ISO disesuaikan visi, misi dan tujuan madrasah serta karakteristik madrasah yang berpijak pada ajaran Islam ala ahlussunnah wal jama'ah.³²

Berdasarkan data dokumen Kebijakan Mutu MA NU Banat Kudus dapat dijelaskan sebagai berikut;

Untuk mewujudkan MA NU Banat Kudus sebagai Madrasah pusat keunggulan, kami seluruh pimpinan, guru dan karyawan berikrar ;

1. Membangun SDM yang berkarakter dan berkualitas di bidang IMTAQ dan IPTEK yang Islami-Sunny.
2. Menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 agar semua kegiatan berorientasi pada mutu.
3. Memberikan pelayanan prima pada semua kegiatan dalam rangka mewujudkan kepuasan pelanggan.
4. Selalu melaksanakan peningkatan mutu pada semua kegiatan pendidikan di madrasah, serta meninjau dan memperbaiki sistem manajemen mutu secara berkelanjutan.
5. Mengedepankan keunggulan dalam proses pembelajaran.
6. Membangun sikap adaptif, inovatif, berakhlakul karimah dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap hasil yang dicapai.
7. Memegang teguh pada prinsip:
 - a. Berbuat, berbakti, sungguh-sungguh, berdo'a dan bersyukur
 - b. Dapat menyesuaikan diri dengan dinamika yang ada.
 - c. Harus bersyukur atas hasil karya sendiri dengan prinsip “Tidak akan bisa konsisten sikap seseorang yang tidak mau berbuat dan tidak akan bisa berhasil seorang yang lalai”.
 - d. Melandaskan segala kegiatan dengan niat ibadah, selalu berakhlakul karimah, dengan tidak sengaja berbuat kesalahan, kalau berbuat kesalahan segera bertaubat.
 - e. Melaksanakan tugas sesuai dengan posisi masing-masing dengan semboyan “Andaikan manusia mau menempati tugas sesuai

³¹ Moh. Said, Kepala MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 19 Mei 2016.

³² *Ibid*,

dengan posisi masing-masing, niscaya bagaikan sudah ada di surga sebelum masuk surga”.³³

b. Sasaran Mutu MA NU Banat Kudus

Sasaran mutu (*quality objective*) merupakan sesuatu yang dicari, atau dituju, berkaitan dengan mutu. Dengan kata lain sasaran mutu merupakan arah dan tujuan yang jelas untuk dapat merealisasikan kebijakan mutu.

Hasil observasi dokumen, sasaran mutu di MA NU Banat Kudus pada tahun pelajaran 2015/2016 adalah sebagai berikut;

1. Tercapainya peringkat 1 tingkat Kabupaten untuk 2 mata pelajaran dalam OSN/KSM dan peringkat 1 tingkat Propinsi untuk 1 mata pelajaran OSN/KSM.
2. Tercapainya Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) sebagai berikut :

➤ Kelas Reguler	Kelas Unggulan		
a. Mata pelajaran Takhassus (muatan lokal) minimal :			
Semester Gasal	Semester Genap	Semester Gasal	Semester Genap
• Kelas X : 75	76	76	77
• Kelas XI : 76	77	77	78
• Kelas XII : 77	78	78	79
b. Mata Pelajaran kurikulum Kementerian Agama, minimal :			
Semester Gasal	Semester Genap	Semester Gasal	Semester Genap
• Kelas X : 76	77	77	78
• Kelas XI : 77	78	78	79
• Kelas XII : 78	79	79	80
c. Mata Pelajaran Ujian Nasional (UN) dan mata pelajaran yang menjadi ciri utama program, minimal :			
Semester Gasal	Semester Genap	Semester Gasal	Semester Genap
• Kelas X : 78	79	79	80
• Kelas XI : 80	80	81	81
• Kelas XII : 81	81	82	82
3. Tercapainya prestasi akademik (dua mata pelajaran UN peringkat 1 Jawa Tengah untuk Ujian Nasional).
4. Tercapainya kelulusan dalam Ujian Nasional (UN) : 100 % dari jumlah 324 peserta.
5. Tercapainya peringkat Akreditasi A (score 96) pada tahun 2015-2016.

³³ Dokumen Kebijakan Mutu MA NU Banat Kudus, dikutip pada tanggal 25 Mei 2016.

6. Program pengembangan madrasah dan fasilitas penunjang pembelajaran :
 - a. Terlaksananya Muhadatsah Yaumiyah (Bahasa Arab dan Bahasa Inggris) oleh semua unsur madrasah (pendidik dan peserta didik).
 - b. Menyelenggarakan informasi nilai UTS, UAS, UKK dan informasi penting kemadrasahan secara on line melalui “KOMINFO CENTER” MA NU Banat Kudus.
 - c. Menggunakan sistem on line dalam mengakses data madrasah.
 - d. Penguasaan IT 100 % dari 70 orang pendidik dan tenaga kependidikan.
 - e. Pemanfaatan LCD Proyektor dalam proses pembelajarn 80 % dari 59 orang pendidik.
7. Terwujudnya gapura pintu gerbang MA NU Banat Kudus.³⁴

Berdasarkan sasaran mutu tersebut, semua kegiatan atau program madrasah dilaksanakan dengan membentuk satuan Unit Kerja (IK) yang masing-masing Unit Kerja mempunyai sasaran mutu yang dibuat sesuai dengan sasaran mutu madrasah yang telah ditetapkan dan memiliki perencanaan (program kerja). Selain itu tiap-tiap unit kerja ini harus mempunyai dokumen Prosedur Operasional Standar (POS) yang dibuat sesuai sasaran mutu tiap unit kerja. Adapun berdasarkan Dokumen Mutu Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 MA NU Banat Kudus mempunyai 31 POS dan 39 Intruksi Kerja (IK).³⁵

Salah satu contoh adalah Unit Pelayanan Perpustakaan (Kepala Perpustakaan) MA NU Banat Kudus;

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 di MA NU Banat Kudus. Adapun ruang lingkupnya

³⁴ Data dokumen Sasaran Mutu MA NU Banat Kudus, dikutip pada tanggal 25 Mei 2016.

³⁵ Panduan ISO 9001:2008 MA NU Banat Kudus, hal. 40

yaitu pelayanan kepada semua pelanggan perpustakaan baik itu peminjaman, pengembalian maupun perpanjangan buku perpustakaan.³⁶

Setiap Unit Kerja dibentuk Kepala Unit Kerja yang ditunjuk oleh ketua BPPM NU berdasarkan profesionalitas dan keahlian dalam bidangnya masing-masing. Adapun Job Deskripsi dan Program Kerja Unit-unit Kerja MA NU Banat Kudus Tahun Pelajaran 2015/2016 secara lengkap terdapat dalam lampiran.

2. Strategi Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di MA NU Banat Kudus

a. Penerapan (Implementasi) Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 di MA NU Banat Kudus.

Penerapan (Implementasi) Sistem Manajemen Mutu ISO di MA NU Banat tersebut meliputi 4 (empat) tahap yaitu;³⁷

- a. Tahap 1 : Persiapan
- b. Tahap 2 : Penyusunan dan pengesahan dokumen
- c. Tahap 3 : Implementasi
- d. Tahap 4 : Sertifikasi

Sri Roechanah selaku Wakil Manajemen Mutu (MWW) MA NU Banat memaparkan secara detail tahapan di atas dengan paparan hasil wawancara sebagai berikut;³⁸

- a. Tahap 1 : Persiapan
Dengan mendatangkan konsultan ISO dari Jakarta (Bp. Ismanto). Kami diberikan bimbingan dan pelatihan mulai tahap pengumpulan bahan-bahan sampai penyusunan materi di masing-masing unit kerja madrasah dengan berpedoman pada standar dan istilah ISO.
- b. Tahap 2 : Penyusunan dan Pengesahan dokumen

³⁶ Data dokumen Unit Kerja Kepala Perpustakaan MA NU Banat, dikutip tanggal 25 Mei 2016.

³⁷ Data Dokumentasi Sistem Manajemen Mutu Menuju MA NU Banat Kudus bersertifikat ISO 9001 : 2000, dikutip pada tanggal 25 April 2016.

³⁸Roechanah, Wakil Manajemen Mutu MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 21 Mei 2016

Penyusunan dokumen ISO dilakukan dengan membentuk tim ISO kurang lebih 6 bulan. Kemudian dibagi ke dalam unit-unit kerja sebagai pembuat/promoter/penyusun pedoman untuk masing-masing unit kerja, yang terdiri dari; 9 Unit Kerja (UK), yang masing-masing unit terdapat POS (Prosedur Operasional Standar) dan IK (Instruksi Kerja), serta sebagai induknya ada SM (Sasaran Mutu), KM (Kebijakan Mutu) dan rekaman yang disahkan oleh Kepala Madrasah selaku Top Management, diketahui oleh (WMM) Wakil Manajemen Mutu dan unit kerja terkait.

a. Tahap 3 : Implementasi

Tahapan implementasi dimulai sejak diikrarkan secara bersama-sama Kebijakan Mutu Madrasah oleh semua warga madrasah mulai dari Kepala, Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan serta peserta didik. Hal ini diberikan istilah ikrar Kebijakan Mutu Madrasah. Caranya adalah bagi pendidik dan tenaga kependidikan (guru/karyawan) dilakukan pada tiap-tiap awal tahun pelajaran, bagi peserta didik dilakukan pada waktu Masa Orientasi Peserta Didik Baru (MOSDIK).

Selanjutnya semua kinerja madrasah dilaksanakan dengan berpijak pada POS dan IK yang telah ditentukan oleh Tim ISO.

b. Tahap 4 : Sertifikasi

Sertifikasi pada standar manajemen yang madrasah kita punyai adalah SMM ISO 9001:2000 untuk tahap awal pada tahun 2008 oleh lembaga sertifikasi UKAS di Jerman yang dilakukan oleh perwakilan dari Jakarta. Selanjutnya tiap tahun diadakan audit eksternal dari SMM ISO dari Jakarta

Moh. Said, dari hasil wawancara beliau tentang tahapan implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO ini beliau mengatakan;³⁹

“Langkah awal kami (1) melakukan identifikasi secara internal untuk menentukan apakah kami perlu mengimplementasikan SMM ISO 9001 : 2008 atau tidak, setelah diputuskan ya, kami (2) melakukan langkah-langkah teknik dengan mensosialisasikan keputusan untuk mengimplementasikan SMM ISO 9001 : 2008 kepada warga sekolah, (3) melakukan *Gap analysis* yang berfungsi melihat sejauhmana potensi dan kekurangan di MA NU Banat Kudus dan jangkauan kemampuan madrasah untuk dapat memenuhi kekurangan tersebut, (4) pengembangan/pembuatan dokumen SMM ISO 9001 : 2008 yang terdiri dari kebijakan mutu, sasaran mutu dan POS, (5) Implementasi SMM ISO 9001: 2008,

³⁹ Moh. Said, Kepala MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 19 Mei 2016.

dan (6) Audit internal untuk melihat efektifitas proses, pencapaian target sebagai bahan perbaikan melalui siklus PDCA.⁴⁰

Dalam sebuah diagram alir Proses Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO di MA NU Banat Kudus tergambar sebagai berikut;⁴¹

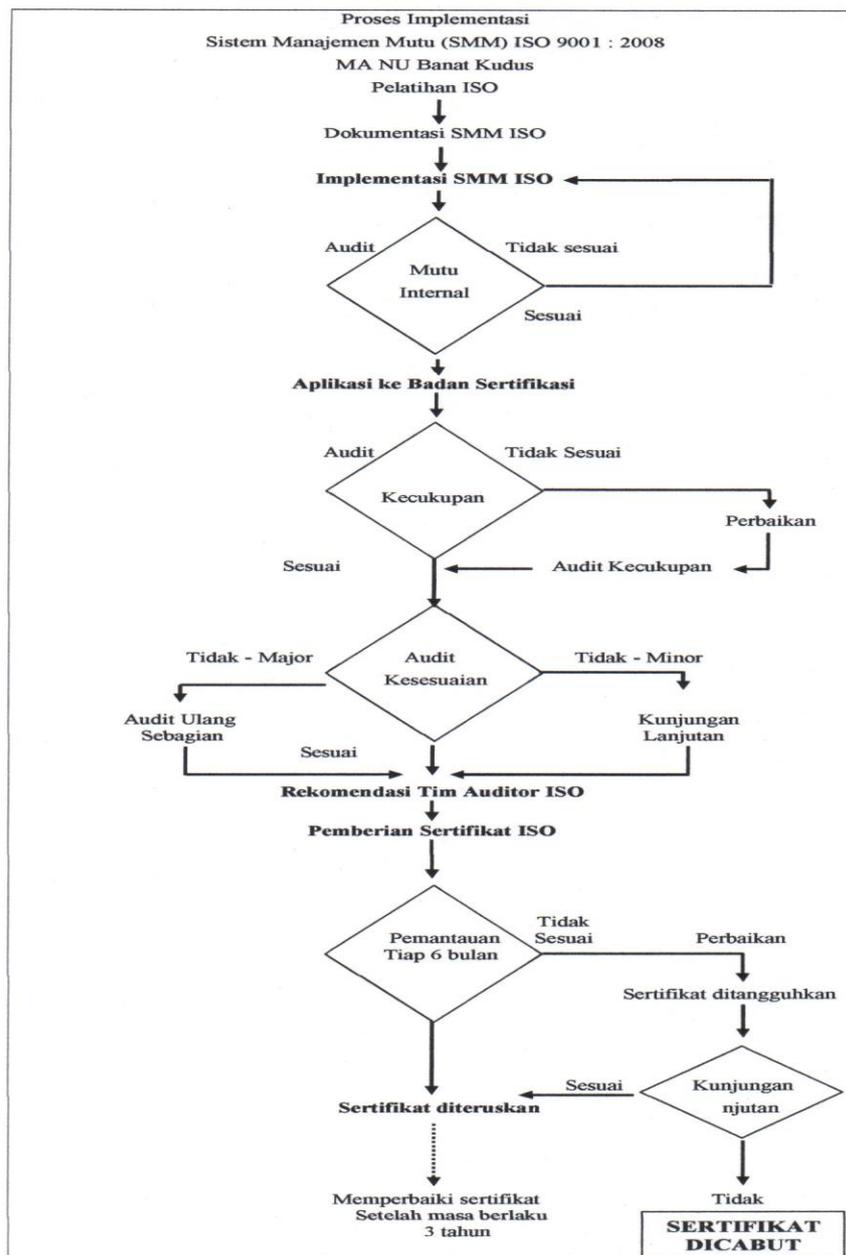


Diagram 4.1 Diagram alir SMM ISO 9001:2008 MA NU Banat Kudus

⁴⁰ Moh. Said, Kepala MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 19 Mei 2016.

⁴¹ *Ibid*

Setiap organisasi/lembaga memiliki strategi atau cara yang berbeda dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Berbagai macam cara tersebut disesuaikan dengan situasi dan kondisi serta karakteristik sebuah organisasi atau lembaga yang bersangkutan.

Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Kasi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kabupaten Kudus, Su'udi ;

“tentang strategi/cara madrasah/sekolah dalam penerapan SMM ISO ini sangat beragam, tetapi pada prinsipnya strategi yang dilakukan hendaknya disesuaikan dengan kearifan budaya kinerja di setiap lembaga dengan tetap berpegang teguh pada prinsip ingin maju serta taat terhadap manajemen. Tentunya dalam hal ini seorang pimpinan harus memahami kemampuan dan kelebihan sekolah/madrasah serta SDM dan karakter bawahannya yang dapat mendukung terlaksananya implementasi SMM ISO tersebut”.⁴²

Dari hasil penelitian di MA NU Banat Kudus tentang strategi yang diterapkan agar Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 ini dapat terus dijalankan, dipertahankan dan dikembangkan menjadi pemicu dan pengawal dalam mewujudkan cita-cita bersama yakni mewujudkan MA NU Banat Kudus sebagai madrasah yang unggul dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Hasil observasi terhadap dokumen madrasah ditemukan kerangka dasar filosofis penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 ini selaras dengan dasar filosofis madrasah yakni :

Sebagai madrasah yang di bawah naungan LP Ma'arif NU, MA NU Banat Kudus dalam mengelola organisasi berasaskan Pancasila dan dalam berideologi dan bersyari'ah menggunakan dasar Al Qur'an, Hadist, Ijma' dan Qiyas. Untuk

⁴² Su'udi, Kasi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kabupaten Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 21 September 2016

merealisasikan MA NU Banat menjadi madrasah unggul dalam pengelolaan manajemen madrasah selalu berpedoman pada prinsip :

المحافظة على القديم الصالح والاخذ بلجديد الاصلح

“ Melestarikan budaya lama yang baik dan mengambil budaya yang baru yang lebih baik.

نتقدم دون هن نتخلي عن التراث

“ Kami maju tanpa meninggalkan jejak lama ”.⁴³

Dari landasan filosofis inilah penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO dijalankan yang merupakan suatu upaya untuk mengadakan gerakan (harakah) menuju yang lebih baik dan masalah sesuai sesuai dengan perkembangan situasi dan kondisi dengan tetap memegang prinsip seluruh manajemen madrasah yang berpedoman pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008.

Hasil observasi yang lebih spesifik tentang strategi implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 ini juga terlihat pada dokumen madrasah yang menyatakan untuk mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008, MA NU Banat Kudus mengambil langkah-langkah strategis sebagai berikut ;

1. Pengembangan / revisi dokumen
2. Pengendalian dokumen
3. Pengendalian rekaman
4. Penetapan Kebijakan Mutu
5. Penetapan Sasaran Mutu
6. Pengembangan kegiatan unit audit internal
7. Pelaksanaan Rapat Tinjauan Manajemen (RTMP)
8. Pelaksanaan kegiatan Audit Eksternal

⁴³ Dokumen Renstra MA NU Banat Kudus Tahun 2012-2017, hal. 6

9. Pengembangan prinsip “Write what you do and Do what you write” dan “Getting right at first time and every time”.⁴⁴
- b. Hasil wawancara terhadap Kepala Madrasah dan Wakil Manajemen Mutu (WMM) ditemukan data hasil penelitian sebagai berikut.

Langkah awal dan mendasar yang dilakukan terkait dengan strategi MA NU Banat Kudus dalam menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 ini, Moh. Sa'id mengatakan ;

“Pertama ; dalam hal administrasi ; karena semua kegiatan yang dilaksanakan, harus tercatat dengan baik mulai tahap perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi/tindak lanjut maka semua harus terdokumentasi dengan tertib, sehingga membutuhkan ketelitian, kecermatan dari semua unit kerja.

Kedua ; dalam hal pelaksanaan ; semua pihak yang terkait harus istiqomah dalam melaksanakan tugas dengan baik, adaptif, inovatif, terus menerus, berkelanjutan dalam rangka mewujudkan kepuasan pelanggan.

*Ketiga ; dalam hal pengawasan dan tindak lanjut; sebagai seorang Kepala Madrasah (Top Manajer) harus selalu menjadi tauladan serta mampu mengawasi seluruh warga madrasah dalam menjalankan Kebijakan Mutu Madrasah agar penerapan SMM ISO dapat teralisasi dengan baik.*⁴⁵

Lebih jelasnya Kepala Madrasah menambahkan;

Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 “MA NU Banat Kudus digunakan sebagai sistem manajemen mutu (SMM) yang sangat fleksibel, karena kunci implementasi mutu 9001 : 2008 adalah tujuan mutu, sasaran mutu, prosedur dan hasil yang dilakukan dengan penuh komitmen dan konsisten melalui proses pengendalian yang ketat serta mekanisme sistem yang terkontrol melalui instrumen sistem yang tertata. Namun, semua mekanisme dan sistem tersebut ditentukan oleh pihak implementator SMM ISO 9001 ; 2008, sehingga standar mutu

⁴⁴ *Ibid*, hal. 42

⁴⁵ Moh. Said, Kepala MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 19 Mei 2016.

yang dibuat juga berdasarkan orientasi mutu yang ingin dicapai implementator. Pada aspek inilah kemudian MA NU Banat Kudus melakukan akulturasi antara sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 dengan paradigma ideologis yang kami yakini, kami menyebutnya dengan kultur manajemen Aswaja, khususnya pada aspek pengambilan keputusan dan respon terhadap masukan pelanggan.

Adapun pola operasional sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 bertitik tolak pada kultur manajemen *ahlus sunnah wal jama'ah*, yaitu sistem manajemen yang egaliter didasarkan pada lima hal, yaitu ; tasamuh, *tawazun*, *ta'awun*, *ta'dilu dan taqoddum/amar ma'ruf nahi munkar* dalam menentukan kebijakan mutu dan secara akulturatif diimplementasikan pada seluruh proses *plan, do, control, action* (PDCA)”⁴⁶

Lebih uniknya lagi strategi penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 di MA NU Banat Kudus ini juga menginternalisasikan kultur manajemen Aswaja NU. Hal inisebagaimana diungkapkan oleh Moh. Sa'id;

“ Kultur manajemen Ahlussunnah Wal Jama'ah Nahdlatul 'Ulama atau disingkat Aswaja NU menurut saya merupakan pola manajemen yang mengimplementasi beberapa aspek nilai-nilai kultur *ahlussunnah wal jamaah* yaitu *tawassuth dan iqtishad, i'tidal, tawazun, tasamuh, ta'awun, dan taqaddum serta amar ma'ruf nahi munkar*. Pola internalisasi kultur manajemen aswaja dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 di MA NU Banat Kudus adalah dengan (1) mengedepankan ketelitian dan kehati-hatian dalam akurasi data, (2) senantiasa melakukan konfirmasi (*tabayyun*) terhadap data yang diperoleh untuk mendapatkan data yang valid, (3) orientasi dalam pengambilan kebijakan dilakukan secara dinamis dan peka terhadap perubahan dengan mengutamakan kemaslahatan bersama, (4) pola interaksi antar unsur dan personal mengedepankan upaya saling menghormati, menghargai, toleransi (5) Menghargai setiap proses dan hasil usaha masing-masing sesuai tupoksinya tanpa mengesampingkan kualitas dan target pencapaian, (6) kesadaran dan tanggungjawab yang besar terhadap amanah, (7) adil dalam pembagian tugas, bekerja teratur, tertata, disiplin, dan konsisten, (8) saling mengingatkan, memberi masukan untuk senantiasa melakukan perbaikan terus menerus, (9) memiliki komitmen bersama yang kuat untuk memajukan madrasah dan selalu berakhlakul karimah dengan bersikap guyup, rukun dan kompak, (10) selalu responsif (moderat)

⁴⁶ *Ibid*

dalam mensikapi setiap adanya perubahan, informasi dan aspirasi, (11) selalu menciptakan suasana kerja yang mendukung untuk pencapaian keberhasilan dengan prinsip : “*laksanakan tugas dengan sejuk, ringan, beres, dan tidak terpaksa.*”⁴⁷

Dari hasil penelitian di atas dapat dikatakan adanya internalisasi dalam proses akulturasi manajemen mutu berbasis kultur manajemen Aswaja NU yakni *ta'awun* (kerjasama), *tawassuth dan iqtishad* (pertengahan dan moderat), *i'tidal* (tegak lurus/adil), *tawazun* (keseimbangan), *tasamuh* (toleran dan responsif), *taqaddum dan amar ma'ruf nahi munkar* (progresif dan menyerukan kebaikan dan mencegah kemungkaran) merupakan konstruksi manajemen yang berbasis pada paradigma trasendental-modern secara akulturatif dibudayakan dalam proses penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 di MA NU Banat.

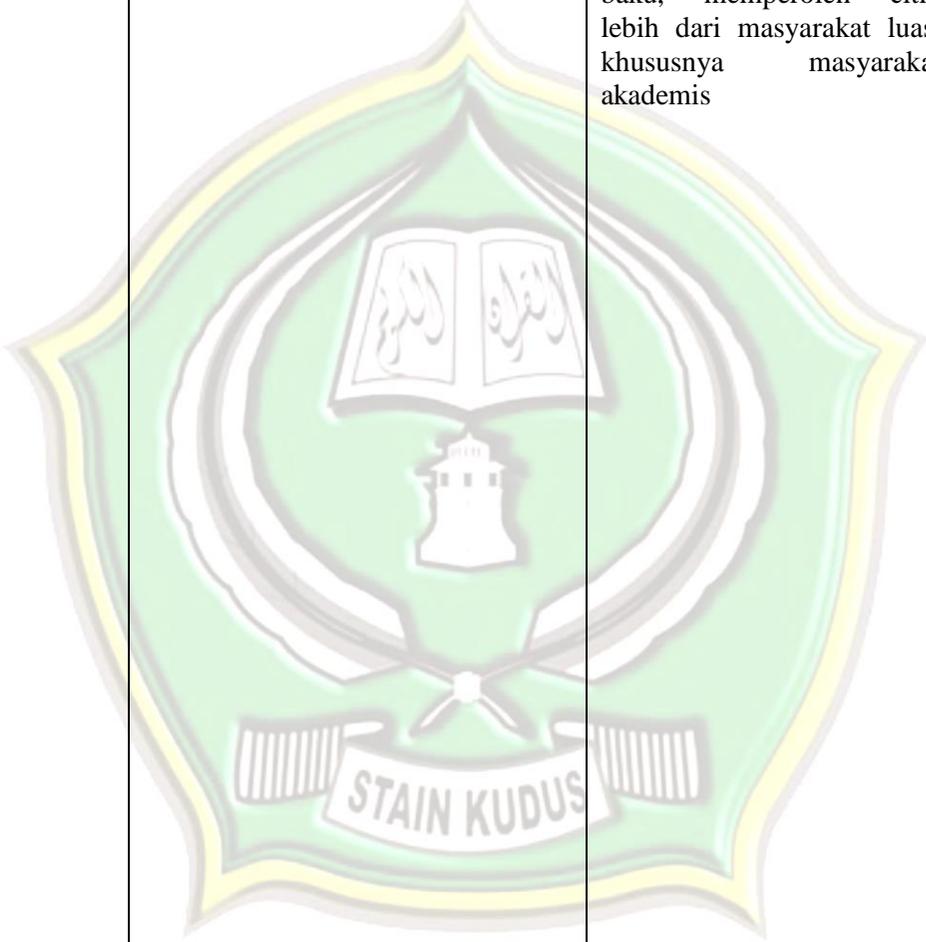
C. Temuan penelitian

Setelah peneliti kaji secara mendalam konsep-konsep yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu, konsep Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 dan hasil penelitian maka ditemukan beberapa karakteristik yang menjadi temuan peneliti tentang strategi penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO di MA NU Banat Kudus sebagai berikut ;

⁴⁷ Moh. Said, Kepala MA NU Banat Kudus, *Wawancara Pribadi*, tanggal 19 Mei 2016.

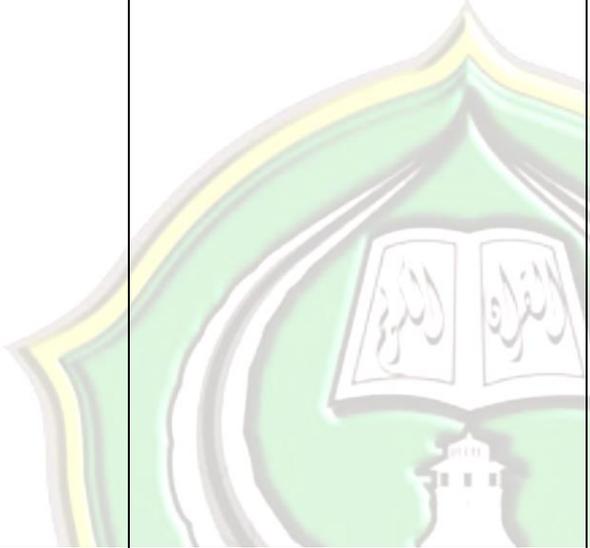
TEMUAN PENELITIAN

NO	KONSEP SISTEM MANAJEMEN MUTU	SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008	PELAKSANAAN DI MA NU BANAT KUDUS	TEMUAN PENELITIAN
1.	Merupakan proses pengelolaan/ manajemen yang dilakukan secara terus menerus berdasarkan standar baku serta berorientasi mutu.	Suatu standar Internasional untuk manajemen mutu yang bertujuan menjamin kesesuaian suatu produk barang/jasa terhadap kepuasan pelanggan.	Sistem manajemen mutu di MA NU Banat merupakan standar kualitas yang komprehensif baik dari sistem maupun pola pengendalian sesuai prosedur dan target yang diinginkan.	Sistem manajemen mutu yang diterapkan di MA NU Banat Kudus tidak hanya sekedar sebagai suatu sistem pengendalian dan penjaminan mutu madrasah saja, namun lebih diorientasikan pada proses pengelolaan madrasah untuk menghadapi persaingan (kompetisi) dengan madrasah/sekolah baik negeri maupun swasta khususnya di kawasan Kudus kota.
2	Alasan sebuah organisasi menerapkan sistem manajemen mutu agar menjamin efektifitas perencanaan, pengoperasian, dan pengendalian proses kegiatan yang dilakukan sesuai standar mutu yang telah ditetapkan.	Bagi institusi/lembaga berupaya memperoleh ISO adalah untuk; memperoleh citra lebih/nilai tambah, mengubah sikap dan kebiasaan kerja, memperbaiki jaringan/segmen pemasaran, menghemat biaya inspeksi, menjadi pusat studi banding/benchmark.	Bertitik tolak dari adanya komitmen bersama (ikrar) Pengurus BPPMNU Banat beserta seluruh guru, karyawan untuk bersama mewujudkan madrasah putri yang unggul dan berkualitas di taraf nasional maupun internasional, memiliki	a. Secara geografis MA NU Banat Kudus berada di pusat kota yang berdampingan dengan sekolah / madrasah lain yang saling berkompetisi secara ketat, maka dengan mengadopsi SMM ISO 9001:2008 menjadi pilihan

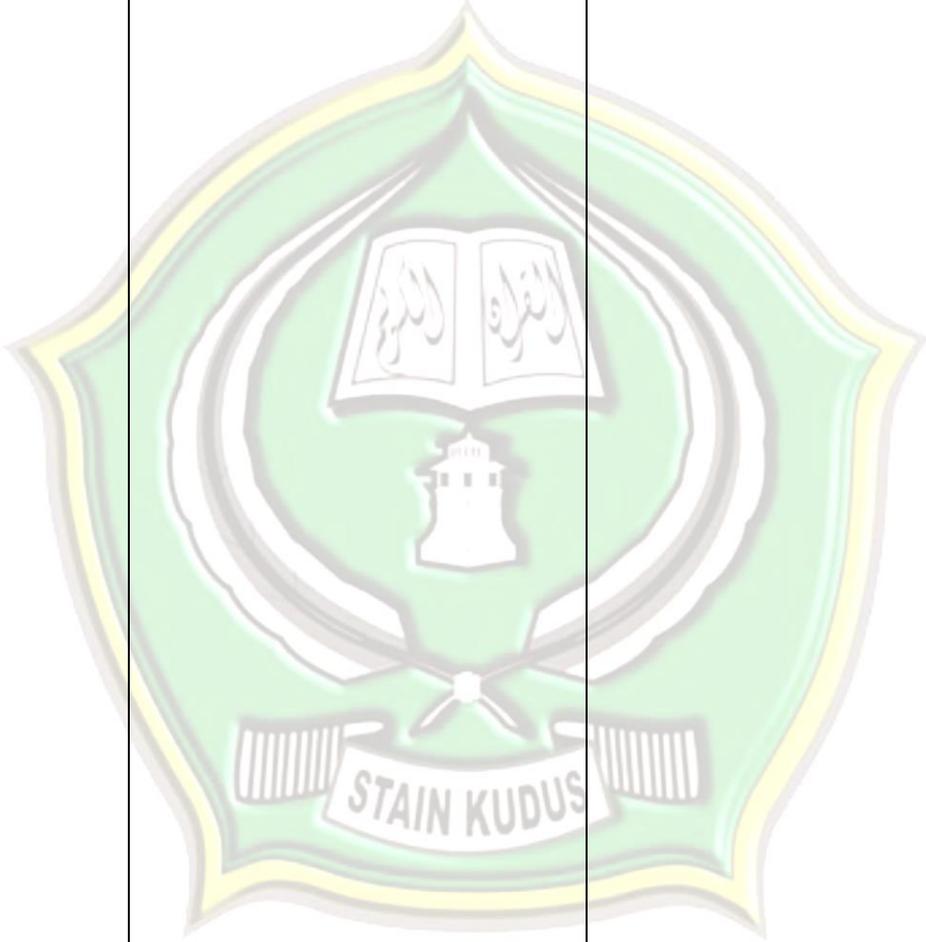
			<p>sistem manajemen standar baku, memperoleh citra lebih dari masyarakat luas, khususnya masyarakat akademis</p>	<p>tepat untuk melakukan penjaminan mutu madrasah agar tetap menjadi madrasah pilihan utama dan pertama masyarakat.</p> <p>b. Semakin tinggi tingkat kepercayaan masyarakat /pelanggan menjadi tantangan bagi madrasah untuk senantiasa melakukan perbaikan secara terus menerus untuk memuaskan pelanggan.</p> <p>c. Ingin membuktikan MA NU Banat sebagai salah satu madrasah swasta di lingkungan LP Ma'arif NU yang bermutu dan memiliki manajemen yang bertaraf Internasional</p> <p>d. Adanya pemikiran para muassis dan pengurus yayasan untuk menjadikan MA NU Banat sebuah madrasah salaf yang moderndengan manajemen yangberstandarInternasion al dengan tetap memegang teguh pesan sesepuh dan ajaran Aswaja NU.</p>
--	--	---	--	---

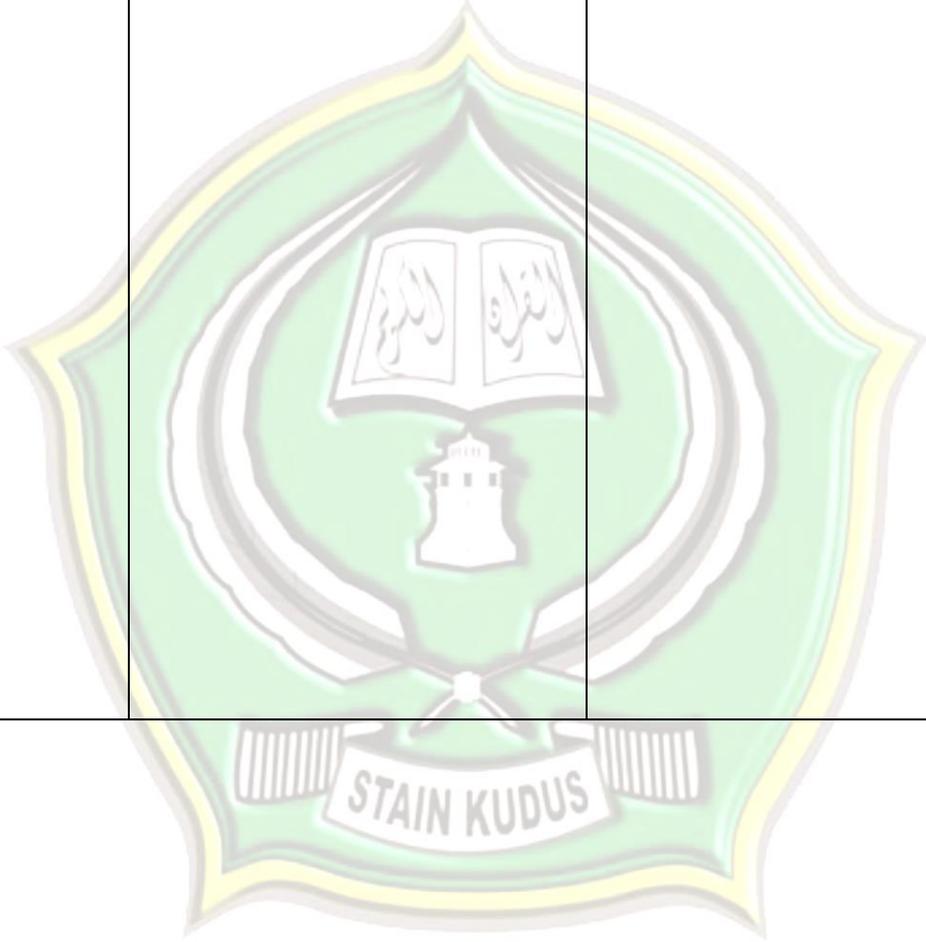
3.	Langkah-langkah dalam penerapan SMM ; analisis lingkungan eksternal dan internal (<i>Environmental Scanning-External & Internal</i>) dengan analisis SWOT, merumuskan strategi, perumusan strategi (<i>strategi formulation</i>), implementasi strategi (<i>strategic implementation</i>), evaluasi dan pengendalian (<i>evaluation and control</i>), dan umpan balik dan peningkatan (<i>feedback atau improvement</i>).	Proses implementasi SMM ISO 9001:2008 ; pelatihan ISO 9001:2008, penyusunan dokumen ISO 9001:2008, implementasi SMM ISO 9001:2008, audit mutu internal, aplikasi ke Badan Sertifikasi, audit kecukupan dari Badan Sertifikasi, audit kesesuaian/eksternal/sertifikasi, rekomendasi tim auditor, pemberian sertifikat, pemantauan (<i>surveillance, repeat audit</i>) setiap tahun sekali.	Implementasi SMM ISO 9001:2008 di MA NU Banat Kudus dilakukan dengan tahapan ; (a) identifikasi secara internal untuk menentukan perlunya mengimplementasikan SMM ISO 9001 : 2008 (b) melakukan langkah-langkah teknik dengan mensosialisasikan keputusan untuk mengimplementasikan SMM ISO 9001 : 2008 kepada warga sekolah, (c) melakukan <i>Gap analysis</i> yang berfungsi melihat sejauhmana potensi dan kekurangan di MA NU Banat Kudus dan jangkauan kemampuan madrasah untuk dapat memenuhi kekurangan tersebut, (d) pengembangan/pembuatan dokumen SMM ISO 9001 : 2008 yang terdiri dari kebijakan mutu, sasaran mutu dan POS, (e) Implementasi SMM ISO 9001: 2008, dan (6) Audit internal untuk melihat efektifitas proses, pencapaian target untuk perbaikan dengan siklus PDCA.	Sebelum memutuskan mengadopsi dan menerapkan SMM ISO 9001:2008 MA NU Banat Kudus secara rutin telah menyusun Rencana Strategis (Renstra) yang disusun melalui musyawarah dengan melibatkan seluruh <i>stakeholder</i> madrasah. Kajian, rumusan dan hasil Renstra ini merupakan hasil “ijtihad” <i>stakeholder</i> madrasah secara sistematis, rinci, dengan analisis SWOT. Dengan demikian pada saat penerapan SMM ISO di MA NU Banat ini mulai dari tahap persiapan, penyusunan dokumen, implementasi sistem dan audit internal maupun eksternal berjalan dengan baik, lancar tanpa adanya kendala dengan mengedepankan budaya kerja laksanakan tugas dengan sungguh-sungguh dengan niat ibadah dan dengan semangat guyub, rukun, dan kompak. Selain itu adanya majlis do’a bersama, majlis <i>istighotsah</i> , manakib, dan pertemuan rutin
----	---	---	---	---

				lainnya dapat memperkokoh silaturahmi dan meningkatkan kebersamaan guyub, rukun, kompak dalam melaksanakan tugas sesuai tupoksi masing-masing.
4.	Strategi / pola dalam upaya menerapkan sebuah sistem dalam upaya peningkatan mutu mempertimbangkan pada tiga hal utama yaitu; kesadaran mutu (<i>quality awareness</i>), kesadaran tentang biaya yang dikeluarkan (<i>the cost of quality</i>) dan tim peningkatan mutu yang berfungsi sebagai implementator (<i>quality improvement team</i>).	Kunci implementasi SMM ISO 9001 : 2008 adalah tujuan mutu, sasaran mutu, prosedur dan hasil yang dilakukan dengan penuh komitmen dan konsisten melalui pengendalian yang ketat serta mekanisme sistem yang terkontrol melalui instrumen sistem yang tertata secara baik dan konstruktif	Karakteristik strategi implementasi SMM ISO 9001:2008 di MA NU Banat Kudus ; a. Bahwa semua orientasi sistem diarahkan untuk memberikan pelayanan prima pada kepuasan pelanggan, yakni siswa, orangtua, masyarakat, lembaga/organisasi/instansi terkait. b. Adanya partisipasi aktif seluruh <i>stakeholder</i> madrasah yang bersinergi dalam upaya peningkatan kualitas mutu pendidikan menuju madrasah yang unggul c. Adanya <i>job description</i> dan program kerja Unit-Unit Kerja yang jelas, berdasarkan Kebijakan Mutu, Prosedur Mutu	Strategi/pola penerapan SMM ISO 9001 : 2008 di MA NU Banat Kudus mengacu pada ; kesadaran mutu (<i>quality awareness</i>), kesadaran biaya (<i>the cost of quality</i>) dan tim peningkatan mutu sebagai implementator (<i>quality improvement team</i>). Tiga hal tersebut diimplementasikan secara konstruktif, yaitu pada aspek <i>quality awareness</i> 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 <i>core values</i> di MA NU

			<p>dan Sasaran Mutu yang telah ditetapkan.</p> <p>d. Adanya upaya preventif terhadap ketidak tercapainya target melalui audit internal secara berkala.</p> <p>e. Adanya satu orientasi yang sama mengenai kualitas pendidikan, yakni tingkat capaian kelulusan 100% dari 324 siswa dengan perolehan dua mata pelajaran UN peringkat satu Jateng.</p>	<p>Banat Kudus. Pada aspek <i>the cost of quality</i> secara konstruktif juga dipersiapkan dengan mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan standar mutu yang ditetapkan. Sedang pada aspek <i>Quality Improvement team</i> dilakukan dengan melakukan koordinasi, pemberdayaan dan pengawasan sistem melalui audit internal secara massif dan komprehensif.</p>
5.	<p>a. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika administrator, guru, staf, pengawas, dan pimpinan mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, team work, kerjasama, akuntabilitas, dan rekognisi. Uang tidak menjadi penentu dalam peningkatan mutu.</p> <p>b. Kunci utama peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan. Jika semua guru dan staf sekolah telah memiliki</p>	<p>Empat belas perilaku Sistem Manajemen ISO 9001:2008 yakni; (1) write what you do and do what you write, (2) getting right at first time and every time (3) mengutamakan kepentingan pelanggan (4) efisiensi dalam penggunaan sumberdaya (5) menghargai kesejawatan, (6) memiliki sense of responsibility (7) memiliki sense of service (8) memiliki sense of quality, (9)</p>	<p>Implementasi SMM ISO 9001:2008 di MA NU Banat Kudus lebih diorientasikan untuk memperbaiki kinerja personal/kelompok serta perbaikan peningkatan secara terus-menerus guna mewujudkan madrasah putri yang unggul dan berkualitas dengan strategi tetap mempertahankan nilai-nilai kultur manajemen</p>	<p>a. al Tawassuth dan al Iqtishad (<i>pertengahan dan moderat</i>), yang tercermin dalam sikap;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu responsif (moderat) dalam mensikapi setiap adanya perubahan, informasi dan aspirasi, 2. Orientasi dalam pengambilan kebijakan dilakukan secara

	<p>komitmen pada perubahan, pimpinan dapat dengan mudah mendorong mereka menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktivitas, dan kualitas layana pendidikan.</p>	<p>memiliki sense of improvement (10) memiliki semangat kerja sama (teamwork), (11) memiliki self discipline, (12) memiliki self initiative, (13) memiliki apresiasi dan komitmen terhadap tugas dan tanggungjawab, (14) menjunjungtinggi nilai-nilai moral dan etika.</p>	<p>Aswaja NU <i>al tawassuth dan al iqtishad, al I'tidal, tawazun, tasamuh, al taqaddum dan amar ma'ruf nahi munkar</i></p>	<p>dinamis dan peka terhadap perubahan dengan mengutamakan kemaslahatan bersama,</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Senantiasa melakukan konfirmasi (<i>tabayyun</i>) terhadap data yang diperoleh untuk mendapatkan data yang valid <p>b. Al I'tidal (<i>tegak lurus atau adil</i>), tercermin dalam perilaku ;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adil dalam pembagian tugas, bekerja teratur, tertata, disiplin, dan konsisten 2. Selalu menciptakan suasana kerja yang mendukung untuk pencapaian keberhasilan dengan prinsip : <i>"laksanakan tugas dengan sejuk, ringan, beres, dan tidak terpaksa."</i> 3. Adanya kesadaran dan tanggungjawab yang besar terhadap amanah
--	--	--	---	---

			<p>c. Tawazun (keseimbangan / tidak berlebihan), yang tercermin dari adanya;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Upaya aplikatif madrasah dalam memadukan antara mutu pendidikan umum dan agama dan tersaji dalam nuansa Islami nan Sunny ala Ahlussunah waljama'ah NU. 2. Memiliki komitmen bersama yang kuat untuk memajukan madrasah dan selalu berakhlakul karimah dengan bersikap guyup, rukun dan kompak, <p>d. Tasamuh (<i>toleran</i>), terwujud dalam hal ;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pola interaksi antar unsur dan personal mengedepankan upaya saling menghormati, menghargai, toleransi 2. Menghargai setiap proses dan hasil usaha masing-masing sesuai
--	--	---	---

			<p>tupoksinya tetap tanpa mengesampingkan kualitas dan target pencapaian yang telah ditentukan.</p> <p>e. Al Taqaddum dan Amar Ma'ruf Nahi Munkar (<i>Progresif dan menyeru peningkatan kebaikan serta mencegah kemungkaran</i>) yang dalam hal ini terlihat dari sikap ;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saling mengingatkan, memberi masukan untuk senantiasa melakukan perbaikan terus menerus, 2. Mengedepankan ketelitian dan kehati-hatian dalam akurasi data
--	--	---	---

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. MA NU Banat Kudus Berupaya Memperoleh ISO 9001 : 2008

MA NU Banat Kudus sudah dikenal oleh masyarakat Kudus dan sekitarnya bahkan dari berbagai kota di luar propinsi Jawa Tengah sebagai madrasah favorit. Dari waktu ke waktu kepercayaan masyarakat terhadap madrasah ini semakin bertambah. Maka dalam hal ini MA NU Banat terus menerus berusaha mempertahankan kepercayaan masyarakat dan meningkatkan kualitas pendidikan dengan berbagai macam cara.

Salah satu upaya yang dilakukan adalah dalam akreditasi oleh BAN S-M (Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah) pada tahun terakhir ini memperoleh predikat A dengan skor 95. Hal ini membuktikan bahwa madrasah ini mendapatkan penilaian sangat baik diukur dari 8 standar penilaian akreditasi yang ditentukan oleh BAN –SM.

Meskipun MA NU Banat Kudus memperoleh nilai A dalam akreditasi tetapi upaya untuk menjadikan lembaga ini memiliki kualitas memenuhi standar/ukuran internasional maka MA NU Banat berupaya untuk mengajukan lembaga ini agar dapat memperoleh sertifikat ISO.

Secara prinsip, tujuan mengadopsi 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.⁴⁸

Untuk itu, beberapa tujuan implementasi sistem manajemen mutu 9001: 2008 secara lebih teknis dapat digambarkan sebagaimana berikut, yaitu:

- a. Untuk menetapkan standarisasi supplier dan mendistribusikan produk berdasarkan kebutuhan pelanggan.

⁴⁸ H.E. Sobana, *Op.Cit*, hlm. 13.

- b. Untuk melakukan kontrol pada *quality assurance* yang meliputi; *production* dan *testing*.
- c. Melakukan fokus atau *concern* pada *inspection product* di akhir sebuah proses atau dikenal dengan *final inspection*.
- d. Untuk melihat tingkat kepatuhan organisasi terhadap aturan *system procedure* yang harus dipenuhi secara menyeluruh.
- e. Untuk meningkatkan kualitas proses dan produk secara konsisten dan berkelanjutan.⁴⁹

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan ditemukan adanya keselarasan antara konsep dasar dan filosofi Sistem Manajemen Mutu ISO di atas dengan keinginan bersama *stakeholder* (Pengurus BPPMNU Banat, Kepala Madrasah, Guru dan Karyawan) MA NU Banat Kudus untuk mewujudkan impian mereka yakni menjadikan madrasah Banat menjadi sebuah madrasah putri yang unggul. Hal ini juga sesuai dengan visi MA NU Banat Kudus yang menegaskan diri sebagai madrasah pusat keunggulan adalah pandangan ke depan dalam menentukan arah dan cita-cita madrasah.

Seluruh warga madrasah (Pengurus BPPMNU Banat, Kepala Madrasah dan Guru serta Karyawan) sepakat dan berkeyakinan bahwa dengan cara mengadopsi Sistem Manajemen Mutu ISO ini diharapkan dapat menjadi sebuah acuan, patokan, kriteria baku serta arah yang jelas dalam pengelolaan madrasah untuk mengembangkan madrasah menjadi madrasah pusat keunggulan yang dapat memberikan kepuasan kepada seluruh pelanggan dengan selalu berorientasi pada mutu dan secara berkesinambungan selalu meningkatkan kemampuan dan kinerja.

Secara singkat hasil penelitian yang telah dilakukan dari hasil observasi dan interviue maupun kajian dokumen madrasah dapat dikatakan latar belakang/alasan MA NU Banat berupaya untuk memperoleh ISO adalah dilandasi dengan dua motifasi kuat yakni;

⁴⁹ Shoimatul Ula, *Op.Cit*, hlm. 123.

- a. landasan manajemen ; adanya keinginan MA NU Banat untuk melakukan pengelolaan madrasah menjadi madrasah yang unggul, berkualitas, memiliki nilai/citra lebih. Berpedoman pada Sistem Manajemen Mutu ISO ini pengelola dari waktu ke waktu selalu berupaya meningkatkan kinerja personal maupun lembaga meskipun terjadi *regenerasi personal* tetap mengacu pada kebijakan mutu yang ditetapkan.
- b. landasan filosofis ; dalam pengelolaan MA NU Banat menjadi madrasah unggul, lembaga ini berasaskan Pancasila, idiologi dan syari'ah berlandaskan Al Qur'an, Hadis, Ijma' dan Qiyas yang di dalamnya terdapat motifasi untuk selalu sungguh-sungguh dalam berkerja, meningkatkan kualitas, prinsip Aswaja NU melestarikan budaya lama yang baik dan mengambil budaya baru yang lebih baik, maju tanpa meninggalkan jejak lama dan melaksanakan tugas sesuai dengan posisi masing-masing dengan semboyan madrasah ;

لو اخذ الناس مقامهم # قبل دخولهم الجنان في الجنان

“Andaikan manusia mau menempati tugas sesuai dengan posisi masing-masing niscaya bagaikan sudah ada di surga sebelum masuk surga”⁵⁰

Latar belakang/alasan MA NU Banat Kudus untuk memperoleh sertifikat ISO tersebut di atas tentunya sangat sesuai dengan konsep dasar sistem manajemen mutu menurut Gaspersz yang mengatakan bahwa sistem manajemen mutu merupakan suatu pendekatan manajemen menyeluruh untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara terus-menerus.⁵¹

Selain itu dapat dikatakan menurut pengamatan di lokasi penelitian dapat dikatakan adanya pertimbangan lainnya MA NU Banat Kudus berupaya untuk memperoleh ISO adalah dipicu dari tiga hal, *pertama* adanya tantangan global persaingan peningkatan

⁵⁰ Dokumen MA NU Banat Kudus, dikutip pada tanggal 19 Mei 2016

⁵¹ Vincent Gaspersz, *Op.Cit.* hal 266

mutu/kualitas serta layanan lembaga pendidikan baik internal maupun eksternal madrasah, *kedua* adanya dukungan dan kebutuhan masyarakat relegius terhadap madrasah, *ketiga* adanya potensi madrasah baik SDM maupun ketersediaan sarana prasarana yang ada di lingkungan madrasah.

2. Upaya-upaya yang Dilakukan untuk Memperoleh ISO 9001 : 2008 di MA NU Banat Kudus

Adanya komitmen dan kesepakatan bersama yang diwujudkan dalam bentuk ikrar oleh seluruh *stakeholder* madrasah untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan MA NU Banat Kudus menjadi sebuah madrasah putri yang unggul yang berskala lokal, nasional maupun internasional menjadikan motifasi terkuat untuk mengadopsi dan menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 ini dalam pengelolaan madrasah.

Hal ini diperkuat dari hasil penelitian melalui interviue dengan *top manager Madrasah* yang mengatakan bahwa salah satu cara tepat untuk mewujudkan madrasah unggul yakni dengan mengadopsi Sistem Manajemen Mutu ISO di madrasah, atau dengan kata lain MA NU Banat Kudus menjadi madrasah unggul jika sudah menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO tersebut dalam mengelola lembaga.

Konsep *top manager* MA NU Banat Kudus tersebut tentunya sangat logis dan tepat sasaran karena “ Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 berlaku bagi organisasi yang menginginkan keunggulan melalui implementasi suatu sistem manajemen mutu.”⁵²

Analisis dari hasil observasi di MA NU Banat Kudus terhadap beberapa langkah kongkrit upaya yang dilakukan oleh seluruh warga

⁵² Tim Penyusun *Panduan Teknis Penerapan Sistem Manajemen Mutu Strategis Pendidikan Sesuai Standar ISO 9001 : 2008*, Departemen Pendidikan Nasional ; Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah ; Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas Tahun 2009, hal. 50

madrasah (*stakeholder*) untuk memperoleh sertifikat ISO ini dapat dipaparkan sebagai berikut ;

- a. *upaya awal* ; sosialisasi tentang Sistem Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO kepada seluruh Pengurus BPPMNU Banat, Kepala Madrasah, Guru dan Karyawan (*stakeholder*)
- b. *upaya kedua* ; menyatukan pemahaman, pendapat dan komitmen bagi seluruh *stakeholder* madrasah untuk mengadopsi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO dalam manajemen madrasah
- c. *upaya ketiga* ; penyusunan dan pengesahan dokumen mutu oleh madrasah. Dokumen mutu ini memuat ; Kebijakan Mutu (KM), Sasaran Mutu (SM), Pedoman Mutu (PM), Prosedur Operasional Standar (POS), Instruksi Kerja (IK), dan Form-form pelengkap.
- d. *upaya ketiga* ; implementasi yakni melaksanakan semua yang ditulis dalam dokumen madrasah yang telah tersusun dengan rekaman hasil pelaksanaan.
- e. *upaya keempat* : pengajuan permohonan kepada badan sertifikasi yang dipilih untuk mengaudit sertifikasi secara eksternal. Sebelum proses ini dilakukan audit internal untuk mengukur kepastian pelaksanaan (implementasi) sudah berjalan sesuai dokumen atau belum.

Terkait dengan upaya-upaya yang dilakukan MA NU Banat dalam pencapaian sertifikat ISO ini ditemukan sebuah keunikan, dimana pada salah satu sisi madrasah Banat didirikan oleh pendiri (muassis) para kyai dan sesepuh yang berbasis *kultural pesantren* dengan tetap berpedoman pada ajaran Islam Ahlusunnah Waljama'ah NU dalam proses penyelenggaraan pendidikan namun pada sisi lain mampu memenuhi persyaratan-persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO sehingga memperoleh sertifikat ISO sejak tahun 2008 dan tetap dapat dipertahankan sampai sekarang.

Dari analisis hasil penelitian dapat dikatakan bahwa kunci sukses keberhasilan dalam upaya pencapaian ISO oleh MA NU Banat Kudus terletak pada adanya keinginan untuk maju dan lebih baik oleh seluruh

warga madrasah (*stakeholder*), komitmen yang kuat taat pada aturan manajemen, tingginya kesadaran bersama, melaksanakan tugas dengan ringan, beres dan tidak terpaksa, terbangunnya komunikasi efektif (guyup, rukun dan kompak) dan ditunjang dengan kekuatan SDM yang dimiliki, ketersediaan dana dan fasilitas sarana prasana di lingkungan madrasah.

Selain itu secara istiqomah (*continue*) MA NU Banat juga melaksanakan prinsip beberapa tindakan sesuai ISO 9001 : 2008 yaitu Tindakan Koreksi, Tindakan Perbaikan, Tindakan Pencegahan, dan Tindakan Pengembangan sehingga upaya pencapaian sertifikat ISO tersebut terus dapat dipertahankan dan ditingkatkan sesuai kebutuhan madrasah untuk mewujudkan madrasah putri yang unggul.

3. Dukungan dan hambatan MA NU Banat dalam Usaha Memperoleh Sertifikat ISO 9001 : 2008

Dalam proses upaya untuk memperoleh sertifikat ISO di MA NU Banat Kudus ini tentunya tidak dapat dilakukan secara cepat dan mudah begitu saja. Namun memerlukan kerja keras, ikhtiar (usaha) secara maksimal oleh seluruh warga madrasah. Selain itu juga diperlukan persiapan yang cukup, alokasi waktu yang memadai dan ditunjang dengan dana yang tersedia serta ketersediaan sarana prasarana/fasilitas yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pendidikan yang berorientasi mutu sebagaimana disyaratkan dalam persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO.

Proses upaya yang dilakukan oleh sebuah lembaga untuk maju akan ditemukan berbagai macam dukungan yang merupakan kelebihan dan menjadi modal utama lembaga maupun hambatan-hambatan yang merupakan kekuarangan-kekurangan yang dimiliki atau dihadapi oleh lembaga tersebut. Adapun faktor pendukung dalam upaya memperoleh sertifikat ISO di MA NU Banat dikategorikan menjadi dua macam, yaitu faktor intern dan faktor ekstern.

Diantaranya sebagai berikut ;

a. Faktor Intern

1. Komitmen bersama seluruh *stakeholder* (Pengurus BPPM NU Banat/Yayasan), Kepala Madrasah, Guru, Karyawan untuk memajukan madrasah dengan standarisasi mutu dengan pengelolaan yang profesional
2. Adanya kemauan bersama yang diwujudkan dalam sebuah ikrar untuk mewujudkan MA NU Banat sebagai madrasah unggul.
3. Ketersediaan SDM (tenaga pendidik dan tenaga pendidik) sesuai kualifikasi dan kebutuhan
4. Ketersediaan dana
5. Tersedianya fasilitas sarana-prasarana yang lengkap dan memadai
6. Kesiapan seluruh *stakeholder* madrasah untuk menerapkan sistem manajemen mutu ISO agar semua kegiatan berorientasi pada mutu.

b. Faktor Eksternal

1. Landasan Sekolah bertaraf Internasional (UU No.20 tahun 2003 tentang UUSPN) Pasal 50 ayat 3 ; Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional.
2. Tuntutan persaingan global peningkatan kualitas/mutu madrasah
3. Keinginan bersama seluruh *stakeholder* madrasah untuk memberikan pelayanan prima pada semua kegiatan dalam rangka mewujudkan kepuasan pelanggan
4. Perubahan paradigma menuju manajemen madrasah yang lebih baik
5. Dukungan pelanggan (orangtua/wali, peserta didik, masyarakat dan perusahaan/lembaga/organisasi/instansi yang terkait) untuk menjadikan Madrasah Banat sebagai madrasah pilihan utama dengan output yang berIMTAQ dan ber-IPTEK.

Selain ada beberapa hal yang menjadi faktor pendukung proses pencapaian sertifikat ISO di MA NU Banat Kudus juga ditemukan

beberapa faktor penghambat. Dari analisis data penelitian dapat ditemukan beberapa faktor penghambat yang sekaligus menjadi tantangan MA NU Banat Kudus untuk memperoleh sertifikat ISO. Beberapa faktor penghambat yang sekaligus sebagai tantangan berta tersebut juga dikategorikan menjadi dua macam, yaitu faktor intern dan ekstern.

Diantaranya sebagai berikut;

a. Faktor Intern

1. Kurangnya pemahaman secara menyeluruh tentang konsep ISO
2. Merubah paradigma *stakeholder* madrasah agar tertib administrasi dan taat manajemen.
3. Pemantauan kelangsungan (*continoue*) dalam melaksanakan seluruh kegiatan (catat semua kegiatan yang dilaksanakan dan laksanakan semua yang sudah direncanakan dalam dokumen)
4. Adanya anggapan menjalankan ISO hanya tugas dan tanggungjawab Wakil Manajemen Mutu (WMM).

b. Faktor Ekstern

1. Munculnya sikap pesimis bahwa Sistem Manajemen ISO sulit dilaksanakan.
2. Adanya anggapan penerapan Sistem Manajemen ISO membutuhkan dana yang besar (pemborosan) dan kurang bermanfaat bagi lembaga.
3. Bantuan pemerintah (hibah) bagi lembaga pendidikan swasta yang relatif sedikit dibandingkan dengan sekolah negeri.
4. Tingginya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah terkadang melemahkan sebagian kinerja personal madrasah terhadap pengelolaan madrasah secara intensif.

Namun dari berbagai hambatan/tantangan tersebut dapat diatasi dengan berbagai macam solusi yakni dengan cara;

1. Melakukan sosialisasi dan pemahaman secara terus menerus tentang pentingnya mempertahankan penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO,
2. Top manager (Kepala Madrasah) memberikan tauladan dan melakukan pengawasan secara *continoue* dalam kedisiplinan, tertib aturan dan administrasi, serta taat manajemen.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis dengan memperlancar komunikasi/silaturahmi yang baik sesama *stakeholder* madrasah.
4. Memberikan apresiasi terhadap kinerja Kepala Madrasah, Guru dan Karyawan dengan peningkatan kesejahteraan dan fasilitas.

4. Strategi Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 di MA NU Banat Kudus

Menurut pandangan Philip B Crosby terdapat tiga hal utama dalam upaya peningkatan mutu, yaitu ; kesadaran mutu (*quality awareness*), kesadaran tentang biaya yang dikeluarkan (*the cost of quality*) dan tim peningkatan mutu sebagai implementator (*Quality Improvement team*).⁵³

Bila melihat dari strategi/pola penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 di MA NU Banat Kudus, 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 MA NU Banat Kudus. Pada aspek *the cost of quality* secara konstruktif juga dipersiapkan dengan mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan standar mutu yang ditetapkan. Sedang pada aspek *Quality Improvement team* dilakukan dengan melakukan koordinasi,

⁵³ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Yogyakarta, Ircisod, 2012, hlm

pemberdayaan dan pengawasan sistem melalui audit internal secara massif dan komprehensif.

Yang menarik dari penelitian ini adalah dalam strategi penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di MA NU Banat ini adalah ditemukannya akulturasi manajemen mutu ISO 9001 : 2008 dengan kultur manajemen aswaja NU, di mana hal tersebut menunjukkan bahwa MA NU Banat Kudus tidak secara kaku menginternalisasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, namun juga berupaya menginternalisasikan dan mempertahankan kultur manajemen aswaja NU berdasarkan lima pilar utama, yaitu *al-Tawassuth dan al-iqtishad, al-I'tidal, Tawazun, Tasamuh, al-Taqaddum dan amar ma'ruf nahi munkar*, yang selama ini menjadi kultur manajemen di MA NU Banat Kudus.

Dalam perspektif ISO 9001 : 2008 keduanya memungkinkan dilakukan karena dalam sistem manajemen mutu lebih menekankan pada 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, sebagaimana beliau mengatakan bahwa “kesadaran mutu harus menjadi kunci dasar dan dihubungkan dengan urutan peristiwa yang konstan. Ketika kesadaran mutu itu berhasil ditumbuhkan maka langkah perbaikan bisa diterapkan” artinya Philip B Crosby menghindari adanya pendekatan manajemen mutu yang frontal, karena akan mendekonstruksi kesadaran mutu dari tim.

Sementara itu, pilihan implementasi manajemen mutu ISO 9001 : 2008 di MA NU Banat Kudus lebih diarahkan untuk mewujudkan MA NU Banat sebagai madrasah yang unggul dan berkualitas dengan strategi tetap mempertahankan *manajemen kultur Aswaja NU* dalam proses penerapan ISO 9001:2008.

Adanya perilaku/sikap pencerminan dari kultur manajemen Aswaja NU di MA NU Banat Kudus dalam strategi/pola penerapan

manajemen ISO tentunya tidak bertentangan bahkan sangat selaras dengan empat belas perilaku Sistem Manajemen ISO 9001:2008 yakni; (1) write what you do and do what you write, (2) getting right at first time and every time (3) mengutamakan kepentingan pelanggan (4) efisiensi dalam penggunaan sumberdaya (5) menghargai kesejawatan, (6) memiliki sense of responsibility (7) memiliki sense of service (8) memiliki sense of quality, (9) memiliki sense of improvement (10) memiliki semangat kerja sama (teamwork), (11) memiliki self discipline, (12) memiliki self initiative, (13) memiliki apresiasi dan komitmen terhadap tugas dan tanggungjawab, (14) menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan etika.⁵⁴

Disinilah letak keunikan strategi penerapan SMM ISO 9001 : 2008 di MA NU Banat Kudus yang dalam menerapkan sebuah sistem manajemen mutu (SMM) yang sangat fleksibel, karena kunci implementasi mutu 9001 : 2008 adalah tujuan mutu, sasaran mutu, prosedur dan hasil yang dilakukan dengan penuh komitmen dan konsisten melalui proses pengendalian yang ketat serta mekanisme sistem yang terkontrol melalui instrumen sistem yang tertata. Hal tersebut merupakan indikasi kesiapan sistem secara baik dan konstruktif.

Proses akulturasi kultur manajemen Aswaja NU tersebut dalam penerapan SMM ISO 9001:2008 ini dapat dikatakan sebagai strategi untuk menghadapi persoalan yang muncul yakni efek perubahan budaya secara institusional yang ada di MA NU Banat Kudus yang lebih dominan dengan kultur/budaya pesantren yang tetap mempertahankan budaya lama serta pesan-pesan sesepuh dalam mengelola sebuah lembaga (madrasah)

Menurut Syamsul Ma'arif sebagaimana dikutip Shoimatul Ula mengatakan bahwa perubahan budaya merupakan perubahan kualitas lembaga yang menuntut perubahan sikap semua personal dalam

⁵⁴ Panduan ISO 9001:2008 MA NU Banat Kudus, hal. 44

sistem.⁵⁵ Itu artinya, sistem harus mampu mereduksi seluruh peran personal dalam organisasi secara baik dan tidak menimbulkan keterkejutan budaya pada personal. Hal tersebut tampaknya disadari oleh manajemen di MA NU Banat Kudus dengan melakukan akulturasi manajemen mutu ISO 9001 : 2008 sebagai sistem manajemen baru dengan kultur manajemen aswaja sebagai sistem manajemen lama yang digunakan sebagai pijakan dalam proses transisi kultur manajemen di MA NU Banat Kudus yang dibangun sejak awal dengan berbasis pesantren.

Lebih lanjut dapat dikatakan bahwa pola mekanistik dalam sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 akan menjadi masalah dalam kontek pendidikan, apabila konstruksinya tidak diorientasikan secara bijaksana berdasarkan perspektif pendidikan. Harus diakui, sistem manajemen mutu mengajarkan beberapa pola sikap yang positif, seperti kedisiplinan, konsistensi, evaluasi diri dan perbaikan secara terus menerus. Tetapi, juga harus disadari bahwa pendidikan tidak semata-mata diarahkan pada aspek-aspek tersebut, namun juga aspek teologis, moral dan akhlak sebagai pondasi individu.

Karena sistem yang baik adalah sistem yang memiliki 5 karakteristik utama yaitu : berorientasi pada konsumen, adanya partisipasi aktif dalam proses peningkatan kualitas secara kontinyu, adanya pemahaman dari setiap unsur terhadap tanggung jawab yang spesifik, aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan dan adanya filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan suatu jalan hidup.⁵⁶ dan 5 karakteristik tersebut tercermin pada sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 yang diimplementasikan di MA NU Banat Kudus, yaitu :

⁵⁵ Shoimatul Ula, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*, Yogyakarta, Barlian, 2013, hlm. 47.

⁵⁶ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Bogor, Ghalia Indonesia, 2010, hal. 8-9

- a. Bahwa semua orientasi sistem diarahkan untuk memberikan pelayanan prima pada kepuasan pelanggan, yakni siswa, orangtua, masyarakat, lembaga/organisasi/instansi terkait.
- b. Adanya partisipasi aktif seluruh *stakeholder* madrasah yang bersinergi dalam upaya peningkatan kualitas mutu pendidikan menuju madrasah yang unggul
- c. Adanya *job description* dan program kerja Unit-Unit Kerja yang jelas, berdasarkan Kebijakan Mutu, Prosedur Mutu dan Sasaran Mutu yang telah ditetapkan.
- d. Adanya upaya preventif terhadap ketidak tercapainya target melalui audit internal secara berkala.
- e. Adanya satu orientasi yang sama mengenai kualitas pendidikan, yakni tingkat capaian kelulusan 100% dari 324 siswa dengan perolehan dua mata pelajaran UN peringkat satu Jateng.

Pola strategi yang dibudayakan oleh warga madrasah MA NU Banat Kudus dalam mengimplementasikan SMM ISO 9001:2008 ini tentunya dapat dikatakan sesuai dengan apa yang ada di dalam Al Qur'an sebagaimana kesuksesan yang telah diraih oleh Rasulullah SAW dalam meraih suatu pencapaian tujuan. Dalam sebuah firman-Nya Allah SWT berkata ;

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (آل عمران: ١٥٩)

Artinya : *Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu*

*telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.*⁵⁷

Dalam firman Allah ini bila dikaitkan dengan strategi implementasi SMM ISO di sebuah madrasah/lembaga pendidikan secara umum dapat diambil sebuah pelajaran berharga bahwa kunci sukses seorang pemimpin (*top management*) dalam menggerakkan seluruh potensi yang ada terletak pada kemampuannya untuk menciptakan suatu lingkungan kinerja yang harmonis dengan seluruh bawahannya dan dapat berkomunikasi dengan yang lebih di atasnya.

Dengan mempertimbangkan kondisi budaya lokal dan analisis karakteristik lingkungan dengan mengedepankan sikap profesionalitas tetap bersikap tegas diiringi lemah lembut dan senantiasa mengutamakan musyawarah mufakat, maka semua warga madrasah merasa dihargai dan pada akhirnya dengan penuh kesadaran diri dan tanggungjawab bersama untuk melaksanakan tugas sesuai *job description* dengan pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

⁵⁷ Kementerian Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, Dirjen Bimas Islam Direktorat Urusan Agama Islam, Jakarta, 2012, hlm. 90.