

BAB IV

PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai temuan-temuan penelitian dan juga data-data hasil dari penelitian yang telah dilakukan yang disusun sesuai dengan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan.

A. Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001 : 2015

Peningkatan mutu di madrasah tentunya tidak terlepas dari perencanaan yang dilakukan madrasah. Bagaimana madrasah merencanakan pendidikannya merupakan kegiatan yang tidak bisa dipisahkan dalam manajemen. Sistem manajemen tersebut memiliki dasar dan tujuan yang jelas untuk mengantarkan siswa mencapai prestasi baik dalam bidang akademik maupun nonakademik.

Dalam hal pendidikan Islam maka tujuan pendidikan Islam adalah mencapai derajat insan kamil yaitu terbentuknya pribadi muslim yang baik merupakan kunci pokok yang akan memberikan arah dan mengendalikan dari kemungkinan penyimpangan-penyimpangan kegiatan yang telah direncanakan dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan dan mewujudkan tujuan.

Dalam melengkapi akreditasi ISO di MTsN 3 Jombang mulai kepala madrasah sampai staf tata usaha menyiapkan dokumen administrasi yang dibutuhkan dalam akreditasi sesuai dengan panduan yang diberikan Pengelola ISO yaitu data evaluasi diri.

Sementara itu persiapan di MTsN 3 Jombang tidak mendapati kendala yang berarti, sebab masalah administrasi sekolah yang menjadi sasaran akreditasi merupakan tugas rutinitas sekolah. Sebelum akreditasi ISO 9001: 2015, madrasah sudah menyiapkan dokumen administrasi mulai kurikulum lembaga pendidikan madrasah, administrasi pengelolaan madrasah, tenaga kependidikan dan personalia madrasah, partisipasi masyarakat, pengelolaan peserta didik, dan juga pengelolaan keuangan yang semuanya dipersiapkan selama \pm tiga bulan.¹

Kepala madrasah MTsN 3 Jombang selaku manajer madrasah menghimbau kepada semua staf data dokumen administrasi tidak perlu ada rekayasa, berikan sesuai dengan apa yang dimiliki sekolah. Untuk guru, kepala madrasah menghimbau adanya penilaian akreditasi dimohon tugas sesuai dengan profesinya.

Dengan perencanaan sebuah implementasi manajemen dapat dilakukan dengan baik. Manajer juga dapat mengelola dan menentukan titik tekan juga melalui perencanaan. Terutama dalam pengelolaan peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 hendaknya melaksanakan perencanaan yang cukup detail dan mendalam. Dalam sebuah ungkapannya wakil manajemen mutu mengemukakan “Penerapan sistem manajemen ini sejak tahun 2016 dan berjalan hampir tiga tahun” dengan pengawalan dari Kemenag Kabupaten

¹ Observasi, 12 Juli 2019

Jombang.² Sementara itu di dalam buku pedoman pendidikan MTsN 3 Jombang disebutkan bahwa.

”Dalam mengiringi perkembangan kebijakan pemerintah, pada tahun 2016 MTsN 3 Jombang melakukan akreditasi, sehingga berstatus **“Terakreditasi A”** (SK Ketua Badan Akreditasi Madrasah Propinsi Jawa Timur No. 036/5/BASDA-P/TU/II/2015 tanggal 28 Februari 2015) sampai saat sekarang ini. Pemerintah daerah kabupaten Jombang melakukan pengawalan pengajuan standarisasi internasional MTsN 3 Jombang dengan terus melakukan komunikasi dengan pihak-pihak yang terkait dengan pengajuan standar mutu ISO 9001: 2015 tersebut.”³

Dalam merencanakan mutu ada beberapa langkah yang ditempuh oleh lembaga pendidikan. Kebijakan untuk menjadi madrasah internasional ternyata diikuti dengan penataan manajemen yang baik pula. Berikut ini hasil wawancara dengan wakil manajemen mutu yang berkaitan dengan perencanaan mutu.

“Proses implementasi manajemen peningkatan mutu ISO 9001: 2015 dilakukan dengan sosialisasi program kepada seluruh anggota MTsN 3 Jombang kemudian dilanjutkan merumuskan visi misi dan tujuan serta menentukan dan menyusun rencana strategic untuk mengawal tercapainya peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015.. Rencana dan program kegiatan di MTsN 3 Jombang didokumentasikan dengan jelas dan telah dibagikan kepada guru sehingga mereka mengerti visi, misi, sasaran dan tujuan yang menjadi target pelaksanaan peningkatan mutu.”⁴

Selain beberapa rumusan visi misi di atas bahwa dalam perencanaan sistem manajemen mutu memerlukan waktu yang tidak singkat karena manajemen yang awalnya belum menggunakan ISO masih belum tertata

² Wawancara dengan wakil manajemen mutu tanggal 26 Maret 2019

³ Pedoman Pendidikan MTsN 3 Jombang

⁴ Wawancara dengan wakil manajemen mutu tanggal 12 April 2019

secara rapi sehingga untuk melihat cacatan masa lalu agak sulit. Dengan adanya komitmen dari manajemen puncak untuk melaksanakan pendidikan yang lebih baik lagi. Kepala madrasah mengambil kebijakan bersama dengan seluruh jajaran organisasi di lembaga pendidikannya untuk mengadopsi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015. Cara yang ditempuh adalah dengan mengundang konsultan untuk melatih seluruh kepala/koordinasi unit kerja tentang penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015. Berikut ini wawancara dengan yang berkaitan dengan proses perencanaan sistem manajemen mutu ISO 9001:201.

”Begini bu, pada awalnya kita mengadakan pelatihan kepada seluruh kepala staf untuk dilatih bagaimana melaksanakan ISO 9001:2015. proses pelatihan itu berlangsung selama kurang lebih tiga bulan hingga kami benar-benar dapat memahami dan melaksanakan tugas nanti secara tertulis. Baru pada bulan agustus 2017 pelatihan itu selesai dan dapat kami dokumentasikan kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan tugas masing-masing.”⁵

Bapak waka Kesiswaan menambahkan bahwa.

“Perencanaan di masing-masing bagian harus dipresentasikan di depan anggota organisasi. Dan apabila ada kesalahan maupun kekurangan langsung diperbaiki dan diberi masukan. Pelatihan tersebut secara garis besarnya saja dengan menetapkan tujuan-tujuan yang akan dicapai.”⁶

Kepala madrasah mengecek data yang kurang perlu dilengkapi yang mungkin urusan staf tidak diketahui. Peran serta masyarakat di lingkungan MTsN 3 Jombang pada khususnya, dalam rangka perwujudan peningkatan

⁵ *Ibid.*

⁶ Wawancara dengan waka kesiswaan tanggal 5 April 2019

mutu pendidikan dalam bidang pembiayaan dan pendanaan peran sertanya kurang mendukung, karena kondisi perekonomian rata-rata jauh di bawah standart. Sehingga kepala madrasah selaku manajer madrasah benar-benar harus pandai mengatur strategi dengan cara subsidi silang.

Langkah kepala madrasah adalah sebelum dilakukan akreditasi tidak perlu mengadakan pertemuan dengan tim asesor pertemuan terlaksana pada saat akreditas. Hal yang paling penting adalah kepala madrasah menghimbau pada seluruh staf guru agar dokumen administrasi yang merupakan penilaian dalam akreditasi disiapkan sebaik mungkin dan para guru harus siap sewaktu-waktu tim asesor hadir ke madrasah melakukan penilaian.⁷

Bagian yang mendapat sertifikasi ISO 9001 : 2015 yaitu hampir seluruh unit kerja yang ada di MTsN 3 Jombang. Namun terdapat satu bagian yang tidak disertifikasi yaitu unit kesehatan madrasah (UKM). Sebagaimana sertifikat yang diterima tertulis dengan bahasa Indonesia dan bahasa Inggris. Sebagaimana perencanaan di atas, kepala madrasah merencanakan program kegiatan yang akan dilaksanakan pada unit kerjanya. Berikut perencanaan yang ada pada unit kerja MTsN 3 Jombang:

- a. Menetapkan visi, misi dan tujuan

VISI

Madrasah Unggul, Berakhlaqul Karimah, Kompetitif, dan Peduli

Lingkungan

⁷ Uraian Kepala Madrasah tanggal 12 Juli 2019

MISI

1. Melaksanakan manajemen ISO 9001-2015
2. Pendidik dan tenaga kependidikan diharapkan mengikuti program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan secara berkala
3. Menerima peserta didik baru dengan standar yang cukup bagus
4. Menerima pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan
5. Lingkungan dan sarana harus tersedia sesuai dengan standar nasional
6. Melakukan pengembangan kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan perkembangan zaman
7. Implementasi dari buku akhlak al-karimah di madrasah
8. Peduli sosial harus digalakkan dan dipupuk di lingkungan madrasah
9. Menciptakan inovasi-inovasi yang memunculkan jiwa kewirausahaan di madrasah
10. Implementasi dari terpaksa, bisa, biasa dan menjadi budaya juga membina dan menilai
11. Melaksanakan *reward* dan *punishment* pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik
12. Melaksanakan pembinaan dan mengikutkan lomba guru berprestasi
13. Melaksanakan pembinaan dan mengikutkan olimpiade
14. Melaksanakan pembinaan dan meningkatkan perolehan rata-rata Ujian Nasional

15. Melaksanakan pembinaan ekstrakurikuler secara intensif
16. Melaksanakan program kepedulian lingkungan dan mencapai tingkat ASEAN
17. Melaksanakan budaya peduli lingkungan
18. Melaksanakan 5 nilai madrasah (kesalehan, kearifan, kepedulian, dan kesederhanaan)
19. Melaksanakan pembelajaran berbasis IT
20. Melaksanakan program bahasa asing
21. Melaksanakan *International Class Program (ICP)*

Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh wakil manajemen mutu, langkah perencanaan itu meliputi:

Strategi Pencapaian Sasaran Mutu

Untuk mencapai sasaran mutu yang telah direncanakan di atas maka dibutuhkan 5 M sebagai berikut:

- 1) *Man* (Pendidik dan Tenaga Kependidikan), yang meliputi: titik tekan pada lulusan S2, mempunyai sertifikat asesor pada sebagian kecil, mempunyai kualifikasi minimum, mampu menerapkan berbahasa asing dan mengoperasikan komputer.

- 2) *Money* (Dana) :

Meningkatkan kualitas manajemen madrasah melalui sistem penggalian dari Pemerintah Daerah kabupaten Jombang; Komite MTsN 3 Jombang

yang selalu bekerja keras; Dana BlockGrant serta dana Pengembangan Madrasah yang diajukan dari Kemenag.

- 3) *Material*: dalam hal ini MTsN 3 Jombang mengembangkan materi dalam bentuk modul mata pelajaran UN, pengembangan perpustakaan digital dan peningkatan akses internet.
- 4) *Machine* (alat): pengembangan alat yang dilakukan antara lain *one student one computer*.
- 5) *Method*. Sasaran peningkatan mutu dalam aspek metode antara lain: *upgrade* nilai KKM dari tahun ke tahun sesuai dengan perkembangan; pengadaan les pada mata pelajaran UN dan juga pengayaan serta pendalaman materi, mengadakan tryout dan simulasi UNBK, melakukan analisis kepuasan pelanggan melalui kuesioner; control kehadiran guru dan tenaga kependidikan melalui *cheklock*; memberikan *reward* and *punishment* kepada guru dan tenaga kependidikan sebagai apresiasi dari kerjanya; melakukan bimbingan olimpiade supaya anak siap mengikuti olimpiade nasional.⁸

Hal yang sama disampaikan oleh MTsN 3 Jombang bahwa.⁹

”Di MTsN 3 Jombang ada istilah: *Pengasuhan*, yang artinya adalah suatu upaya pendidikan yang berbentuk bimbingan di lingkungan kampus dengan sasaran untuk menanamkan dan menetapkan nilai-nilai budaya, jiwa juang serta penguasaan pengetahuan akademis dalam rangka pembentukan kepribadian dengan titik berat pada aspek kebangsaan, kejuangan, dan kebudayaan, serta keagamaan. Kemudian

⁸ *Ibid.*

⁹ Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Jombang, tanggal 16 Mei 2019.

satu hal yang selalu dilaksanakan di MTsN 3 Jombang yaitu kegiatan pelatihan yang merupakan upaya pendidikan yang berbentuk latihan peserta kampus untuk mengembangkan dan memelihara kecerdasan dalam mencapai kemampuan serta keterampilan jasmani sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidup dalam kondisi jasmani dan rohani yang selaras, serasi, dan seimbang.”

Bedasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti perencanaan strategi kepala madrasah dalam implementasi ISO 9001: 2015 juga ditekankan dalam pembentukan perilaku keagamaan siswa. Namun lebih ditekankan suatu upaya pembentukan di bidang ilmu pengetahuan, dengan berbagai kegiatan-kegiatan yang ada serta latihan-lataiahan dan pembinaan yang dilaksanakan di lingkungan kampus dan asrama. Pembentukan perilaku keagamaan akan terbawa menjadi teladan, menanamkan sifat jujur dalam lingkungan kampus, saling menghormati, membiasakan tutur sapa dan sopan santun, menciptakan lingkungan kampus yang bersih, nyaman, dan menyenangkan. Hal tersebut merupakan salah satu upaya dalam pembentukan perilaku keagamaan peserta didik. Apalagi kegiatan yang dilaksanakan di luar kegiatan akademik lebih banyak memberi penekanan pada pembentukan karakter, perilaku yang berhubungan dengan keagamaan seperti: salat berjemaah baik dhuhur maupun pembiasaan salat duha, mengaji, menghafal, membaca Al-Qur'an, dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya terlihat selalu dalam kehidupan madrasah.

Setelah merumuskan visi madrasah langkah berikutnya dalam suatu perencanaan program kerja madrasah adalah merumuskan misi madrasah.

Misi madrasah dikembangkan untuk menjawab pertanyaan yang hendak dilakukan, alasan melakukannya. Misi madrasah bersifat lebih kongkret dan lebih berorientasi pada tindakan. Misi bisa mengacu pada usaha untuk menyelesaikan sebuah isu atau upaya untuk mencapai tujuan misalnya: menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam segala bidang.

MTsN 3 Jombang dalam mengembangkan misi juga menetapkan suatu karakteristik seperti halnya disampaikan kepala madrasah beriku.¹⁰

”Ringkas, meskipun tidak sesingkat kalimat dalam visi, misi sebaiknya cukup dinyatakan satu buah kalimat, misi menjelaskan hasil-hasil kongkret yang hendak dicapai oleh madrasah, misi bersifat inklusif yaitu sesuai dengan nilai-nilai universal yang diyakini dalam dunia pendidikan.”

Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan wakil Kepala madrasah bagian humas.

”Di saat madrasah menyusun dan mengembangkan misi madrasah, kepala madrasah mengadakan rapat terbuka yang dihadiri oleh tim perumusan yang terdiri dari guru, pegawai, komite, dan dari pihak yayasan sebagai mitra madrasah. Seluruh anggota tim bersama-sama membuat suatu rumusan yang berpedoman pada karakteristik yang di tetapkan, sehingga hasil rumusan misi benar-benar dari aspirasi seluruh komunitas madrasah.”¹¹

Berdasarkan hasil pencermatan dalam wawancara dan observasi perumusan dan pengembangan misi MTsN 3 Jombang benar-benar mengambil aspirasi dari seluruh elemen madrasah sehingga komunitas madrasah memahami benar hal yang dituntut oleh misi dalam mencapai

¹⁰Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Jombang, tanggal 16 Mei 2019.

¹¹ Wawancara dengan waka Humas tanggal 15 Juni 2019.

tujuan yang diharapkan. Kebijakan seorang kepala madrasah selaku pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam suatu perencanaan. Jika dihubungkan dengan perencanaan perumusan misi madrasah yang dikategorikan unggul dalam pembentukan perilaku keagamaan siswa tentu sebuah misi dalam pencapaian visi sangatlah erat keterkaitannya. Begitu juga MTsN 3 Jombang dalam perumusan sebuah misi juga mencerminkan suatu upaya untuk menciptakan lembaga pendidikan yang cemerlang dalam segala bidang baik iptek juga imtak kedua hal tersebut saling berkaitan dan saling mendukung untuk pencapaiannya.

Demikian juga wakil kepala madrasah bidang humas menyampaikan sebagai berikut.¹²

“MTsN 3 Jombang mempunyai misi yang jelas di antaranya: 1. melaksanakan manajemen ISO 9001-2015 2. Pendidik dan tenaga kependidikan diharapkan mengikuti program pengembangan k berkelanjutan secara berkala; 3. menerima peserta didik baru dengan standar yang cukup bagus; 4. menerima pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan; 5. lingkungan dan sarana harus tersedia sesuai dengan standar nasional; 6. melakukan pengembangan kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan perkembangan zaman; 7. implementasi dari buku *akhlak al-karimah* di madrasah; 8. peduli sosial harus digalakkan dan dipupuk di lingkungan madrasah; 9. menciptakan inovasi-inovasi yang memunculkan jiwa kewirausahaan di madrasah; 10. implementasi dari terpaksa, bisa, biasa dan menjadi budaya juga membina dan menilai, 11. melaksanakan *reward* dan *punishment* pendidik, dan tenaga kependidikan, serta peserta didik, 12. melaksanakan pembinaan dan mengikutkan lomba guru berprestasi, 13. melaksanakan pembinaan dan mengikutkan olimpiade, 14. melaksanakan pembinaan dan meningkatkan perolehan rata-rata ujian nasional, 15. melaksanakan pembinaan ekstrakurikuler secara intensif, 16. melaksanakan program

¹²Wawancara dengan waka Humas tanggal 15 Juni 2019.

kepedulian lingkungan dan mencapai tingkat ASEAN, 17. melaksanakan budaya peduli lingkungan, 18. melaksanakan 5 nilai madrasah (kesholehan, kearifan, kepedulian, dan kesederhanaan), 19. melaksanakan pembelajaran berbasis IT, 20. melaksanakan program bahasa asing, dan 21. Melaksanakan *International class program* (ICP)

Behubungan dengan pencapaian visi, dan misi dalam pembentukan perilaku keagamaan siswa MTsN 3 Jombang, guru agama menyampaikan sebagai berikut.¹³

“Dalam upaya mewujudkan misi pendidikan MTsN 3 Jombang dipandang perlu mengimplementasikan pendekatan gabungan antara humanis dan spiritual dalam rangka pengembangan kerohanian sesuai dengan amanat kurikulum 2013 yang membiasakan pola-pola religious di dalam lingkungan madrasah. Hal tersebut dilakukan supaya anak didik terbiasa dalam lingkungan religious, dan terbiasa melaksanakan ibadah tanpa tekanan dari siapa pun. Dalam hal mengimplementasikan visi dan misinya MTsN 3 Jombang melaksanakan pembelajaran *full day school* untuk mengawal anak didik supaya mampu mengintegrasikan serta mengorelasikan antara intelektual dengan spiritual. Dalam hal ini guru berperan sebagai motivator, pembimbing, fasilitator, dan edukator bagi peserta didik. Guru juga berperan sebagai uswah atau teladan bagi peserta didik supaya peserta didik mampu bersikap dan berperilaku dengan mencontoh gurunya tersebut.”

Berdasarkan pencermatan wawancara dan observasi dapat dijelaskan bahwa di MTsN 3 Jombang untuk mewujudkan misi yang telah dirumuskan dipandang perlu mengimplementasikan pendekatan gabungan antara humanis dan spiritual dalam rangka pengembangan kerohanian sesuai dengan amanat Kurikulum 2013 yang membiasakan pola-pola religious di dalam lingkungan madrasah. Hal tersebut dilakukan supaya anak didik terbiasa dalam lingkungan religius, dan terbiasa melaksanakan ibadah tanpa tekanan dari

¹³Wawancara dengan guru Aqidah Akhlak, tanggal 15 Juni 2019.

siapa pun. Dalam hal mengimplementasikan visi dan misinya MTsN 3 Jombang melaksanakan pembelajaran *full day school* untuk mengawal anak didik supaya mampu mengintegrasikan serta mengorelasikan antara intelektual dengan spiritual. Dalam hal ini guru berperan sebagai motivator, pembimbing, fasilitator, dan edukator bagi peserta didik. Guru juga berperan sebagai uswah atau teladan bagi peserta didik supaya peserta didik mampu bersikap dan berperilaku dengan mencontoh gurunya tersebut.

b. Membuat program kerja selama 1 tahun

Penetapan visi, misi, dan tujuan merupakan sebagai penunjang untuk mencapai tujuan pokok dari pendidikan yang ada di MTsN 3 Jombang. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh wakil manajemen mutu berikut.

“Terkait dengan visi, misi dan tujuan madrasah, bahwa keberadaan wakil manajemen mutu ini bertugas untuk mewujudkan tujuan bersama yang ada di lembaga pendidikan. Misalnya pada meningkatkan kualitas tamatan, khususnya kualitas pengetahuan dan kualitas jiwa kewirausahaan. Maka di madrasah ini menyediakan tempat untuk berwirabelajar berwirausaha seperti yang ada di jalan.”¹⁴

Salah satu tujuan yang dituangkan madrasah adalah menghasilkan lulusan yang beretika, bermoral, berkepribadian baik, dan taat dalam melaksanakan dan menjalankan ajaran agama yang dianutnya. Hal ini menunjukkan bahwa MTsN 3 Jombang mempunyai upaya pencitraan dan

¹⁴ Wawancara dengan wakil manajemen mutu tanggal 5 April 2019

pembentukan perilaku keagamaan siswa dalam tatanan kehidupan di kampus maupun di luar kampus.

Upaya-upaya yang telah dilakukan madrasah dalam menciptakan lulusan yang memiliki perilaku keagamaan adalah: a) menciptakan budaya keagamaan di lingkungan kampus; b) dengan memberikan petunjuk cara berpakaian/busana yang boleh dipakai, c) menanamkan sifat jujur, berdisiplin, tanggungjawab, mandiri, serta tekun melaksanakan perintah Allah baik berupa ibadah wajib, maupun ibadah sunah. Dengan membudayakan perilaku keagamaan di lingkungan madrasah maka dengan sendirinya akan menjadi suatu kebiasaan di luar madrasah.

Penyusunan pedoman madrasah pada MTsN 3 Jombang tidak terlepas dari peraturan pemerintah tentang standar pengelolaan madrasah yang tertuang dalam PP. NO. 19 Tahun 2007, dan pengelolaan madrasah tetap mengacu pada pencapaian delapan standar pendidikan. Demikian juga halnya penyusunan pedoman madrasah mengacu pada delapan standar pendidikan. Berdasarkan observasi dan dokumentasi. Pedoman yang mengatur pada urusan kesiswaan seperti: kode etik siswa, sudah ada terpampang di dinding pintu gerbang utama, demikian juga halnya yang berhubungan dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pedoman pelaksanaan tugas sudah ada ditempel pada dinding ruangan guru dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan hal tersebut MTsN 3 Jombang telah memiliki pedoman madrasah sebagai acuan dalam proses pelaksanaan pengelolaan madrasah, baik yang berhubungan dengan: kurikulum, kalender, struktur organisasi, pembagian tugas tenaga pendidik dan kependidikan, peraturan akademik, tata tertib madrasah, kode etik madrasah, dan biaya operasional madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah, bahwa MTsN 3 Jombang dalam penyusunan pedoman madrasah tetap melaksanakan musyawarah dengan berbagai elemen madrasah, seperti: kepala madrasah, guru, pegawai administrasi, komite madrasah, stakeholder, dinas terkait. Dari hasil musyawarah inilah yang dijadikan sebagai pedoman dalam pengelolaan madrasah. Baik yang berhubungan dengan kegiatan akademik, maupun non akademik.¹⁵

Pada saat yang bersamaan wakil kepala bagian humas menyampaikan bahwa.¹⁶

“Pedoman pengelolaan MTsN 3 Jombang tetap berpedoman kepada PP. No. 19 tahun 2007, yaitu standar pengelolaan. Kemudian pedoman yang kami buat disesuaikan dengan situasi dan kondisi madrasah, baik dia yang berhubungan dengan kondisi sarana, dan prasarana, keuangan, dan ketersediaan tenaga. Kami juga telah membuat pedoman berupa peraturan tata tertib siswa di madrasah dan di asrama, serta tata tertib kunjungan orang tua. Yang jelas pelaksanaan pedoman madrasah pada SMA 2 Plus Panyabungan ini sudah ada seperti halnya yang bapak lihat tempelan di dinding, gerbang. Ruang kepala madrasah, ruang guru, dan ruang tenaga kependidikan.”

¹⁵Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Jombang, tanggal 16 Mei 2019.

¹⁶Wawancara dengan waka Humas tanggal 15 Juni 2019.

Berdasarkan hasil observasi, dokumentasi dan wawancara peneliti dengan madrasah yang dijadikan sebagai subjek penelitian dapat peneliti jelaskan bahawa madrasah tersebut sudah memiliki pedoman madrasah yang dijadikan sebagai rambu-rambu dalam pelaksanaan pengelolaan madrasah juga sebagai peraturan dan tata terib yang harus dilaksanakan dan dipatuhi semua elemen madrasah dan sudah sesuai dengan ISO 9001: 2015. Baik dia yang berhubungan dengan akademik maupun nonakademik. Hal -hal yang berhubungan dengan pembentukan perilaku keagamaan ketiga madrasah telah menyusun kegiatan dan menetapkan peraturan dan tat tertib yang harus diikuti dan ditaati seluruh siswa antara lain: 1) tata tertib seragam/pakaian di madrasah dan di asrama; 2) peraturan tentang kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan keagamaan, seperti: peringatan hari-hari besar agama, anjuran salat berjemaah pada setiap waktu salat, kegiatan kultum, ROHIS, mengaji dan menghafal Al-Qur'an, les sebagai tambahan mata pelajaran agama dengan tutor sebaya. Dll; 3) membuat peraturan sikap bergaul antara siswa laki-laki dan perempuan di kelas dan di asrama. 4) pedoman madrasah tetap mengacu pada pencapaian visi dan misi madrasah.

Rencana kerja merupakan acuan yang digunakan dalam penyelenggaraan kegiatan madrasah dalam kurun waktu tertentu, supaya tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perumusan rencana kerja madrasah tetap berpedoman pada peraturan-peraturan

pemerintah, baik pemerintah daerah, provinsi, ataupun pemerintah pusat. serta mengikuti delapan standar pendidikan nasional

Dapat diambil contoh dalam aspek bimbingan dan konseling. Kegiatan yang ada di bimbingan dan konseling telah direncanakan dengan melibatkan tim guru BK dan melalui masukan-masukan dari kepala madrasah, staf, dan guru-guru yang ada di MTsN 3 Jombang. Adapun program kerja yang ada pada unit kerja bimbingan dan konseling sebagai berikut.

Tabel 4 Program Kerja Bimbingan dan Konseling

MTsN 3 Jombang Tahun Pelajaran 2018/2019

No	Jenis Program	Target yang Ingin Dicapai	Pelaksanaan
1	Koordinasi tim guru BK	Tersusunnya pembagian tugas guru BK	Telah disusun pembagian tugas
2	Membuat program kerja BK	Tersusunnya program BK	Telah disusun program BK
3	Konsultasi program	Program disetujui kepala madrasah	Telah disetujui
4	Penyediaan sarana kebutuhan BK	Tersedianya sarana yang dibutuhkan	Telah tersedia
5	Orientasi madrasah	Siswa menaati tata tertib madrasah	Belum semua menaati tata tertib
6	Mengumpulkan data pribadi siswa kelas VII	Terkumpulnya data pribadi siswa sebagai penunjang pelaksanaan BK	Sudah terkumpul
7	Membagikan angket sosiometri studi habit kelas	Mengetahui data sosial siswa di dalam kelas	Terbagi angket
8	Memberikan layanan informasi beasiswa kurang mampu	Meringankan beban biaya madrasah	Terdapat siswa dengan keringanan

		siswa di dalam kelas	biaya
9	Memberikan layanan informasi beasiswa prestasi	Memberikan rangsangan peningkatan prestasi belajar siswa yang mendapat peringkat I-III pada masing-masing kelas	Telah terlaksana
10	Memberikan layanan konseling individu	Terselesainya masalah pribadi siswa	Terlaksana
11	Memberikan layanan konseling kelompok	Terselesainya masalah pribadi siswa secara berkelompok di ruang BK atau kelas	Terlaksana
12	Memberikan layanan bimbingan dan konseling secara kelompok	Membantu menyelesaikan masalah pribadi, belajar, social, dan karier siswa secara berkelompok di ruang BK atau kelas	Terlaksana
13	Memberikan layanan informasi UKS	Memberikan layanan kesehatan bagi siswa yang sakit di madrasah	Terlaksana
14	Memberikan layanan informasi kegiatan ekstrakurikuler	Membantu menyalurkan bakat dan minat siswa	Terlaksana
15	Memberikan layanan informasi	Siswa siap secara mental melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler	Terlaksana
16	Kunjungan rumah bagi siswa yang permasalahannya belum terselesaikan di madrasah	Terselesainya permasalahan siswa yang belum tuntas di madrasah	Terlaksana
17	Koordinasi dengan wali kelas	Mengoordinasikan tugas guru BK dengan wali kelas	Terlaksana

		yang berkaitan dengan permasalahan siswa	
18	Konferensi kasus	Menyelesaikan masalah khusus sampai dengan terselesainya masalah	Terlaksana
19	Evaluasi kegiatan BK	Menyampaikan hasil evaluasi pelaksanaan BK kepada kepala madrasah	Terlaksana
20	Penyampaian laporan pelaksanaan BK	Menyampaikan laporan kegiatan BK	Terlaksana

Bidang bimbingan meliputi: bimbingan pribadi, bimbingan sosial, bimbingan belajar dan bimbingan karier. Fungsi pelayanan meliputi pemahaman, pencegahan, perbaikan, dan pengembangan. Untuk jadwal kegiatan belajar mengajar di kelas guru BK membuat jadwal tersendiri karena tidak masuk dalam program kurikulum. Mulai dari kelas VII sampai kelas IX pembagian kerjanya jelas dengan membagi rata ke guru BK untuk mengajar. Sebagaimana pernyataan dari koordinator BK berikut.

“Untuk jadwal pembelajaran BK sesuai dengan acuan dari dinas pendidikan, namun untuk masuk ke kelas BK membuat jadwal sendiri agar tidak berbenturan dengan mata pelajaran lain. Setiap kelas mendapat pelajaran BK satu bulan sekali dan materinya selalu berkembang. Sedangkan untuk guru BK mendapat 15 kelas yang diajar oleh satu guru BK.”

Lukman Nurfaizin menambahkan bahwa bagi siswa yang ingin mendapat lebih lanjut terkait dengan bimbingan karier maupun bimbingan

yang lain dapat langsung datang ke ruang BK. Selain itu, bagi siswa yang mendapat beasiswa prestasi maupun penelusuran lulusan, BK akan membantunya.¹⁷

c. Melaporkan hasil kerja kepada kepala madrasah

Seluruh kegiatan yang ada dilaporkan kepada kepala madrasah. Laporan tersebut dilakukan tiap 1 bulan sekali dan melaporkan hasil kerja selama 1 tahun. Jadi, pertanggungjawaban semua program terlaksana dengan baik dan bila terdapat kekurangan maka kepala madrasah memberikan masukan tentang kegiatan yang harus ada di unit kerja bimbingan dan konseling. Pernyataan ini dipertegas oleh wakil manajemen mutu: “Seluruh kegiatan yang ada diakhiri dengan membuat laporan. Setiap hari harus ada catatan kegiatan yang ada di unit kerja ini sehingga setiap bulan dilaporkan kepada kepala madrasah. Selain itu, laporan secara keseluruhan akan dilaksanakan setiap 1 tahun sekali dan apabila ada kekurangan maka harus diperbaiki”.¹⁸

Koordinator urusan kurikulum menyatakan bentuk penilaian bermacam-macam, mulai dari tes, tugas terstruktur, tes lisan, penilaian harian, pendalaman materi, penilaian tengah semester. Biasanya dari beberapa guru terdapat tambahan tugas-tugas atau portofolio. Penilaian dan laporan penilaian dilaksanakan per semester dengan berpegang pada

¹⁷ Wawancara dengan Koordinator BK, tanggal 8 April 2019.

¹⁸ Wawancara dengan wakil manajemen mutu tanggal 5 April 2019

kompetensi dasar dan kompetensi inti pada tiap-tiap mata pelajaran. Terdapat tiga macam penilaian, yaitu, penilaian kognitif yang mendeskripsikan kemampuan siswa, penilaian sikap yang mendeskripsikan emosional dan sosial siswa, serta penilaian keterampilan yang mendeskripsikan *skill* siswa. Perwakilan OSIS menambahkan bahwa bentuk evaluasi pembelajaran yang terdapat di MTsN 3 Jombang meliputi penilaian pengetahuan, atau nilai dalam kelas, penilaian sikap yang dinilai yaitu sikap sehari-hari siswa, serta penilaian keterampilan yang dinilai adalah kemahiran siswa.¹⁹

Aspek peraturan akademik, Kepala MTsN 3 Jombang menyatakan sebagai berikut.²⁰

“Peraturan akademik di lembaga mana pun tetap ada, baik itu peraturan akademik peserta didik, peraturan akademik pendidik, bahkan peraturan akademik penggunaan sarana dan prasarana. Semua personalia harus mengetahui peraturan akademik tersebut. Sehingga sama-sama tahu bahwa MTsN 3 Jombang memiliki pedoman akademis.”

Senada dengan kepala madrasah, koordinator urusan kurikulum menyatakan sebagai berikut.²¹

“Aturan kegiatan pembelajaran terdapat pada tata tertib, peraturan akademik peserta didik, peraturan akademik pendidik, bahkan peraturan akademik penggunaan sarana dan prasarana. Semua personalia harus mengetahui peraturan akademik tersebut. Dalam penggunaan sarana dan prasarana, jika habis maka harus dilaporkan untuk diadakan kembali dan ditindaklanjuti.”

¹⁹Wawancara dengan Waka kurikulum MTsN 3 Jombang, tanggal 16 Mei 2019

²⁰Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Jombang, tanggal 16 Mei 2019.

²¹Wawancara dengan Waka kurikulum MTsN 3 Jombang, tanggal 16 Mei 2019

Berdasarkan hasil observasi fisik madrasah, implementasi peraturan akademik melalui tata tertib dan kode etik madrasah yang ditempel pada masing-masing ruangan. Terdapat peraturan akademik peserta didik, peraturan akademik pendidik, bahkan peraturan akademik penggunaan sarana dan prasarana. Semua personalia harus mengetahui peraturan akademik tersebut. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa budaya dan etika madrasah terbentuk dengan proses peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015.

B. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001 : 2015

Pada dasarnya struktur organisasi dibangun oleh lima unsur, yaitu spesialisasi aktivitas, standarisasi aktivitas, koordinasi aktivitas, sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan, dan ukuran unit kerja. Kelima unsur tersebut sangat menentukan dalam pembentukan struktur organisasi. Jadi, lima unsur tersebut dapat dikatakan sebagai komponen utama pembangunan struktur organisasi.

Dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015, lembaga pendidikan haruslah meletakkan pelanggan pada tempat yang utama, sebagaimana diungkapkan oleh kepala madrasah berikut.

“Lembaga ini sangat transparan dalam hal manajemen. Bahkan dalam pelaporan keuangan selalu ditempel di tempat yang bisa diketahui oleh banyak orang, sedangkan perencanaan, biasanya dilakukan dengan mengundang komite sekolah dan kami ajak musyawarah untuk menentukan anggaran belanja dalam setahun. Dan itu berlaku bukan

hanya dalam hal manajemen keuangan saja, namun seluruh manajemen, misalnya kurikulum, kesiswaan dan sebagainya.”²²

Lebih lanjut beliau menambahkan sebagai berikut.

“Ketika ada tamu, baik dari masyarakat sekitar maupun dari wali santri, kami selalu menyambutnya dengan ramah. Kami berusaha menerapkan sistem pelayanan prima dalam melayani tamu atau pelanggan. Di samping itu, kami juga selalu mengutamakan kebutuhan santri, karena bagi kami, mutu itu terletak di pundak mereka. Jadi kebutuhan mereka harus senantiasa terpenuhi. Dengan kami menerapkan komunikasi aktif dengan wali santri, kami sangat berharap lembaga ini dapat berkembang dengan baik, karena trilogi pendidikan dapat dijalankan dengan baik.”²³

Hal yang senada juga dikemukakan oleh wakil manajemen mutu, beliau mengemukakan sebagai berikut.

“Madrasah ini selalu berorientasi pada kepuasan pelanggan, misalnya saya sendiri ketika mengadakan kegiatan pembelajaran, selalu berorientasi pada pemahaman siswa. Di samping itu, sekolah ini berusaha menerapkan manajemen berbasis sekolah yang berorientasi pada kerja sama dengan masyarakat, terutama komite, dan wali murid. Madrasah selalu berusaha melakukan yang terbaik, dan meningkatkan mutu pendidikan walaupun sedikit demi sedikit, mulai dari manajemennya sampai proses pembelajarannya.”²⁴

Wakil manajemen mutu juga mengemukakan berikut ini.

“Madrasah ini merupakan madrasah unggulan sekarang ini di mata masyarakat. Dahulu, sekolah ini merupakan sekolah yang dianggap kurang maju dan kurang bermutu. Namun, sekolah ini berusaha menerapkan prinsip kepuasan pelanggan adalah yang utama. Jadi, segala kegiatan sekolah difokuskan pada pelanggan. Mulai dari kegiatan manajemen, sampai kegiatan pembelajaran, atau di luar pembelajaran.”²⁵

²² Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Jombang, tanggal 16 Agustus 2019

²³ Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Jombang, tanggal 16 Agustus 2019

²⁴ Wawancara dengan wakil manajemen mutu tanggal 5 Agustus 2019

²⁵ Wawancara dengan wakil manajemen mutu tanggal 5 April 2019

Secara garis besar kepala madrasah selalu dibantu oleh beberapa staf dalam melaksanakan tugasnya sehingga kinerja organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Dalam lembaga pendidikan yang sudah menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 seorang kepala madrasah berperan sebagai *top management*. Untuk melaksanakan manajemen ini kepala madrasah harus menunjuk salah satu anggota organisasinya sebagai wakil manajemen mutu (*management representative*) yang membantu kepala madrasah dalam melaksanakan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dan bertugas mengendalikan semua aktivitas manajemen di unit kerja yang ada di lembaga pendidikan. Adapun tugas dari wakil manajemen mutu sebagai berikut: *management representative* (MR) dengan tugas yaitu memeriksa dokumen yang berkaitan dengan manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015, perencanaan pemeriksaan berkala, menjaga sistem manajemen madrasah, menyusun RKM dan RAPBM. Wakil manajemen mutu bertanggung jawab langsung kepada kepala madrasah, tidak kepada guru atau komite madrasah.²⁶

Dari uraian tugas di atas wakil manajemen mutu yang merangkap sebagai wakil kepala humas dibantu oleh seorang sekretaris yang mencatat dan mengendalikan dokumen yang berkaitan dengan SMM. Tanggung jawab manajemen yang sudah mengadopsi sistem manajemen mutu ISO 9001:2015

²⁶ Dokumen wakil manajemen mutu

”merupakan tanggung jawab bersama seluruh anggota organisasi madrasah”.²⁷

Akan tetapi ketika dihadapkan pada auditor dan asesor yang paling pokok adalah budaya organisasi itu hidup dan memiliki tingkat kinerja yang sesuai dengan tujuan dan tercipta kedisiplinan. Bagan struktur organisasi yang ada di MTsN 3 Jombang dapat dilihat pada lampiran.

Fungsi organisasi untuk pembagian tugas masing-masing anggota organisasi sesuai dengan jabatan yang diterima. “Untuk melaksanakan SMM dibuatlah tim kerja yang terdiri dari manajer-manajer madya yang ada di MTsN ini”.²⁸ Berikut ini wawancara terkait dengan implementasi strategi yang ditempuh dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2015.

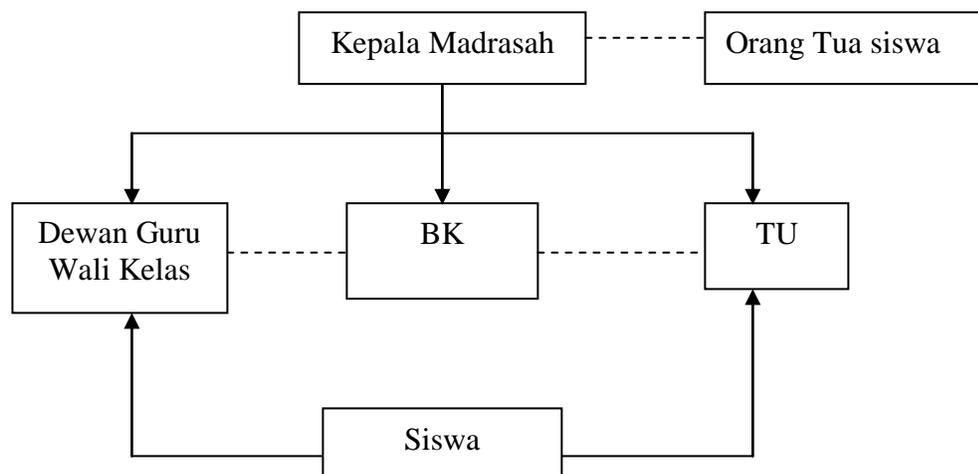
“Sebagaimana struktur organisasi yang ada di lembaga ini memiliki tugas dan fungsi masing-masing. Kepala madrasah sebagai *top management* bertanggung jawab atas seluruh program dan proses pendidikan yang ada di MTsN 3 Jombang. Sedangkan tugas masing-masing staf maupun karyawan di sini tertuang dalam tupoksi.”²⁹

Organisasi bimbingan dan konseling yang ada di MTsN 3 Jombang sesuai petunjuk sistem manajemen mutu ISO 9001:2015. Untuk mengetahui lebih jelas mengenai tugas dan bagan kerja bimbingan dan konseling adalah sebagai berikut.

²⁷ Wawancara dengan wakil manajemen mutu tanggal 5 April 2019

²⁸ *Ibid.*,

²⁹ *Ibid.*, wawancara tanggal 5 April 2019



Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi Bimbingan dan Konseling

Koordinator BK : Dra. Sulih Putri Handayani

Anggota : Lukmanul Faizin, S.Psi

Dewi Wahyu Lestari, S.Psi

Secara struktur organisasi di lembaga pendidikan bahwa BK berkoordinasi dengan kepala madrasah, guru, orang tua, dan TU dalam menjalankan tugas dan kerjanya. Jadi, siswa yang mendapat pelayanan dapat merasakan manfaat dari layanan yang diberikan oleh bimbingan dan konseling.³⁰

Adapun uraian tugas dari bimbingan dan konseling di MTsN 3 Jombang sebagai berikut.

a. Bidang Tugas

Bimbingan konseling

³⁰ Observasi di BK tanggal 5 April 2019

b. Uraian Tugas

1. Menyusun dan melaksanakan program kerja unit BP-BK.
2. Mengoordinasikan pengerjaan perlengkapan administrasi yang diperlukan.
3. Menyusun jadwal kegiatan dan pembagian tugas guru.
4. Mengembangkan sistem bimbingan dan konseling sesuai dengan program pengembangan siswa.
5. Mengoordinasikan pelaksanaan Bimbingan dan konseling.
6. Mengevaluasi pelaksanaan BK.
7. Mengoordinasikan siswa dan studi lanjut.
8. Mengoordinasikan pengawasan siswa.
9. Melakukan kerja sama dengan wali kelas dan unsur madrasah yang lain dan wali siswa dalam menangani siswa.
10. Bekerja sama dengan wali kelas memberi motivasi belajar siswa.
11. Membuat inovasi dalam rangka peningkatan layanan BK.
12. Membuat data statistik perkembangan BK.
13. Memberikan saran dan pertimbangan kepada siswa dalam memperoleh informasi tentang pendidikan lanjut dan lapangan kerja yang sesuai.
14. Membuat laporan tertulis tentang pelaksanaan BK minimal pada akhir tahun pelajaran atau berkala.
15. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diamanahkan dari kepala madrasah.

c. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab kepada kepala madrasah atas terselenggarakannya bimbingan penyuluhan terhadap siswa.

d. Wewenang

1. Mengusulkan pengadaan sarana BP/BK.
2. Memberikan pelayanan konseling kepada siswa.
3. Menyalurkan tamatan.

e. Tugas Lain

Loyal terhadap atasan dan mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya.

f. Kualifikasi

1. Sarjana atau S-1
2. Guru berstatus PNS atau GTY
3. Tenaga fungsional dan bukan struktural
4. Mampu menguasai bahasa Inggris dan komputer, minimal *microsoft*.³¹

Pelaksanaan keterkaitan proses ini dijaga melalui prosedur wajib yang dijalankan oleh wakil manajemen mutu beserta tim sistem manajemen mutu yang dibentuk madrasah. Prosedur wajib itu meliputi berikut ini.

- a. Prosedur pengendalian dokumen.
- b. Prosedur pengendalian rekaman.
- c. Prosedur audit internal.
- d. Pengendalian produk tidak sesuai.

³¹ Dokumen BK

- e. Prosedur tindakan koreksi dan.
- f. Prosedur tindakan pencegahan.

Dengan prosedur-prosedur tersebut proses implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 dilaksanakan. Prosedur-prosedur tersebut memperbaiki administrasi dengan sangat rapi dan baik, seperti catatan kerja, dokumen kurikulum, dan sebagainya.³²

Pelaksanaan semua prosedur mutu dalam manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001:2015 ditinjau dan diperbaiki setiap periode tertentu yaitu setahun dua kali setelah melalui audit internal dan *surveillance* audit oleh pihak eksternal independen.

Sebagaimana wawancara dengan Bapak Maryanto berkaitan dengan pelaksanaan audit yang ada di MTsN 3 Jombang berikut ini.

“Audit yang dilakukan di MTsN 3 Jombang ini ada dua macam pak, yaitu audit internal dan audit eksternal. Untuk audit internal pihak lembaga menunjuk beberapa orang sebagai auditor. Pelaksanaannya dilakukan setiap 6 bulan sekali. Untuk unit kerja yang diaudit sesuai target, misalnya dalam tahun ini selesai 6 unit kerja. Sedangkan untuk audit eskternalnya dari pihak sertifikasi yaitu Bureau Veritas tiap satu tahun sekali.”

Pendekatan proses (*process approach*) menurut ISO 9001:2015 didefinisikan sebagai “identifikasi yang sistematis dan pengelolaan proses yang digunakan organisasi dan keterangan yang memengaruhi setiap proses”.

³² Observasi di kantor wakil manajemen mutu tanggal 5 April 2019

Identifikasi ini selalu tercatat dalam dokumen untuk melaksanakan semua kegiatan yang ada pada seluruh unit kerja di lembaga pendidikan.

Dalam konteks ISO 9001:2015, pendekatan dengan titik tekan pada proses ini mensyaratkan adanya perbaikan kesinambungan dalam aspek pengelolaan lembaga pendidikan Islam terutama madrasah. Madrasah harus mempunyai dokumen-dokumen resmi yang baik dan bisa dipertanggungjawabkan secara akademik dan ilmiah serta transparan.

Proses-proses tersebut mencakup tiga hal yang merupakan proses pemantau dan pengukur. Tiga proses tersebut secara sistematis kita jelaskan sebagai berikut.

1) Proses inti (*Realization Process*)

Proses inti ini adalah proses pembelajaran. Dalam pembelajaran terdapat proses inti manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001:2015. Hal ini karena yang ditingkatkan dalam peningkatan mutu yaitu kualitas peserta didik, maka harus ditingkatkan kualitas pembelajarannya. Jika proses pembelajaran mampu di *increase* maka kualitas *output* secara langsung juga mampu ditingkatkan. Pembelajaran meningkat kualitasnya secara otomatis akan meningkatkan mutu *output*-nya.

Sebagaimana penjelasan pelanggan yang dimaksud di sini menurut bapak Maryanto bahwa: “Pelanggan di sini ada dua pengertian Pak, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

Pelanggan internal yang ada di MTsN 3 Jombang ini meliputi siswa, guru dan karyawan yang ada di madrasah. Sedangkan pelanggan eksternalnya adalah orang tua/masyarakat dan dunia industri dan dunia usaha”³³.

Bagi para guru, keberhasilan pelaksanaan pembelajaran tersebut ditentukan dalam rencana yang ditetapkannya. Rencana tersebut dituliskan secara rinci dalam dokumen yang berbentuk rencana pelaksanaan pembelajaran yang dibuat secara kontekstual dengan mempertimbangkan keberadaan atau pluralitas siswa.

Berhasil tidaknya pendidikan dapat dilihat dari proses pembelajaran yang dilakukan. Guru harus mampu bertindak sebagai pemimpin pembelajaran di kelas dalam rangka mencapai tujuan program sekolah dan pembelajaran.

Di MTsN 3 Jombang, setiap guru diwajibkan untuk membuat perencanaan pembelajaran sebelum mereka melakukan kegiatan pembelajaran di kelas.

Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah berikut ini.

“Guru-guru di madrasah ini dalam perencanaan pembelajaran semuanya sudah menyiapkan perangkat pembelajaran yang meliputi program tahunan, program semester, silabus, RPP,

³³ Wawancara dengan wakil manajemen mutu tanggal 15 April 2019

kalender pendidikan. Dengan adanya perangkat pembelajaran akan memberi kemudahan dalam proses pembelajaran di kelas. Jadi, dalam kegiatan pembelajaran dapat berjalan sesuai dengan tujuan dari pembelajaran.³⁴”

Hal yang sama juga disampaikan oleh wakil manajemen mutu berikut ni.

“Setiap guru di sekolah ini diwajibkan untuk membuat perencanaan pembelajaran terlebih dahulu sebagai persiapan untuk mengajar. Karena perencanaan pembelajaran merupakan suatu rangkaian yang saling berhubungan dan saling menunjang antara berbagai unsur atau komponen yang ada di dalam pembelajaran, dan perencanaan pembelajaran sangat urgen.³⁵”

Senada dengan yang disampaikan guru BK ”perencanaan pembelajaran memang wajib dibuat oleh semua guru yang mengajar karena dapat mempermudah dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas.”³⁶

Guru yang berperan sebagai perencana dalam proses perencanaan pembelajaran, harus dapat memutuskan bentuk perencanaan yang cocok sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan yang dibebankan kepada guru. Dari pembuatan perencanaan pembelajaran ada juga kendala yang dihadapi oleh para guru di MTsN 3 Jombang adalah belum dipahami secara penuh tentang implementasi dari desentralisasi

³⁴ Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Jombang, tanggal 16 Agustus 2019

³⁵ Wawancara dengan wakil manajemen mutu tanggal 15 Agustus 2019

³⁶ Wawancara dengan Guru BK, tanggal 15 Agustus 2019.

menejemen pendidikan. Penyusunan silabus dan RPP, masih ditemukannya yang *copy – paste* dari hasil RPP yang ada. Tidak fatal memang, sebagaimana disampaikan koordinator kurikulum, “*copy – paste* terjadi karena mungkin disebabkan guru yang bersangkutan sibuk dan RPPnya hampir sama. Idealnya memang harus disusun *njilmet* sendiri yang namanya silabus dan RPP.”³⁷

Dalam hal metode mengajar, ketika observasi, penulis masih menemukan pula guru yang dominan ceramahnya, kurang mencerminkan pola pembelajaran baru yang memberikan porsi lebih pada siswa untuk mengeksplor dirinya, tentunya sesuai dengan kompetensi dasarnya.³⁸

Proses pembelajaran pada MTsN 3 Jombang diharapkan dapat memenuhi 1) proses pembelajaran yang menarik pada setiap mata pelajaran, 2) penuh dengan inovasi-inovasi metode dan model pembelajaran, dan 3) dilaksanakan pembelajaran berbasis TIK.

Dari beberapa standar proses pembelajaran yang harus diterapkan, MTsN 3 Jombang telah menerapkannya meskipun hasilnya belum maksimal.

Hasil wawancara dengan koordinator kurikulum berikut ini.

“.....Di madrasah ini anak-anak menunjukkan akhlak dan budi pekerti yang luhur, misalnya mereka selalu membudayakan

³⁷ Wawancara dengan koordinator kurikulum, tanggal 15 Agustus 2019.

³⁸ Observasi tanggal 15 Agustus 2019

untuk berjabat tangan dengan guru sebelum pulang, menjalankan salat berjemaah di masjid sekolah, dan di sekolah ini kami menyediakan kantin kejujuran (*honesty canteen*). Adanya kantin kejujuran ini untuk mengetahui kejujuran dari anak-anak, karena memang tidak ada yang mengawasi sehingga mereka bisa leluasa jika mereka mau mencuri. Tapi alhamdulillah dengan adanya kantin kejujuran ini, belum kita temui kasus ada anak yang membeli tanpa mau membayar (mencuri).³⁹

Koordinator kesiswaan menambahkan sebagai berikut.

“...saya juga bangga terhadap anak-anak, mereka tiap jam pelajaran terakhir jika pulang selalu berjabat tangan dengan guru yang mengajar pada jam terakhir tersebut.. Sebenarnya kita juga tidak pernah menyuruh melakukan itu dan dalam hal kebersihan, mereka juga sangat menjaga kebersihan di kelas dan sekolah. Untuk menjaga kebersihan bukan lagi sebuah kewajiban bagi mereka tapi sudah menjadi budaya.”⁴⁰

Lebih lanjut dijelaskan, dalam pengelolaan proses pembelajaran terdiri dari 1) pendekatan pembelajaran yang mampu merangsang peserta didik untuk aktif dan tidak pasif hanya menampung pengetahuan saja. 2) rekonstruksi pengetahuan oleh peserta didik sendiri, 3) Interaksi multi arah antara pendidik dan peserta didik, sehingga pendidik berperan sebagai fasilitator, uswah, pembimbing, dan motivator, 4) tidak mengejar target habisnya materi namun menitikberatkan pada pemahaman siswa, dan 5) pemanfaatan sumber belajar yang lebih baik dan mampu mengakses sumber belajar yang

³⁹ Wawancara dengan koordinator kurikulum, tanggal 15 Agustus 2019.

⁴⁰ Wawancara dengan koordinator kesiswaan tanggal 15 Agustus 2019.

sifatnya virtual.

2) Proses pendukung.

Sesuai dengan definisinya, proses ini berfungsi sebagai pendukung pada organisasi/institusi pada proses inti dan menghasilkan data, informasi atau mengatur administrasi yang ada. Proses ini adalah administrasi akademik, pelatihan, dan pemeliharaan (*maintenance*). Sebagaimana yang dilakukan oleh tata usaha (TU) pelayanan kepada siswa yang meliputi surat-surat dan administrasi yang lain dilakukan dengan moto ‘pelayanan terbaik adalah ibadahku’.⁴¹ Observasi awal yang dilakukan peneliti disambut dengan baik dan mengatakan ‘apa yang bisa saya bantu’.

3) Proses Manajemen (*Management Process*)

Karakteristik dari proses ini adalah untuk melakukan pengendalian dan pembuatan keputusan. Sebagaimana perencanaan personel, tinjauan manajemen, perencanaan organisasi, audit dan perlindungan. Sebagaimana wawancara dengan wakil manajemen mutu berikut.

“Proses awal yang dilakukan merupakan kebijakan yang diambil oleh kepala madrasah dengan staf, guru, dan karyawan untuk membuat rencana dan pelaksanaan audit serta tinjauan manajemen untuk melihat apa yang harus diperbaiki. Karena

⁴¹ Observasi tanggal 26 Maret 2019

proses audit harus menemukan dan memberikan masukan untuk unit kerja yang diaudit sebagai tindakan koreksi.⁴²”

Sebagaimana visi, misi, dan tujuan madrasah yang ada di MTsN 3 Jombang telah mengantarkan prestasi anak didiknya seperti lomba dibawah kepanitiaan kampus teknologi terbesar di Jawa Timur ini meliputi tiga kategori lomba, *skill* materi, robotik dan sebagainya. Dari kesepuluh siswa yang didelegasikan MTsN 3 Jombang, satu siswa memperoleh peringkat ke-1 di tingkat provinsi, dua siswa lagi memperoleh peringkat ke-5 dan ke-6.

Madrasah sudah menjalin hubungan kerja sama dengan beberapa madrasah level nasional maupun internasional. Hal ini juga menjadi nilai jual di madrasah-madrasah menengah atas. Selain itu banyak siswa yang mendapatkan beasiswa dari madrasah kejuruan seperti Aar yang telah mendapat beasiswa melalui jalur tes yang diadakan oleh madrasah. Setelah lulus mau melanjutkan kemana? “melanjutkan di Astra Jakarta pak, karena kemarin mendapat beasiswa dari sana untuk melanjutkan studi”.⁴³ Penyaluran lulusan yang mendapat beasiswa melalui unit kerja bimbingan dan konseling.

Mengenai pelanggan yang ada di MTsN 3 Jombang sebagaimana wawancara dengan bapak kepala madrasah sebagai berikut.

“Apabila yang dinamakan pelanggan adalah siswa atau orang tua siswa maka produknya adalah kurikulum. Dan bila pelanggan itu masyarakat dan madrasah lainnya pengguna jasa lulusan, maka siswa itu menjadi produk kita. Selanjutnya untuk memenuhi kepuasan pelanggan dilakukan dengan penyebaran angket kepada siswa maupun

⁴² Wawancara dengan wakil manajemen mutu tanggal 25 April 2019

⁴³ Wawancara dengan Aar tanggal 5 Mei 2019

orang tua siswa apakah pelayanan kami sudah memuaskan atau belum.^{44,}

Implementasi SMM ISO 9001:2015 di MTsN 3 Jombang berjalan dengan baik walaupun masih ada hambatan yang menjadikan tantangan dalam kegiatannya. “Karena tenaga pendidikannya di sini lebih banyak pada penguasaan teknik yang terbiasa *enjoy* dengan pekerjaannya sehingga SMM lebih banyak mengurus administrasi maka menjadi tantangan bagi kami untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus”⁴⁵ Pada unit kerja bimbingan dan konseling sampai hari ini pelaksanaannya cukup baik “belum mendapat teguran dari kepala madrasah” membuktikan kinerjanya bagus.⁴⁶

Kebijakan menambah jam pelajaran bagi para siswa MTsN 3 Jombang itu ternyata membawa hasil yang memadai. Sebagaimana dituturkan oleh guru mata pelajaran, asbid laboratorium bahasa berikut.

"Upaya untuk meningkatkan kualitas madrasah dan siswa selalu dilakukan, dan ternyata membuahkan hasil yang positif. Ini terlihat dari prestasi akademik yang dicapai para siswa MTsN 3 Jombang yang secara merata memiliki nilai UN dan US relatif tinggi dan mencapai peringkat teratas se KKM Jombang. Untuk UN SMP/MTs tahun 2017/2018, misalnya MTsN 3 Jombang berhasil mencapai nilai rata-rata kelas 33,54. Nilai tertinggi siswa MTsN 3 Jombang pada tahun tersebut adalah 38,20."^{47,}

⁴⁴ Wawancara dengan wakil manajemen mutu tanggal 19 Mei 2019

⁴⁵ *Ibid.*,

⁴⁶ Wawancara dengan anggota BK tanggal 19 Mei 2019

⁴⁷ Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran Matematika, Tanggal 19 Mei 2019

Hal lain yang berkenaan dengan pelaksanaan MPM (manajemen peningkatan mutu) di MTsN 3 Jombang yang dilakukan oleh kepala madrasah melakukan supervisi ke dalam kelas-kelas untuk memantau dan mengevaluasi proses belajar mengajar yang berlangsung. Dengan melakukan supervisi inilah kepala madrasah dapat mendiskusikan dengan guru-guru perbaikan-perbaikan proses belajar-mengajar. Para guru selain mengadakan diskusi secara individu dengan Kepala Madrasah, juga menyelenggarakan diskusi rutin pada hari Sabtu dalam kegiatan MGMP MTsN 3 Jombang. Dalam kegiatan MGMP MTsN 3 Jombang tersebut, para guru membentuk kelompok-kelompok kecil sesuai dengan bidang studinya. Dalam kelompok tersebut mereka memecahkan masalah kesulitan dan kendala dalam mengajar, tidak hanya itu mereka juga membuat diktat bersama yang kemudian diserahkan kepada MTsN 3 Jombang untuk memperoleh masukan. Kepala madrasah senantiasa hadir dalam diskusi pada setiap hari Sabtu pada minggu ke-1, ke-2, dan ke-3.

Kepala madrasah, sebagai pimpinan lembaga pendidikan Islam, menerapkan sebagian dari pola kepemimpinan sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad saw (*Prophetic-leader*). Itu sebabnya penekanan aspek pendidikan di MTsN 3 Jombang adalah pada segi pembinaan akhlak para siswa yang dilakukan melalui contoh-contoh dan keteladanan (*Al-uswah al-hasanah*). Menjadi kepala MTsN 3 Jombang bukan hanya dilihat sebagai tugas profesionalisme dalam rangka mencerdaskan para siswa, melainkan

lebih dari itu ia menganggapnya sebagai suatu ibadah. Dengan demikian, bagi kepala madrasah tugas yang dipikulnya bukan hanya mempertanggungjawabkan kepada atasannya melainkan yang lebih penting adalah mempertanggungjawabkan kepada Tuhan.

C. Evaluasi Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001 : 2015

Pada dasarnya audit adalah proses pengecekan terhadap implementasi dari manajemen mutu berbasis ISO 9001: 2015. Audit berguna untuk melengkapi dokumen-dokumen yang kurang ketika pelaksanaan manajemen mutu tersebut. Audit hendaknya dilakukan oleh para ahli audit sebagaimana disebutkan dalam pasal dokumen ISO 9001: 2015. Pelaksana kegiatan audit atau auditor diharuskan orang yang jujur dan tidak boleh mengecek pekerjaan yang diselesaikannya sendiri.⁴⁸

Pengendalian mutu dilakukan untuk menjaga kualitas pendidikan yang ada di MTsN 3 Jombang. Jadi, manajemen yang jelas terkendali akan menambah kepercayaan pelanggan termasuk masyarakat luas. Pengendalian sistem manajemen meliputi seluruh dokumen dan dokumen rekaman serta tinjauan manajemen.

Dokumen dibedakan antara yang dikendalikan (lihat rincian prosedur pengendalian dokumen pada lampiran) dan yang tidak dikendalikan. Semua

⁴⁸ *Ibid.*, 56.

dokumen yang dipakai sebagai rujukan kerja haruslah dokumen yang dikendalikan, termasuk dokumen yang berasal dari luar.

“Kopy dokumen yang dikendalikan ditandai dengan cap "TERKENDALI" seperti yang ditunjukkan oleh Lampiran B, contoh cap tanda, pengendalian, pemberlakuan, dan revisi. Hal ini tidak berlaku bagi semua sertifikat yang diterbitkan oleh Instansi Pemerintah, seperti yang tertera dalam lampiran D, daftar dokumen terkendali tanpa cap terkendali. Kopy dokumen yang tidak bertanda cap terkendali itu dianggap sebagai dokumen yang tidak dikendalikan.⁴⁹”

Semua dokumen yang terdiri dari lembar-lembar lepas dibuat dalam keadaan terjilid, sehingga tanda terkendali pada lembar terdepan dari dokumen yang tersusun, namun status kemutakhirannya harus tertera setiap halaman.

Untuk dokumen yang lembarannya lepas dikendalikan oleh lembar pengendalian yang terdapat pada tiap halaman, begitu juga pengesahannya. Semua dokumen, kecuali yang berasal dari luar, harus ada ‘*master*’nya, yang disimpan oleh pengendali atau pengelola dokumen. Penggandaan dokumen hanya dilakukan dari *master*.

Dapat dikemukakan bahwa pengendalian mutu untuk sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2008 dilakukan dengan mengadakan audit dan tinjauan manajemen. Audit itu dilakukan untuk melihat pelaksanaannya sesuai dengan prosedur maupun instruksi kerja. Audit yang dilaksanakan ada dua macam, yaitu audit internal dan audit eksternal. Seluruh proses pengendalian mutu menjadi tanggung jawab wakil manajemen mutu.

⁴⁹ Dokumen Sebagaimana Terlampir

Institusi bertanggung jawab untuk memutakhirkan (*updating*) semua dokumen yang dikendalikan. Semua dokumen yang dikendalikan harus jelas distribusinya, *clan* bukti telah diterimaknya dokumen yang dikendalikan kepada pemegang dokumen, kemudian disimpan oleh pengendali dokumen yang bersangkutan

Pengendalian dokumen SMM ISO 9001 : 2015 dilakukan oleh pengendali dokumen yang bertanggung jawab kepada *management representative*, uraian tugasnya sebagai berikut:

a. Bidang tugas

Pengendali dokumen.

b. Uraian tugas melakukan pengecekan dan pengendalian terhadap dokumen dan administrasi manajemen mutu ISO 9001: 2015, membuat buku panduan pengendali dokumen, serta menjaga kerahasiaannya dari pihak yang berada di luar madrasah.

c. Tanggung jawab yaitu tim audit bertanggung jawab kepada MR terhadap dokumen-dokumen yang telah diaudit.

d. Wewenang

1) Membantu MR dalam mengendalikan SMM.

2) Melaporkan hasil kerja pengendalian dokumen kepada MR.

e. Tugas lain yaitu mengerjakan tugas yang dibebankan atasan

- f. Kualifikasi; berpendidikan S-1, menguasai komputer, berpengalaman membuat dokumen ISO, dan mengikuti pelatihan ISO 9001: 2015.⁵⁰

Peneliti melakukan observasi pada beberapa dokumen yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu bahwa di MTsN 3 Jombang ini ada 4 dokumen mutu yaitu catatan mutu, tupoksi, instruksi kerja dan dokumen rekaman.⁵¹ Dokumen tersebut diletakkan pada tempat sesuai dengan kode dan jenis dokumen (dapat dilihat pada lampiran). Inti dari pelaksanaan manajemen mutu ISO 9001 : 2015 ini motonya adalah ‘ditulis kemudian dikerjakan atau dikerjakan kemudian ditulis’.⁵²

Jadi, dapat dikemukakan bahwa pengendalian mutu dilakukan untuk menjaga kualitas pendidikan dan layanan kepada pelanggan. Hal ini dilakukan dengan adanya audit dan tinjauan manajemen yang dipertanggungjawabkan oleh wakil manajemen mutu.

D. Tindak Lanjut Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001 : 2015

Untuk mengetahui pembelajaran dapat berhasil atau tidak, maka perlu dilihat dan dicross check pada standar mutunya. Standar mutu MTsN 3 Jombang, sebagaimana diungkapkan waka kesiswaan berikut ini.

“Mengenai standar mutu, di MTsN 3 Jombang sudah terdapat dengan jelas standar mutunya. Siswa lulus dari MTsN 3 Jombang ini minimal harus mempunyai karakter baik atau memperoleh penilaian afektif baik, di samping itu juga harus menyelesaikan tagihan keagamaan dan

⁵⁰ Dokumen wakil manajemen mutu

⁵¹ Observasi tanggal 5 April 2019

⁵² Wawancara dengan Waka Kesiswaan tanggal 5 Mei 2019

mempunyai nilai kognitif yang baik. Di samping itu, juga lulusan MAN MTsN 3 Jombang ini juga banyak yang diterima di sekolah favorit, terutama sekolah Islam.⁵³”

Hal yang sama juga dikemukakan oleh kepala madrasah berikut ini.

“Mengenai standar mutu, di MTsN 3 Jombang sudah terdapat dengan jelas standar mutunya. Siswa lulus dari MTsN 3 Jombang ini minimal harus mempunyai karakter baik atau memperoleh penilaian afektif baik, di samping itu juga harus menyelesaikan tagihan keagamaan dan mempunyai nilai kognitif yang baik. Hal tersebut dilakukan supaya alumni atau lulusan MTsN 3 Jombang mempunyai nilai lebih dalam bidang keagamaan.⁵⁴”

Lebih lanjut waka kesiswaan menjelaskan sebagai berikut.

"Dalam masalah evaluasi kurikulum untuk tindak lanjut evaluasi mutu, MTsN 3 Jombang melakukan evaluasi sebagaimana yang biasa dilakukan oleh sekolah atau madrasah lainnya, seperti penilaian harian, penilaian tengah semester, penilaian akhir semester, penilaian akhir Tahun, penilaian sikap dan penilaian keterampilan. Sementara itu untuk pengembangan bahasa dan keagamaan kita juga menyediakan penilaian bahasa Inggris dan keagamaan peserta didik namun tidak masuk dalam raport melainkan dalam transkrip. Namun, penilaian yang dilakukan negara setiap tahun pasti berlangsung.⁵⁵

Dari penjelasan di atas diketahui bahwa dalam evaluasi/penilaian kurikulum yang dilakukan oleh MTsN 3 Jombang terukur sehingga tercapai dengan maksimal. Jadi, dalam pelaksanaan evaluasi/ penilaian kurikulum dikenal dengan 3 penilaian yakni dari guru/ satuan pendidikan yang terdiri dari penilaian harian, penilaian tengah semester, penilaian akhir semester, penilaian akhir tahun, penilaian sikap dan penilaian keterampilan. Sementara

⁵³Wawancara dengan waka kesiswaan tanggal 5 Mei 2019

⁵⁴ Wawancara dengan waka kurikulum tanggal 19 Juni 2019

⁵⁵ Wawancara dengan waka kesiswaan tanggal 26 Juni 2019

itu untuk pengembangan Bahasa dan keagamaan kita juga menyediakan penilaian Bahasa Inggris dan Keagamaan peserta didik namun tidak masuk dalam raport melainkan dalam transkrip. Namun, penilaian yang dilakukan negara setiap tahun pasti berlangsung.⁵⁶

Hal senada diungkapkan waka kurikulum secara detail berikut ini.

“Untuk ulangan harian, tetap menggunakan dua bahasa, tetapi tidak hanya itu, soal-soal ini kita sesuaikan dengan *Cambridge*. Tetapi kita tetap mengacu pada ujian akhir nasional sesuai dengan SKL. Begitu juga UAS-nya. Ada ujian harian, UHT (ulangan harian terstruktur) setiap hari Sabtu mengulang dari pelajaran kelas 1 sampai pelajaran yang diajarkan saat itu, tujuannya biar UAN lebih mudah. Dalam pelaksanaannya soalnya tidak begitu banyak dan materinya sudah dikasih tahu, biar anak-anak tidak menghafal terlalu banyak.⁵⁷”

Dari paparan di atas dapat dikemukakan bahwa pelaksanaan penilaian sangat memedulikan sistematisasi dan kemenarikan penyampaian. Hal tersebut dilakukan supaya peserta didik tidak jenuh dan antusias dalam melaksanakan evaluasi proses pembelajaran. Selain itu, soal-soal yang diberikan kepada siswa sudah diperkaya dengan kurikulum *Cambridge*, sehingga model soal dan penilaiannya bervariasi mulai *multiple choice*, sampai soal yang khusus berbahasa Inggris.

Hal senada juga diungkapkan waka kesiswaan secara detail berikut ini.

“Alhamdulillah, untuk tahun 2015 ada dua siswa Akselerasi diterima dalam pertukaran pelajar di Jepang dan di Belanda. Ini pun juga didukung oleh tim pengajar oleh tenaga pendidik yang terpilih,

⁵⁶ Wawancara dengan waka kesiswaan tanggal 26 Juni 2019

⁵⁷ Wawancara dengan waka kurikulum tanggal 19 Juni 2019

pendampingan khusus dari team MIPA ITS serta tambahan materi UNAS sejak semester I. Pada prinsipnya kami selaku keluarga besar MTsN 3 sangat bangga dan tak henti-hentinya bersyukur kepada Allah SWT serta selalu berimprovisasi, berinovasi tiada henti agar kiranya dapat mewujudkan generasi Islam yang cerdas, terampil dan berakhlak mulia sesuai dengan visi MTsN 3 Jombang.⁵⁸”

Waka kurikulum secara detail juga mengungkapkan sebagai berikut.

“Untuk tahun 2015 ada dua siswa kami yang kelas akselerasi diterima dalam pertukaran pelajar di Jepang dan di Belanda. Ini pun juga didukung oleh team pengajar oleh tenaga pendidik yang terpilih, pendampingan khusus dari team MIPA ITS serta tambahan materi UNAS sejak semester I, Memang kami selaku keluarga besar MTsN 3 sangat bangga dan tak henti-hentinya bersyukur kepada Allah Swt serta selalu berimprovisasi, berinovasi tiada henti agar kiranya dapat mewujudkan generasi Islam yang cerdas, terampil dan berakhlak mulia sesuai dengan visi dan misi lembaga.⁵⁹”

Hal yang sama dikemukakan oleh bapak Kepala Madrasah berikut ini.

“Pada tahun 2015 ada dua siswa kami yang kelas akselerasi diterima dalam pertukaran pelajar di Jepang dan di Belanda. Ini pun juga didukung oleh team pengajar oleh tenaga pendidik yang terpilih. Kami selaku keluarga besar MTsN 3 sangat bangga dan tak henti-hentinya bersyukur kepada Allah SWT serta selalu berimprovisasi, berinovasi tiada henti agar kiranya dapat mewujudkan generasi Islam yang cerdas, terampil dan berakhlak mulia sesuai dengan visi dan misi lembaga.⁶⁰”

Penilaian hasil belajar MTsN 3 Jombang wajib mengikuti penilaian yang berlaku secara nasional dan penilaian khusus sekolah. Jadi, dalam pelaksanaan evaluasi/ penilaian kurikulum dikenal dengan tiga penilaian yakni dari guru/ satuan pendidikan yang terdiri dari penilaian harian, penilaian tengah semester, penilaian akhir semester, penilaian akhir tahun, penilaian

⁵⁸Wawancara dengan waka kesiswaan tanggal 26 Juni 2019

⁵⁹Wawancara dengan waka kurikulum tanggal 19 Juni 2019

⁶⁰Wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 28 Juni 2019

Sikap dan penilaian keterampilan. Dalam penilaian oleh guru dan madrasah, tolok ukur yang ditetapkan adalah KKM. Jika peserta didik memenuhi KKM atau berada di atas KKM maka dinyatakan lulus sedangkan yang belum memenuhi KKM maka harus diadakan remedial. Sementara itu untuk pengembangan bahasa dan keagamaan kita juga menyediakan penilaian bahasa Inggris dan keagamaan peserta didik namun tidak masuk dalam raport melainkan dalam transkrip. Penilaian yang dilakukan negara setiap tahun pasti berlangsung, baik dalam bentuk ujian nasional maupun penggantinya.

Koordinator kurikulum menyatakan: “Standar ketuntasan belajar minimal (SKBM) atau kriteria ketuntasan minimal (KKM) didasarkan pada beberapa kriteria, diantaranya adalah tingkat kompleksitas, daya dukung, dan *intake* (tingkat kemampuan peserta didik dari masing-masing kompetensi dasar pada setiap mata pelajaran).”⁶¹

Dari paparan di atas diketahui bahwa pelaksanaan penilaian sangat mempedulikan sistematisasi dan kemenarikan penyampaian. Hal tersebut dilakukan supaya peserta didik tidak jenuh dan antusias dalam melaksanakan evaluasi proses pembelajaran. Tahun 2015 ada dua siswa akselerasi diterima dalam pertukaran pelajar di Jerman dan di Belanda. Berkaitan dengan hal itu, keluarga besar MTsN 3 sangat bangga dan tak henti-hentinya bersyukur kepada Allah serta selalu berimprovisasi, serta berinovasi tiada henti agar

⁶¹ Wawancara dengan koordinator kurikulum tanggal 15 Agustus 2019.

kiranya dapat mewujudkan generasi Islam yang cerdas, terampil dan berakhlak mulia sesuai dengan Visi MTsN 3 Jombang.

Setelah peneliti menelusuri dan melakukan observasi, ternyata dapat dikemukakan bahwa 90 persen dari lulusan MTsN 3 Jombang diterima di perguruan tinggi favorit dengan berangkat dari nilai rapor.⁶² Adapun jika dilihat dari manual mutu MTsN 3 Jombang, ditemukan ungkapan sebagai berikut: a) mempertahankan tingkat kelulusan 100 % dengan rata-rata nilai baik, b) menerapkan pembelajaran trilingual untuk mata pelajaran: MIPA, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab, c) masuk peringkat 10 besar OSN mata pelajaran Matematika, Fisika, Biologi tingkat nasional, d) masuk peringkat 3 besar lomba nonakademik tingkat Provinsi Jawa Timur, mengikutkan tenaga pendidik dan pendidikan pada pelatihan, *workshop*, seminar dan lain-lain.⁶³

Kepala Madrasah MTsN 3 Jombang mengemukakan dengan bahasa yang lugas sebagai berikut.

“Setiap tahunnya lulusan di MTsN 3 Jombang ini 100 % dengan nilai yang baik. Di samping itu, kalau berbicara masalah mutu di MTsN 3 Jombang ini pembelajaran yang dilakukan dengan bahasa trilingual. Kami juga sukses mengantarkan anak-anak didik untuk mendapatkan peringkat 10 besar pada OSN dan peringkat pada lomba nonakademik di tingkat provinsi. MTsN 3 Jombang selalu mengikutkan pendidik dan tenaga kependidikannya dalam *workshop* dan seminar, baik lokal maupun nasional.⁶⁴”

⁶² Observasi, 28 Juni 2019

⁶³ Dokumentasi Manual Mutu MTsN 3 Jombang 2019

⁶⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah tanggal 28 Juni 2019

Waka kesiswaan juga mengemukakan sebagai berikut.

“Pada tahun ini lulusannya lumayan bagus. Namun, setiap tahunnya lulusan di MTsN 3 Jombang ini 100 % dengan nilai yang baik. Di samping itu, kalau berbicara masalah mutu di MAN ini pembelajaran yang dilakukan dengan bahasa trilingual. Di samping itu, kami juga sukses mengantarkan anak-anak didik untuk mendapatkan peringkat 10 besar pada OSN dan peringkat pada lomba non akademik di tingkat provinsi.⁶⁵”

Bapak waka kurikulum juga mengemukakan sebagai berikut.

“Setiap tahunnya lulusan di MTsN 3 Jombang ini 100 % dengan nilai yang baik. Di samping itu, kalau berbicara masalah mutu di MTsN 3 Jombang ini pembelajaran yang dilakukan dengan tiga bahasa. Kami juga sukses mengantarkan anak-anak didik untuk mendapatkan peringkat 10 besar pada OSN dan peringkat pada lomba nonakademik di tingkat provinsi. Sedangkan pada tataran pendidik dan kependidikan, MTsN 3 Jombang selalu mengikutkan pendidik dan tenaga kependidikannya dalam *workshop* dan seminar, baik lokal maupun Nasional.⁶⁶”

Berpijak dari ungkapan dan dokumentasi tersebut, MTsN 3 Jombang merupakan madrasah yang mempunyai standar mutu yang jelas. Standar mutunya berbasis religius humanis. Di samping itu, madrasah ini menjunjung tinggi nilai-nilai agama juga dan madrasah berprestasi dengan standar mutu yang cukup tinggi dan didukung dengan manajemen mutu yang cukup bagus. Jadi, tidak heran jika MTsN 3 Jombang merupakan salah satu madrasah unggulan yang sangat diminati oleh masyarakat.

⁶⁵Wawancara dengan waka kesiswaan tanggal 26 Juni 2019

⁶⁶Wawancara dengan waka kurikulum tanggal 19 Juni 2019

E. Temuan Penelitian dan Proposisi Kasus di MTsN 3 Jombang

1. Temuan Penelitian

a. Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001 : 2015

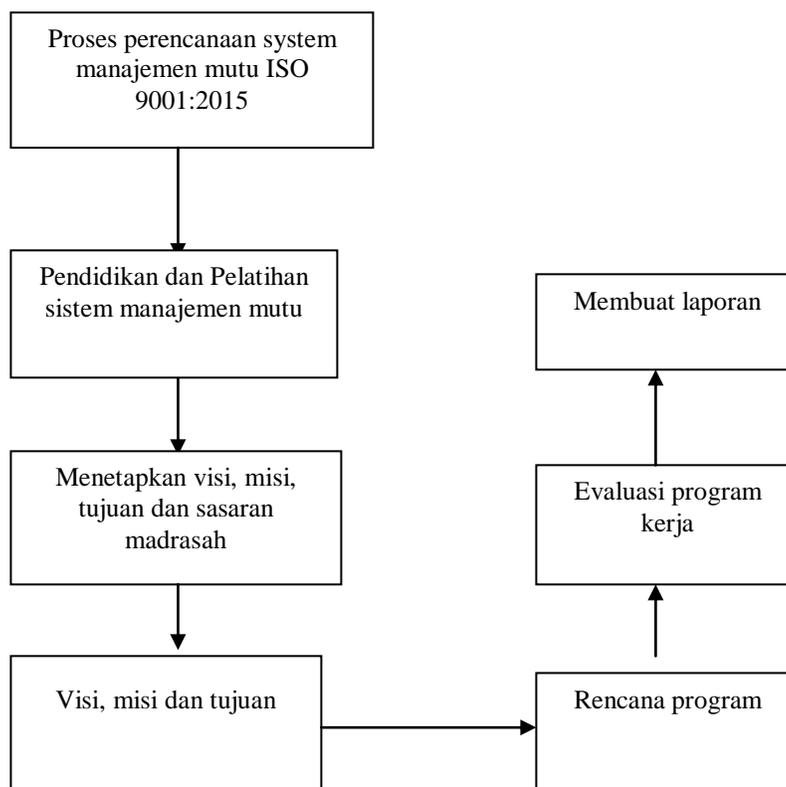
Berdasarkan paparan data di atas dapat dikemukakan bahwa proses perencanaan sistem manajemen mutu secara keseluruhan dilakukan secara bersama-sama dengan kepala madrasah dan para manajer-manajer madya di unit kerja. Sedangkan, perencanaan pada unit kerja bimbingan dan konseling adalah dengan membuat program kerja dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan pendidikan.

Adapun kegiatan perencanaan itu meliputi 1) membuat program kerja yang meliputi visi, misi, dan tujuan madrasah, 2) mempresentasikan program kerja pada kepala madrasah dan bekerja sama dengan waka humas, waka kesiswaan, 3) membuat laporan kegiatan tiap satu bulan sekali dan merekap laporan dari wali kelas.

Implementasi peraturan akademik melalui tata tertib dan kode etik madrasah yang ditempel pada masing-masing ruangan. Terdapat peraturan akademik peserta didik, peraturan akademik pendidik, bahkan peraturan akademik penggunaan sarana dan prasarana. Semua personalia harus mengetahui peraturan akademik tersebut. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa budaya dan etika madrasah terbentuk dengan proses peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015.

Temuan mengenai perencanaan sistem manajemen mutu ISO 9001

: 2015 di MTsN 3 Jombang dapat dilihat pada gambar berikut:

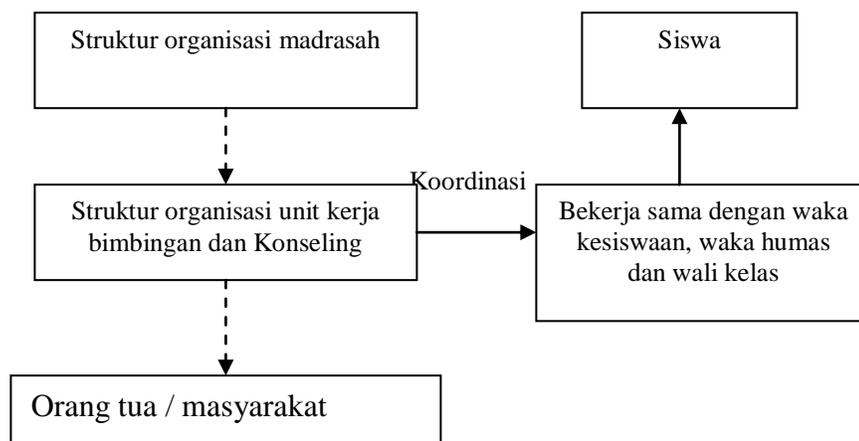


Gambar 4.2. Temuan Penelitian

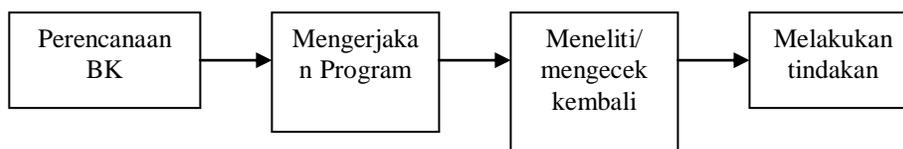
b. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001 : 2015

Pelaksanaan mutu pendidikan dalam hal ini adalah pengembangan budaya madrasah. Hal yang dimaksud di sini adalah pengembangan budaya madrasah yang bermutu. Artinya madrasah unggulan dalam pengembangan budaya diharapkan menciptakan suatu kondisi atau suasana madrasah yang selalu mendorong warga madrasah untuk belajar dan berubah ke arah yang lebih baik. Dari paparan data

sebelumnya dapat dikemukakan bahwa pelaksanaan manajemen mutu ISO 9001: 2015 di MTsN 3 Jombang dapat dilihat pada gambar berikut.



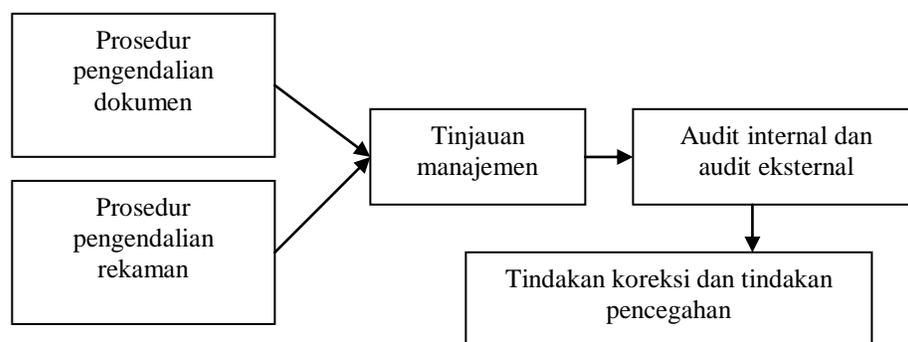
Dari paparan data di atas dapat dikemukakan bahwa pelaksanaan sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2015 adalah dengan pendekatan PDCA pada setiap kegiatannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Pelaksanaan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



c. Evaluasi Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001 : 2015

Dari paparan data sebelumnya dapat dikemukakan bahwa pengendalian mutu untuk sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2015 dilakukan dengan mengadakan audit dan tinjauan manajemen. Audit itu dilakukan untuk melihat pelaksanaannya sesuai dengan prosedur, instruksi

kerja dan produk yang dihasilkan. Audit yang dilaksanakan ada dua macam, yaitu audit internal dan audit eksternal. Seluruh proses pengendalian mutu menjadi tanggung jawab wakil manajemen mutu. Pengendalian mutu dilakukan untuk menjaga kualitas pendidikan dan layanan kepada pelanggan. Dengan adanya audit dan tinjauan manajemen yang dipertanggungjawabkan oleh wakil manajemen mutu evaluasi strategi dapat dilihat pada gambar berikut:



d. Tindak Lanjut Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001 : 2015

Pelaksanaan penilaian sangat memedulikan sistematisasi dan kemenarikan penyampaian. Hal tersebut dilakukan supaya peserta didik tidak jenuh dan antusias dalam melaksanakan evaluasi proses pembelajaran. Selain itu, soal-soal yang diberikan kepada siswa sudah diperkaya dengan negara tujuan yakni *Cambridge*, sehingga model soal dan penilaiannya bervariasi mulai *multiple choice*, sampai soal yang khusus berbahasa Inggris.

MTsN 3 Jombang merupakan madrasah yang mempunyai standar mutu yang jelas yang berbasis religious humanis, di samping merupakan madrasah yang sangat menjunjung tinggi nilai-nilai agama juga merupakan madrasah berprestasi dengan standar mutu yang cukup tinggi.

Jadi temuan dari manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis International Organization For Standardization 9001 : 2015 di MTsN 3 Jombang dapat dilihat berikut ini.

- a. Perencanaan strategi melalui proses diskusi dengan kepala madrasah dan seluruh staf yang ada di madrasah.
- b. Program kerja yang akan dilaksanakan berdasarkan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai.
- c. Membuat laporan kegiatan tiap satu bulan sekali dan merekap laporan dari wali kelas.
- d. Pelaksanaan peningkatan mutu dimulai dari pengorganisasian pada setiap unit kerja bertanggung jawab kepada kepala madrasah dan menjalin koordinasi serta kerja sama dengan unit kerja yang lain.
- e. Adanya pembagian tugas yang jelas pada setiap unit kerja maupun anggotanya seperti bidang tugas, uraian tugas, tanggung jawab, wewenang, tugas lain, dan kualifikasi.
- f. Implementasi dalam hal ini adalah pengembangan budaya madrasah. Hal yang dimaksud di sini adalah pengembangan budaya madrasah yang bermutu. Artinya madrasah unggulan dalam pengembangan budaya

diharapkan menciptakan suatu kondisi atau suasana madrasah yang selalu mendorong warga madrasah untuk belajar dan berubah ke arah yang lebih baik

- g. Dalam pelaksanaan manajemen mutunya menggunakan pendekatan PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) dan bernilai Islam.
- h. Pelaksanaan program kerja maupun kegiatan selalu didokumentasikan dan direkam dengan moto 'ditulis-dikerjakan'.
- i. Evaluasi peningkatan mutu dilakukan untuk menjaga kualitas pendidikan dan layanan kepada pelanggan dan dipertanggung jawabkan oleh wakil manajemen mutu kepada kepala madrasah.
- j. Tindak lanjut dalam aspek pembelajaran dilakukan dengan cara memakai standar mutu Cambridge dan menstandarkan mutu di madrasah
- k. Tindak lanjut dilakukan dalam rangka mewujudkan madrasah yang mempunyai standar mutu yang jelas yang berbasis religius humanis, di samping merupakan madrasah yang sangat menjunjung tinggi nilai-nilai agama juga merupakan madrasah berprestasi dengan standar mutu yang cukup tinggi.

2. Proposisi Penelitian

- a. Jika perencanaan strategi dilaksanakan melalui proses diskusi antara kepala madrasah dengan seluruh staf dan menekankan pada orientasi

visi, misi, dan tujuan pendidikan yang berbasis ISO 9001: 2015 maka madrasah dapat tercapai dengan baik.

- b. Jika pelaksanaan peningkatan mutu dimulai dari pengorganisasian pada setiap unit kerja bertanggung jawab kepada kepala madrasah maka seluruh personel bekerja dengan ikhlas.
- c. Jika pelaksanaan peningkatan mutu dilakukan dengan menjalin koordinasi dan kerja sama dengan unit kerja yang lain maka mutu yang dicita-citakan bisa terpenuhi.
- d. Jika PDCA menjadi model manajemen pelaksanaan strategi ISO 9001: 2015 di lembaga pendidikan Islam dan diinternalisasikan nilai-nilai Islam maka budaya mutu dapat terwujud.
- e. Jika evaluasi peningkatan mutu dilakukan untuk menjaga kualitas pendidikan dan setiap anggota yang tersusun dalam struktur organisasi siap untuk mengimplementasikannya tanpa terkecuali maka lembaga dapat berjalan dengan efektif.
- f. Jika evaluasi peningkatan mutu dilakukan untuk menjaga layanan kepada pelanggan dan setiap orientasi tersebut menjadi titik tekan utama maka mutu layanan dapat terbentuk.
- g. Jika tindak lanjut peningkatan mutu berbasis ISO dilakukan secara terus menerus maka dapat mewujudkan lembaga yang berbudaya mutu.

- h. Jika tindak lanjut peningkatan mutu berbasis ISO dilakukan dengan nilai religius dan menjaga amanah mutu maka madrasah berprestasi akan terwujud.