

BAB V

PEMBAHASAN

Bab sebelumnya telah dijelaskan dan dipaparkan secara rinci tentang temuan penelitian, maka pada bab ini penulis akan melakukan analisis temuan penelitian dengan teori yang terdapat pada kajian pustaka. Proses analisis ini dilakukan untuk mengabstraksi temuan menjadi sebuah temuan substantif yang dilanjutkan menjadi temuan formal yang sifatnya rekonstruksi teori. Bab ini berusaha menjabarkan temuan-temuan penelitian yang telah dibahas yang disusun dalam sub bab sebagai berikut: (1) perencanaan peningkatan mutu pendidikan berbasis ISO 9001 : 2015, (2) pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan berbasis ISO 9001 : 2015, (3) evaluasi peningkatan mutu pendidikan berbasis ISO 9001 : 2015, (4) tindak lanjut peningkatan mutu pendidikan berbasis ISO 9001 : 2015.

A. Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001 : 2015

Perencanaan merupakan sesuatu yang urgen di sebuah lembaga pendidikan Islam. Pernyataan sementara yang dapat diuraikan dari bab sebelumnya adalah proses perencanaan dilakukan dengan kerjasama antara kepala madrasah dengan para manajer madya atau wakil kepala madrasah atau penanggung jawab program tersebut. Masing-masing unit kerja membuat program kerja sebagai tindak lanjut dari rencana kerja. Hal ini untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang sudah disepakati bersama sesuai dengan perencanaan yang di dalamnya juga telah dicanangkan visi madrasah diterjemahkan kedalam misi madrasah MTsN 3 Jombang.

Adapun kegiatan perencanaan itu meliputi 1) membuat program kerja, 2) mempresentasikan program kerja pada kepala sekolah dan bekerja sama dengan waka humas, dan waka kesiswaan, 3) membuat laporan kegiatan tiap satu bulan sekali dan merekap laporan dari wali kelas. Namun, program kegiatan tersebut tetap mempertimbangkan risiko yang dihadapi yang merupakan tantangan dan hambatan bagi lembaga pendidikan.

Klausul yang ada pada temuan penelitian tersebut nampaknya benar-benar berbeda dengan klausul di ISO 9001:2008. Klausul pada MTsN 3 Jombang ini sesuai dengan klausul ISO 9001: 2015 yaitu mengharap setiap lembaga mampu mengelola risiko dengan baik, mulai dari pengenalan sampai pada penentuan solusi untuk menghadapi risiko yang telah diprediksi. Hal tersebut diperjelas pada Klausul 6.2 yang mengemukakan tentang setiap lembaga pendidikan diharuskan memenuhi sasaran mutu yang telah ditetapkan pada rencana kerja di madrasah tersebut.

Dalam implementasinya, kegiatan perencanaan di madrasah baik berupa Renstra, RKM maupun EDM tersebut merupakan aspek penerapan strategi berikut ini.

1. Strategi Utama

Pada strategi utama ini, yang dilakukan pertama kali adalah penentuan visi dan misi. Visi jika ditinjau dari segi bahasa pada dasarnya bermakna pandangan atau memandang. Jadi visi tersebut adalah pandangan Kepala MTsN 3 Jombang dalam aspek tujuan MTsN 3 Jombang ini 5 tahun ke depan. Namun, dalam segi terminologi, dalam (Gaffar Sagala) mengemukakan

bahwa visi adalah daya pandang yang jauh menatap masa depan. Hal ini merupakan hasil dari pemikiran abstrak yang cukup mendalam; mempunyai kekuatan yang dahsyat dan mampu menembus jangkauan ruang dan waktu.¹ Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa visi adalah *statement* yang ditulis hari ini, yang melalui proses pengelolaan dan pengolahan yang cukup matang dan mampu menjangkau ke masa depan.

Visi madrasah adalah sasaran hasil pandang atau titik objek jangka panjang yang dituju madrasah pada waktu yang telah ditentukan. Jika ditentukan dan dirumuskan tujuan berjangka panjang, maka arah madrasah walaupun bertahun-tahun tetap terkendali dan mengarah kepada satu arah yang telah ditentukan. Jika madrasah tersebut tidak merumuskan pandangan ke depan atau madrasah tersebut merumuskan pandangan ke depan namun belum menjadi titik tolak bagi personalia madrasah, maka dapat dikemukakan bahwa setiap personalia madrasah tersebut belum mampu mengejawantahkan visi madrasah tersebut menjadi visi kerja masing-masing. Hal ini akan menyebabkan madrasah tersebut tidak berarah karena setiap komponen tidak dapat fokus ke satu arah saja. Namun, MTsN 3 Jombang yang sudah mampu memenuhi standar yang diberikan ISO 9001: 2015 tentu sudah mampu menerjemahkan dan mengaplikasikan semua rumusan yang telah direncanakan, baik berupa nilai-nilai madrasah maupun cara pandang.

¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 134.

Visi merupakan sesuatu yang harus dipenuhi dan perencanaan jauh yang dapat dicapai dengan perencanaan jangka panjang yang berkelanjutan.² Secara prinsip visi merupakan konsensus, tetapi tidak berarti visi tersebut merupakan proses demokrasi yang ada pemungutan suaranya untuk menentukan visi tersebut. Namun, dalam penentuan visi perlu sosialisasi dari seorang pemimpin kepada bawahannya dan terjadi interaksi timbal balik antara keduanya. Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian tersebut, visi madrasah merupakan kata yang tersusun dalam kalimat yang merupakan titik tuju dalam pencapaian sebuah madrasah saat kalimat tersebut mampu *mengcover* impian-impian masa depan dalam khayalan untuk memprediksi masa depan sesuai dengan data dan impian yang dikhayalkan. Jadi, visi madrasah merupakan cara pandang pemimpin atau kepala madrasah untuk mewujudkan cita-cita yang bersifat futuristik sebagai gambaran perwujudan ketercapaian 5 tahun ke depan.

Terdapat syarat-syarat dalam memformulasikan visi karena kebanyakan kepala madrasah kurang tepat dalam menentukan visi. Syarat-syarat tersebut antara lain.

- 1) Menyeluruh dan tidak parsial.
- 2) Terdapat *power* untuk membangkitkan semangat dan motivasi seluruh personalia madrasah.
- 3) Realistis dan dapat digunakan sebagai pegangan semua personalia madrasah dalam berkegiatan.

² Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen, and Gopal K. Kanji, *Fundamentals of Total Quality Management*, (London & New York: Taylor & Francis Group, 2007), 30

- 4) Dapat terukur dan mampu dijangkau juga mengandung nilai-nilai yang disepakati yang membawa sebuah lembaga pendidikan Islam atau madrasah menuju masa depan.

Sementara itu, perwujudan dari sebuah visi yaitu misi.³ Menurut Pearce dan Robinson, dalam Sagala, misi adalah sebuah tujuan yang sifatnya mendasar yang membedakan antara sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.⁴ Menurut Akdon, misi adalah pengejawantahan dari sebuah visi dalam bentuk uraian beberapa kalimat yang lebih spesifik dan mempunyai waktu yang terbatas.⁵ Pada dasarnya misi sebuah madrasah merupakan penjabaran dari visi madrasah tersebut. Misi sebuah madrasah akan menjadi acuan dan diterjemahkan dalam melakukan formulasi tujuan dan perencanaan sebuah madrasah. Dalam konteks manajemen strategis, misi sebuah madrasah akan mencerminkan tujuan madrasah tersebut dibawa dan variasi warnanya.

Oleh karena itu, terdapat beberapa peraturan dalam merumuskan sebuah visi madrasah yaitu sebagai berikut.

- 1) Pernyataan tersebut sederhana dan tidak bertele-tele juga mudah dipahami namun tidak terlalu pendek.
- 2) Personalia madrasah yang bersangkutan bisa memberikan masukan terhadap pernyataan yang dibuat.
- 3) Memberikan kejelasan atau pemahaman bagi orang yang membaca visi di madrasah tersebut.
- 4) Kalimatnya memberikan arah tujuan madrasah ini.

³ Marno dan Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan...*, 55.

⁴ Sagala, *Manajemen Strategik...*, 135.

⁵ Akdon, *Strategic Management...*, 97.

- 5) Sosialisasikan pernyataan misi tersebut kepada semua personalia di madrasah.
- 6) Jadikanlah misi tersebut sebagai sebuah nilai positif yang menilai personalia madrasah dan mampu digunakan sebagai rambu-rambu dalam bertindak dan berperilaku setiap hari di madrasah tersebut.

Madrasah menerima beberapa masukan, mulai dari personalia madrasah sampai pada *stakeholder* dan komite madrasah bahkan alumni yang kompeten saat merumuskan misi tersebut. Hal tersebut untuk menghindari ketidakharmonisan hubungan madrasah dengan berbagai pihak antara lain: personalia mulai dari guru atau ustaz, wakil kepala madrasah, staf tata usaha bahkan sampai pada tukang kebun atau penjaga sekolah juga komite madrasah, *stakeholder* dan alumni dari madrasah tersebut. Seorang kepala madrasah yang baik diharapkan mengelola masukan-masukan dari berbagai pihak mulai personalia, komite madrasah, alumni, bahkan *stakeholder* dan meramunya menjadi sebuah formulasi yang bagus sehingga mampu diterapkan oleh seluruh personalia madrasah.

Dalam rangka menjalankan misi madrasah yang telah dirumuskan seorang kepala madrasah harus merumuskan tujuan-tujuan yang harus dicapai. Hal ini fungsinya sebagai tolok ukur keberhasilan sebuah misi. Tujuan hakikatnya adalah kondisi atau keadaan yang mampu dicapai dalam waktu yang telah disepakati ketika merumuskan dan merencanakan serta menuliskannya dalam Renstra.

Jika dilihat dari pengertiannya, maka yang namanya tujuan adalah sebuah pernyataan sifatnya uraian yang ideal tentang kondisi masa depan yang ingin diwujudkan.⁶ Jika hal ini dideskripsikan, maka tujuan adalah kalimat pernyataan yang mengandung sebuah target yang akan dicapai pada masa tertentu biasanya 1 sampai 5 tahun, atau 1 sampai 8 tahun atau bahkan 1 sampai 25 tahun.

Pada dasarnya tujuan sebuah madrasah dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu tujuan spesifik dan tujuan umum. Tujuan spesifik atau disebut juga dengan tujuan yang ditempuh dalam waktu yang singkat atau sekitar 3 tahun saja. Namun, tujuan yang sifatnya umum atau biasa dicapai dalam waktu yang cukup panjang dinamakan dengan tujuan umum madrasah. Tujuan inilah yang nantinya dijabarkan dalam sebuah rencana strategis.

Pada dasarnya sebuah tujuan jangka pendek merupakan titik tuju atau tujuan yang fokus pada hal-hal yang dicapai dalam waktu yang singkat seperti: peningkatan kualitas *output* per tahun, peningkatan kompetensi personalia madrasah dan sebagainya. Sedangkan tujuan umum atau jangka panjang merupakan tujuan yang dicapai dalam waktu yang cukup lama, seperti: pembentukan budaya madrasah yang cukup kokoh, peningkatan kesejahteraan personalia madrasah melalui pendapatan asli madrasah.

2. Strategi Spesifik

Pada dasarnya strategi spesifik ini merupakan strategi khusus sebuah madrasah. Dalam konteks manajemen strategis, strategi inilah yang cukup

⁶Gabriel Amin, *Strategi Manajemen...*, 11

menarik yang dalam pengembangannya dalam diterjemahkan dengan pengembangan strategi MTsN 3 Jombang yang berbasis ISO 9001: 2015 yang mempertimbangkan manajemen risiko atau lebih meminimalisasi tantangan dan hambatan yang dihadapi. Jika dijabarkan maka strategi tersebut dibagi menjadi tiga variasi. Ketiga tersebut sangat penting sebagai upaya mencapai tujuan MTsN 3 Jombang tersebut. Adapun penjelasan ketiga variasi strategi sebagai berikut.

a. Strategi Organisasional

Strategi ini sifatnya untuk pengembangan MTsN 3 Jombang. Dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 MTsN 3 Jombang mengadakan kerja sama atau kolaborasi dengan pihak eksternal, baik atasan langsung atau pihak independen untuk menyusun laporan manajemen dan pengembangan lembaga sesuai ISO 9001: 2015.

b. Strategi Program

Strategi program adalah taktik merumuskan, mengembangkan program, mengelola program, dan menyosialisasikan program sampai pada mengevaluasi program. Dalam hal strategi program, seorang kepala madrasah hendaknya melakukan sosialisasi program melalui rapat dewan guru, rapat pertengahan semester dan sebagainya. Di samping itu, juga melakukan evaluasi program dengan cara menyebarkan angket kepada wali murid ketika rapat pertengahan semester atau rapat akhir semester. Setelah data terkumpul maka

diadakan analisis dengan tetap mempertimbangkan kebutuhan, dan biaya yang diperlukan untuk melaksanakan program tersebut.

c. Strategi Fungsional

Strategi ini merupakan taktik pengelolaan administrasi di tiap-tiap madrasah. Ketika mengimplementasikan manajemen mutu berbasis ISO 9001: 2015 tentu administrasi di dalamnya berbeda dengan yang standar. Administrasi yang dilaksanakannya pun juga lebih rapi dan lebih tertata dengan baik.

B. Pelaksanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001 : 2015

Pelaksanaan peningkatan mutu di MTsN 3 Jombang dapat diungkap dari data yang diperoleh bahwa implementasi strategi dimulai dari pengorganisasian pada setiap unit kerja. Lalu, setiap unit kerja bertanggung jawab kepada kepala sekolah dan menjalin koordinasi serta kerjasama dengan unit kerja yang lain. Kemudian dilanjutkan dengan pembagian tugas yang jelas pada setiap unit kerja maupun anggotanya seperti: bidang tugas, uraian tugas, tanggung jawab, wewenang, tugas lain dan kualifikasi jika seluruh personel telah siap untuk melaksanakannya. PDCA menjadi model manajemen pelaksanaan strategi ISO 9001: 2015 di lembaga pendidikan Islam jika diinternalisasikan nilai-nilai Islam di dalamnya dan sudah menjadi budaya.

Uraian implementasi peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 di MTsN Jombang seperti yang telah dikemukakan di atas dapat dianalisis

dengan teori Deming yang berupa strategi peningkatan mutu yaitu sebagai berikut.⁷

- a. Memformulasikan dan mensyosialisasikan kepada guru dan seluruh personalia madrasah tentang tujuan MTsN 3 Jombang yang mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2005.
- b. Menghayati dan mengimplementasikan visi misi yang telah dirumuskan bersama oleh seluruh personalia madrasah tidak terkecuali kepala madrasah.
- c. Adaptasi nilai-nilai Islam yang telah disepakati untuk diterapkan dan mengimplementasikannya dalam semua kegiatan di madrasah.
- d. Mengidentifikasi tujuan infeksi yang diperuntukkan pada peningkatan proses dan pengurangan pembiayaan madrasah.
- e. Mengurangi dan menghentikan penilaian proses secara kuantitatif namun lebih mengarah kepada penilaian kualitatif.
- f. Peningkatan dan rekonstruksi sistem pembelajaran sesuai dengan pengembangan teori pembelajaran terbaru untuk meningkatkan kualitas proses serta pemberian pelayanan kepada semua pelanggan madrasah dengan memuaskan.
- g. Membiasakan program Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) kepada semua personalia madrasah hingga menjadi sebuah

⁷ Jerome S. Arcaro, *Quality In Education*, (New York: Routledge, 2006), 6

budaya.

- h. Membudayakan nilai-nilai Islam yang dianut sehingga menjadi budaya yang mengakar kuat di madrasah.
- i. Berusaha memimpin dengan baik dan inovatif sehingga mampu membelajarkan pola kepemimpinan kepada para guru dan karyawan secara kelembagaan.
- j. Melakukan inovasi yang terus menerus dan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan sehingga bawahan tidak lagi merasa takut dengan kepala madrasah.
- k. Optimalisasi tujuan madrasah daripada tujuan masing-masing personalia.
- l. Meringankan tekanan dan hambatan yang memperlambat personalia madrasah dalam bekerja.
- m. Mengurangi dan meniadakan penilaian kelembagaan secara kuantitatif namun meningkatkan penilaian yang berdasarkan proses dan bersifat kuantitatif.
- n. Hambatan yang membuat karyawan kurang bangga dan merasa minder hendaknya ditiadakan secara bersama-sama oleh pihak madrasah.
- o. Mendorong perbaikan kompetensi dan kemampuan guru serta karyawan dalam rangka peningkatan karier mereka.
- p. Melakukan kegiatan untuk mencapai target yang telah dirumuskan bersama.

Sementara itu, berpijak dari uraian strategi dan teori Deming bahwa prinsip pokok yang dapat diimplementasikan dalam pengelolaan pendidikan di MTsN 3 Jombang, bahkan dapat digunakan dalam mendasari konsep ISO 9001: 2015. Prinsip pokok tersebut sebagai berikut.

- a. Komite madrasah dan seluruh staf tata usaha harus berorientasi pada ketercapaian tujuan MTsN 3 Jombang.
- b. Penekanan pada pencegahan kegagalan peserta didik dalam arti peserta didik memperoleh nilai rendah daripada pengidentifikasian kegagalan.
- c. Penerapan pengendalian statistika secara ketat untuk perbaikan administrasi peserta didik⁸.

Sementara itu jika dianalisis memakai model manajemen, maka model manajemen yang digunakan untuk menganalisis adalah model milik Deming atau biasa disebut *PDCA*. Model tersebut akan mendeteksi peningkatan mutu terus menerus atau *kaizen* yang diimplementasikan di lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah.

Maka dari itu, dapat ditindaklanjuti bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 dengan menggunakan model Deming adalah.

a) *orientasi mutu*, bahwa semua personalia madrasah khususnya madrasah yang menerapkan ISO 9001: 2015 mendasarkan perilakunya sehari-hari pada kualitas; b) *stakeholder-in*, yaitu semua personalia madrasah menekankan perilakunya dan pikirannya juga orientasinya pada kepuasan *stakeholder* sehingga *stakeholder* merasa puas dan mampu menindaklanjuti dengan

⁸ *Ibid.* 6.

mengembangkan dan memasarkan madrasah; c) proses berikutnya adalah pelanggan madrasah, bahwa pelaksana madrasah yang sedang melakukan proses pengelolaan madrasah menganggap proses tersebut adalah kepentingan yang harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan berorientasi pada kepuasan; d) berbicara dengan data, bahwa pengambilan keputusan dan perilaku pimpinan dan personalia madrasah harus dilandasi data yang otentik ;e) pengelolaan dengan model pemberdayaan partisipasi, yaitu partisipatif merupakan model pengambilan keputusan yang dilakukan dengan tetap mempertimbangkan pada risiko.

Proses cek atau pengendalian mutu dalam konteks model Deming dilakukan dengan seluruh auditor melakukan audit terhadap seluruh dokumen-dokumen yang dilampirkan dalam rangka menunjukkan kelengkapan sebuah standar mutu. Audit tersebut untuk melihat madrasah telah berhasil melaksanakan standar yang ditetapkan atau belum bahkan sudah melebihi standar. Dapat dilihat dalam penjabaran bahwa penilaian semester yang dilakukan merupakan titik akhir kendali keberhasilan pembelajaran yang dilakukan pada satu semester. Anak yang belum memenuhi target kriteria minimum maka akan diadakan remedial sampai memenuhi target.⁹

Jika hasil *auditing* tersebut menunjukkan bahwa madrasah telah berhasil melaksanakan sesuai standar atau bahkan melebihi standar sesuai dengan tujuan pembelajaran ketika konteks pembelajaran, maka pada

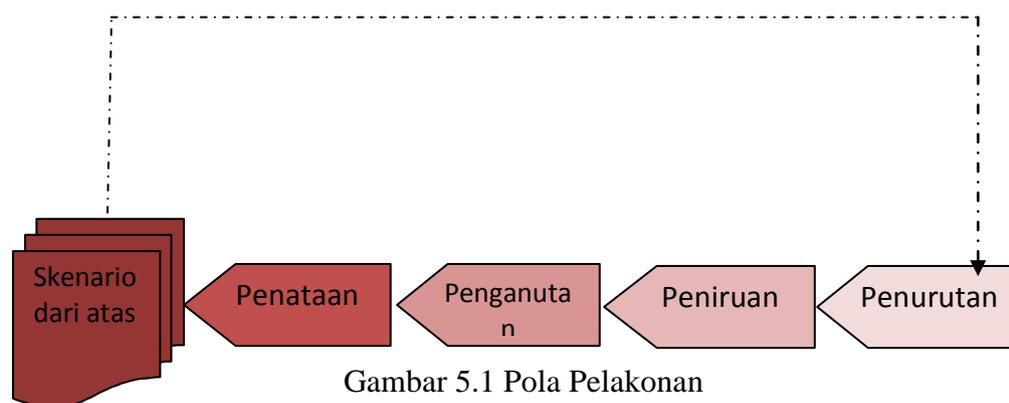
⁹ Diknas, *Pedoman Penjaminan Mutu ...*, 14

perencanaan selanjutnya standar lembaga pendidikan Islam dalam agar madrasah perlu di *upgrade* supaya madrasah tersebut menjadi madrasah yang berkualitas lebih.

Namun, jika hasil audit tersebut menunjukkan bahwa madrasah tidak mampu atau belum mampu mencapai standar yang telah direncanakan pada perencanaan, maka madrasah diharuskan melakukan tindakan atau upaya supaya pada akhir tahun madrasah tersebut mampu memenuhi standar yang telah direncanakan dalam perencanaan. Maka dari itu, sebelum akhir tahun, evaluasi implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 perlu dilaksanakan secara massif dan perlu persiapan tindakan yang sesuai apabila madrasah tidak mampu menyelesaikan atau memenuhi standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

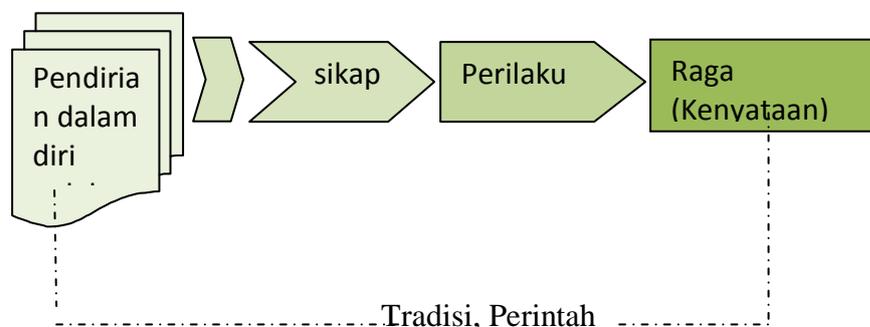
Namun yang membedakan adalah PDCA di sini diintegrasikan dengan nilai-nilai Islam. Jadi, membentuk proses PDCA namun berbasis pada budaya organisasi Islam. Secara praktik terbentuknya budaya melalui proses pembiasaan yang terkristalisasi. Adapun proses pembentukan budaya madrasah Islami di MTsN 3 Jombang adalah sebagai berikut: *Pertama* dilakukan melalui penurutan perilaku, peniruan perilaku, penganutan perilaku, dan penataan suatu skenario pengelolaan yang berbasis nilai-nilai Islami (tradisi, perintah) dari atas yaitu dari kepala madrasah. Maka dari itu terdapat sinkronisasi antara pola pembudayaan atau pola pelakonan yang sudah baku dengan peningkatan mutu yang berbasis ISO 9001: 2015 terintegrasi dengan nilai-nilai Islami. Pola ini disebut pola *pelakonan*, adapun

model dari pola pelakonan yang terintegrasi nilai-nilai Islami adalah sebagai berikut.



Gambar 5.1 Pola Pelakonan

Konsep berikutnya yang dipakai untuk menganalisis adalah pembentukan budaya madrasah Islami berbasis ISO 9001: 2015 yang terprogram melalui proses pembelajaran. Pola ini dimulai dari pendirian yang ada di dalam diri yang diwujudkan dalam bentuk sikap kemudian perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai yang disepakati di MTsN 3 Jombang. Kemudian, diwujudkan dalam kenyataan atau dalam praktik ber manajemen setiap hari. Itulah sebabnya pola aktualisasi nilai-nilai Islami dalam *behavior* setiap hari ketika personalia madrasah melakukan aktivitas manajemen ini disebut pola peragaan.¹⁰ Berikut ini modelnya.



Gambar 5.2 Pola Peragaan

¹⁰ Ndraha, *Budaya Organisasi...*, 24

Jadi proses kristalisasi budaya madrasah berbasis ISO 9001: 2015 dilakukan dengan dua pola tersebut, namun nilai-nilai Islami yang disepakati bersama sebagai pemandu. Aktualisasi kristalisasi budaya madrasah berbasis ISO 9001: 2015 ini diwujudkan melalui teknik yang bersifat samar dan teknik yang bersifat jelas. Teknik yang bersifat samar ini tampaknya lebih mendominasi dalam membentuk budaya madrasah berbasis ISO 9001: 2015 tersebut.

C. Evaluasi Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis ISO 9001 : 2015

Evaluasi secara sederhana dapat diartikan dengan penilaian. Dalam evaluasi peningkatan mutu pendidikan berbasis ISO 9001: 2015 di MTsN 3 Jombang dapat dikemukakan bahwa evaluasi peningkatan mutu dilakukan untuk menjaga kualitas pendidikan dan layanan kepada pelanggan dan dipertanggungjawabkan oleh wakil manajemen mutu kepada kepala sekolah jika struktur organisasi telah tersusun dengan rapi.

Berbicara mengenai evaluasi peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 tentu tidak bisa mengesampingkan mutu sebagai konsep relatif. Mutu sebagai konsep yang relatif tersebut dapat dipahami bahwa mutu bukan sebagai sesuatu atribut produk atau layanan, tetapi sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Jadi, kualitas bukan alat mencapai produk namun kualitas ialah nilai atau standarisasi produknya. Produk atau layanan yang dihasilkan madrasah tidak harus hebat, atau super, namun harus original, wajar dan yang terpenting adalah mempunyai nilai lebih (*quality in fact*). Kualitas menurut pelanggan adalah hal yang memberikan kepuasan dan

memenuhi kebutuhan dan daya ingin pelanggan (*quality in perception*).¹¹ Jadi produk madrasah dikatakan memuaskan manakala mampu memuaskan pelanggan, seperti proses pembelajaran dikatakan bermutu manakala bisa mengubah peserta didik dari yang tidak mengerti menjadi mengerti terhadap hal yang dipelajari.

Untuk melihat efektivitas proses pembelajaran yang terjadi di MTsN 3 Jombang diperlukan sebuah kontrol mutu. Kontrol mutu (*quality control*), yaitu identifikasi atau deteksi standarisasi produk. Apabila maka produk yang tidak memenuhi standar maka mengalami eliminasi. Jika di MTsN 3 Jombang, maka produk (*output*) yang tidak memenuhi standar harus ditingkatkan dan diadakan remedial. Sedangkan proses pembelajaran harus ditingkatkan dengan penggunaan teori, model, pendekatan pembelajaran yang terkini untuk meningkatkan hasil belajar peserta didik.

Proses pengendalian mutu tersebut merupakan upaya komprehensif dalam rangka menjalankan proses yang sesuai dengan ungkapan Ishikawa yang berupa diagram sebab akibat. Diagram Ishikawa ini merupakan alat untuk mendeteksi penyebab kesenjangan, akar masalah, tantangan, dan hambatan yang dialami MTsN 3 Jombang ketika mengimplementasikan ISO 9001: 2015. Melalui diagram tersebut dapat digunakan untuk mendeteksi 1) adanya interaksi antara manajer puncak dengan manajer madya yang diisi dengan interaksi aktif untuk mencari akar permasalahan yang dihadapi oleh madrasah, 2) analisis yang lebih mendalam perlu dilakukan seperti analisis

¹¹Edward Sallis, *Total Quality Management*, (Yogyakarta:Ircisod, 2006), 207

SWOT terhadap suatu masalah, 3) sulit membedakan antara sebab dengan akibat.¹²

Kontrol mutu itu terletak pada pengujian produk, dalam hal ini adalah peserta didik untuk mendapatkan pembelajaran yang lemah. Oleh karena itu, model dan pendekatan pembelajaran misalnya model dan pembelajaran yang disinyalir cukup lemah dan kurang bisa mengangkat prestasi peserta didik ditinggalkan dan diganti dengan model dan pendekatan pembelajaran yang terbaru yang mampu mengangkat prestasi dan meninggikan nilai *output*. Misalnya dalam penentuan keputusan model pembelajaran yang dipakai. Hal ini dilakukan untuk penjaminan mutu dan merupakan upaya untuk menstabilkan proses pembelajaran di MTsN 3 Jombang dan proses-proses manajemen lainnya yang terkait untuk menghindari, setidaknya melakukan minimalisasi terhadap desas desus yang berimplikasi negatif di madrasah. Jadi, manajemen yang ada di MTsN 3 Jombang merupakan manajemen pendidikan berbasis ISO 9001: 2015.

Pengendalian mutu untuk sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2015 dilakukan dengan mengadakan audit dan tinjauan manajemen. Audit 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.

¹² Gaspersz, Vincent, *Total Quality*, 114

Setelah strategi selesai dirumuskan dan berhasil diimplementasikan, proses perjalanan manajemen strategi berbasis ISO 9001: 2015 belum selesai sampai di sini, masih terdapat evaluasi strategik berbasis ISO 9001: 2015. Evaluasi strategik adalah usaha-usaha mengawasi hasil-hasil dari perencanaan yang terdiri dari perumusan (formulasi), penetapan tujuan, sosialisasi, dan implementasi strategi termasuk menilai kinerja personalia madrasah, serta mengambil langkah-langkah perbaikan perencanaan jika diperlukan.¹³

Tindak lanjut dari *measurement* kinerja adalah evaluasi kinerja. Tujuan evaluasi kinerja dilakukan agar dapat mengetahui secara pasti pencapaian hasil, kemajuan, dan kendala yang dijumpai dalam implementasi program/kegiatan. Selanjutnya dipelajari untuk memperbaiki perencanaan dan implementasi pada masa yang akan datang. Fokus evaluasi kinerja ini meliputi 1) *input evaluation* 2) *proses evaluation* 3) *output evaluation* 4) *outcome evaluation* dan 5) *impact evaluation*.

Fungsi evaluasi peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 di MTsN 3 Jombang adalah untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan MTsN 3 Jombang dalam mengimplementasikan perencanaan dan program yang telah dibuat sesuai dengan standar ISO 9001: 2015. Selain itu, memberikan masukan kepada MTsN 3 Jombang untuk mengatasi hambatan dan tantangan yang ada. Manfaat dari evaluasi adalah untuk perbaikan perencanaan, baik Renstra maupun Renop, kebijakan-kebijakan yang lain yang bermuara pada

³⁵ Nisjar, *Manajemen...*, 86

pengambilan keputusan terhadap jalannya MTsN 3 Jombang, serta perbaikan operasional prosedur yang sudah ditetapkan.

Dilihat dari jenisnya, secara garis besar ada dua jenis evaluasi peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015, yaitu 1) evaluasi formatif, meliputi evaluasi yang dilakukan baik sebelum, ketika dan setelah program peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 berjalan; 2) evaluasi sumatif adalah evaluasi yang dilakukan untuk beberapa implementasi sehingga memerlukan waktu yang panjang. Terdapat cukup banyak metode yang digunakan untuk macam penilaian ini di antaranya *cost and expenses analysis*, percobaan semu, nonexperimental, evaluasi dengan metode kualitatif, metode kuantitatif, metode deskriptif dan sebagainya.

Proses evaluasi berbasis ISO 9001: 2015 di MTsN 3 Jombang dapat dilakukan dengan mengevaluasi Renstra yang telah dibuat, baik maupun RKM nya. Hal tersebut digambarkan bahwa MTsN 3 Renop Jombang mempunyai rencana strategis yang mencakup kebijakan untuk mencapai sasaran dan tujuan dan diimplementasikan dengan susunan Renop dan RKM yang disusun sesuai dengan visi serta misi MTsN 3 Jombang. Oleh karena itu, seluruh kegiatan MTsN 3 Jombang dalam menerapkan ISO 9001: 2015 dapat dievaluasi dengan mengobservasi dan menilai seluruh aktivitasnya baik yang tertera dalam dokumen maupun yang sudah menjadi budaya. Setelah itu, dilakukan dengan baik dan setelah dinyatakan selesai barulah MTsN 3

Jombang dinilai kegiatannya selama satu tahun ini mempunyai dampak positif atau negatif.¹⁴

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

Berdasarkan data yang diperoleh pada bab IV dapat dikemukakan tentang sistematisasi proses penilaian yang dilakukan oleh madrasah akan menjadikan peserta didik menjadi lebih matang sehingga mampu menyerap materi secara keseluruhan. Di samping itu, beragamnya proses pembelajaran dan cara pengulangan materi yang berbeda-beda menambah kesan menarik bagi peserta didik nilainya kurang. 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.

Jika tindak lanjut peningkatan mutu berbasis ISO dilakukan dengan nilai religius dan menjaga amanah mutu maka madrasah berprestasi akan terwujud. MTsN 3 Jombang merupakan 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.

Proses *Act* ini sangat penting artinya sebelum kita melangkah lebih jauh ke proses perbaikan selanjutnya.

¹⁴ Akdon, *Strategic Management For Educational Management: Manajemen Strategi untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2006), 176

1. Menindaklanjuti hasil dari evaluasi berdasarkan data yang valid untuk membuat perbaikan yang diperlukan, seperti perbaikan program, perbaikan perencanaan, perbaikan implementasi.
2. Implementasi dari standardisasi pelayanan dan juga *output* juga perlu ditindaklanjuti dengan mengembangkan pelayanan ramah, dan berbasis kepuasan tamu, merevisi seluruh administrasi yang kurang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan bersama, berinteraksi dengan personalia MTsN 3 Jombang, melakukan pengembangan ide-ide kreatif tentang pembudayaan madrasah menuju madrasah berbudaya dan unggul, memperbaiki proses pembelajaran dan menyinergikan pembelajaran dengan administrasi. Proses tindak lanjut dalam aspek peningkatan mutu juga dilakukan dengan melakukan perubahan positif dalam administrasi pembelajaran, administrasi persuratan di MTsN 3 Jombang.

Pada proses ini terdapat beberapa hal sebagai berikut.

1. Audit kepuasan pelanggan dan survei administrasi;
2. *internal quality* audit;
3. *monitoring* dan penilaian proses peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 juga produknya yang berupa *output* madrasah tersebut;
4. pengendalian terhadap ketidaksesuaian (*nonconformity*) pada implementasi peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015 yang terjadi;
5. analisis data yang didapat dan mempertimbangkan kecenderungan;
6. kemudian melakukan tindakan rekonstruksi dan preventif.

Strategi Kaizen merupakan strategi yang cukup baik diterapkan dalam lembaga pendidikan Islam khususnya madrasah. Hal tersebut dikarenakan inti strategi Kaizen ialah bahwa semua hari harus dipenuhi dengan inovasi dan perubahan juga penyempurnaan dalam pengelolaan madrasah. Hal ini sesuai dengan prinsip Islam bahwa hari esok harus lebih baik daripada hari ini. Penyempurnaan dapat dipecah menjadi dua macam, yaitu **Kaizen** dan **inovasi**.¹⁵

Proses ini sebenarnya selalu berkesinambungan atau berantai. Siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) merupakan rantai yang saling berhubungan. Siklus Deming tersebut dipakai untuk meningkatkan suatu madrasah yang sedang mengimplementasikan peningkatan mutu berbasis ISO 9001: 2015. Jadi dapat dikemukakan bahwa PDCA itu merupakan sistem yang berantai yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus serta mampu diterapkan dalam manajemen berbasis ISO 9001: 2015. Jika produk (peserta didik) yang dihasilkan memenuhi standar yang dirumuskan bersama maka pengimplementasian tersebut bisa diterapkan kembali di tahun berikutnya. Namun, ketika hasil dari proses tersebut belum memenuhi standar yang sudah ditulis dalam tujuan, maka teknik pengimplementasian tersebut harus diganti dalam tahun berikutnya. Jadi, pada hakikatnya *Act* ini tidak pernah berakhir, tetapi merupakan proses yang terus menerus dan berkelanjutan sehingga kembali lagi pada langkah pertama ketika memulai siklus dan seterusnya.

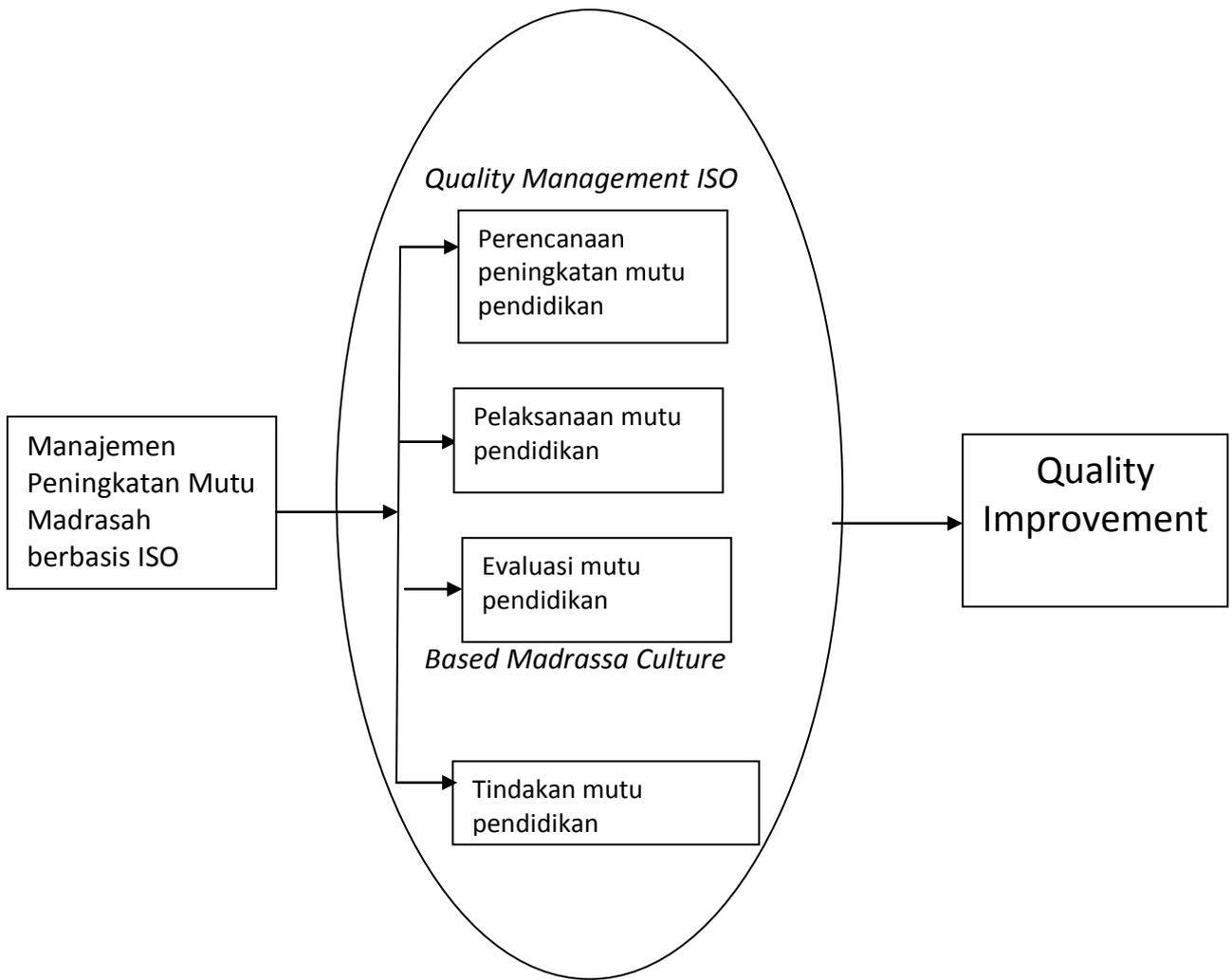
¹⁵ Masaaki Imai, *Kaizen : The Key to Japan's Competitive Success*, (Singapore: McGraw-Hill International, 1991), 78

E. Temuan Formal

Proses perencanaan sistem manajemen mutu secara keseluruhan dilakukan secara bersama-sama dengan kepala sekolah dan para manajer-manajer madya di unit kerja sesuai dengan ISO 9001: 2015. Implementasi strategi dimulai dari pengorganisasian pada setiap unit kerja bertanggung jawab kepada kepala sekolah dan menjalin koordinasi serta kerja sama dengan unit kerja yang lain dan dilanjutkan dengan pembagian tugas yang jelas pada setiap unit kerja maupun anggotanya seperti bidang tugas, uraian tugas, tanggung jawab, wewenang, tugas lain dan kualifikasi jika seluruh personel telah siap untuk melaksanakannya. PDCA menjadi model manajemen pelaksanaan strategi ISO 9001: 2015 di lembaga pendidikan Islam jika diinternalisasikan nilai-nilai Islam di dalamnya dan sudah menjadi budaya.

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.

Jadi, temuan formal penelitian ini adalah manajemen mutu ISO berbasis budaya madrasah atau (*Quality Management ISO based Madrassa Culture*).



Gambar 5.3. Temuan Formal Penelitian