

# IMPLEMENTASI ISO 9001:2008 DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU MADRASAH

**Moh. Zainal Fanani, M.Pd.I\***

\* STAIN Kediri, email: fanani74@gmail.com

**Abstract:** *The government take serious act to enhance quality of education either public or private school. One of famous way used by education organization is adopting international based quality management system. One of international based quality standard about Quality Management System is ISO 9001:2008, customer oriented quality management system. Application of Quality Management System ISO 9001:2008 in education service is the right momentum to fix quality of education especially madrasah. Application of Quality Management System ISO 9001:2008 in education organization are meant to enhance customer's satisfaction through education organization, build awareness about the urgency of prime service to customer, teach education organization so they loyal to agreeable things, and prepare quality document. The successful of Quality Management System ISO 9001:2008 implementation affected by culture own by madrasah. Sincerity is needed to facilitate and manage culture changes into quality culture.*

**Keywords:** *ISO 9001:2008, quality culture, madrasah*

## PENDAHULUAN

Globalisasi telah mengubah cara hidup manusia sebagai individu, warga masyarakat, ataupun lembaga. Tidak seorangpun dapat menghindari globalisasi termasuk lembaga pendidikan. Dalam arus globalisasi hanya terdapat dua pilihan: apakah berperan sebagai pemain ataukah menjadi objek/korban dari pengaruh arus globalisasi dengan segala dampak yang dibawanya. Tatkala kehidupan bernegara dan tatanan sosial dirasakan tidak nyaman karena adanya globalisasi tersebut, maka pendidikan digugat. Pendidikan dihujat gagal mendidik generasi yang mampu mengelola negara dengan menjunjung tinggi amanat sosial. Sekolah/madrasah dituding telah menghasilkan lulusan yang tidak memiliki kepekaan sosial.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A. Chaedar Al-Wasilah, *Filsafat Bahasa dan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 116.

Dengan tuntutan kemajuan ilmu dan teknologi serta kecepatan perubahan saat ini, maka sudah tentu sekolah/madrasah dianggap sebagai lembaga sosial dan juga sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang terbuka dengan adanya perubahan tersebut. Era globalisasi telah membawa dampak persaingan atau kompetisi di berbagai bidang kehidupan, termasuk bidang ekonomi, politik, sosial, budaya dan sebagainya. Kondisi ini menuntut masyarakat untuk menyadari segala kemampuan yang dimilikinya agar mampu menghadapi tantangan tersebut.<sup>2</sup>

Agar kualitas lembaga pendidikan menjadi baik maka suatu lembaga pendidikan hendaknya selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus. Peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan dapat ditempuh melalui berbagai program dan kebijakan diantaranya: *Pertama*, Meningkatkan pelaksanaan wajib belajar Sembilan atau Dua Belas tahun yang bermutu. *Kedua*, memberikan akses yang lebih besar kepada kelompok masyarakat yang selama ini kurang dapat terjangkau oleh layanan pendidikan. *Ketiga*, meningkatkan penyediaan pendidikan keterampilan dan kewirausahaan serta pendidikan formal yang bermutu. *Keempat*, meningkatkan penyediaan dan pemerataan sarana prasarana pendidikan. *Kelima*, meningkatkan kualifikasi, kompetensi, dan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan. *Keenam*, meningkatkan kesejahteraan tenaga pendidik dan kependidikan. *Ketujuh*, menyempurnakan manajemen pendidikan dan meningkatkan partisipasi dalam proses perbaikan mutu pendidikan. *Kedelapan*, meningkatkan kualitas kurikulum dan pelaksanaannya yang bertujuan untuk membentuk karakter dan kecakapan hidup.<sup>3</sup>

Dari delapan program di atas salah satu diantaranya tentang penyempurnaan manajemen pendidikan untuk memperbaiki mutu pendidikan. Memperbaiki manajemen dapat dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah sebagaimana fungsi manajemen pada umumnya yaitu dengan adanya perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan kontrol. Pemerintah melakukan upaya yang serius dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan baik lembaga pendidikan negeri maupun swasta. Salah satu cara yang saat ini marak dilakukan oleh lembaga pendidikan di Indonesia adalah dengan mengadopsi sistem manajemen mutu berstandar internasional untuk diterapkan pada lembaga pendidikan mereka. Salah satu standar mutu internasional mengenai sistem manajemen mutu adalah ISO 9001:2008, yaitu sistem manajemen mutu yang berorientasi pada pelanggan sehingga sistem manajemen mutu tersebut baik untuk diterapkan pada organisasi atau lembaga pendidikan.

---

<sup>2</sup> Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 46.

<sup>3</sup> *Ibid*, 6.

Menghadapi era globalisasi yang penuh persaingan ketat sebagaimana dikemukakan di atas, *mutu* menjadi kata kunci. Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dalam jasa pendidikan merupakan momentum yang tepat. Sekolah atau institusi pendidikan yang menerapkan SMM ISO 9001:2008 memiliki landasan yang kuat, karena ketika mereka menerapkan SMM ISO 9001:2008 berarti mereka telah menjalankan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan. Dalam undang-undang dan peraturan tersebut memuat visi, misi, fungsi, dan tujuan pendidikan nasional, serta strategi pembangunan pendidikan nasional, untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, relevan dengan kebutuhan masyarakat, dan berdaya saing dalam kehidupan global.

## **PEMBAHASAN**

Penerapan ISO 9001:2008 di lingkungan lembaga pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pelayanan pendidikan, membangun kesadaran tentang perlunya melakukan pelayanan prima terhadap pelanggan, mendidik diri sendiri (pengelola lembaga pendidikan) agar taat terhadap sesuatu yang telah disepakati, dan menyiapkan dokumen mutu.<sup>4</sup>

Mutu berkenaan dengan penilaian tentang suatu produk terhadap kriteria, standar, atau rujukan tertentu. Mengenai sekolah bermutu, Sagala menyatakan bahwa dikatakan sekolah bermutu apabila prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian dalam (1) prestasi akademik yaitu nilai raport dan nilai kelulusan memenuhi standar yang telah ditentukan, (2) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, dan (3) memiliki tanggung jawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk keterampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterima di sekolah/madrasah.<sup>5</sup> Jadi lembaga pendidikan dikatakan bermutu manakala menghasilkan *output* dan *outcome* yang baik, berprestasi, dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi serta mencapai standar nasional maupun internasional. Sekolah atau lembaga pendidikan telah memenuhi standar internasional adalah jika sekolah tersebut telah menerapkan prinsip-prinsip ISO.

Selanjutnya, lembaga pendidikan merupakan sebuah organisasi yang melibatkan banyak individu dengan kecenderungan yang berbeda satu sama lain, baik dari latar belakang sosial, pendidikan, bahkan sebagai individu yang memiliki kepribadian yang berbeda satu sama lain. Masing-masing individu saling bekerja sama satu

---

<sup>4</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2008), 307.

<sup>5</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 170.

dengan yang lain untuk mencapai tujuan sama dari organisasi yang menaunginya.<sup>6</sup> Selain itu lembaga pendidikan memiliki budaya organisasi yang telah dilaksanakan dengan kuat dalam proses manajerial lembaga pendidikan. Permasalahannya adalah, bagaimana sertifikasi ISO 9001:2008 dapat menyatu sebagai pengembangan budaya organisasi sehingga menjadi bagian dari paradigma *resources oriented*.

Budaya organisasi adalah pola nilai dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Pengembangan budaya kualitas berkaitan dengan upaya merubah perilaku dan sikap dari mental manusia. Hal ini merupakan salah satu tugas manajemen yang paling sulit, karena memerlukan kekuatan besar, keterampilan persuasif dan motivasi. Kesungguhan juga diperlukan dalam memfasilitasi dan mengelola perubahan budaya menuju arah budaya kualitas.<sup>7</sup>

Perubahan budaya ISO 9001:2008 dan budaya kultural yang dimiliki oleh madrasah dalam implementasi ISO 9001:2008 akan ada resistensi dari warga organisasi. Oleh karena itu keberhasilan maupun kegagalan menerapkan ISO, sebagian besar dipengaruhi oleh budaya organisasi (Kekale, 1999; Pamcharoen *et al.*, 2005; Kujala & Ullarank, 2004), karena ISO pada hakekatnya adalah program perubahan organisasi yang memerlukan transformasi budaya organisasi, proses dan keyakinan (Pamcharoen *et al.*, 2005).<sup>8</sup> Artikel ini difokuskan pada implementasi ISO 9001:2008 dan budaya organisasi untuk mengembangkan budaya mutu madrasah agar madrasah mampu bertahan dan dapat bersaing dalam peredaran global.

ISO (*The International Organization for Standardization*) adalah badan standar dunia yang berkedudukan di Swiss dan didirikan sejak 1947,<sup>9</sup> ISO 9001:2008 merupakan standar internasional yang mengatur tentang sistem manajemen mutu (*Quality Management System*), oleh karena itu sering disebut sebagai “ISO 9001” adapun tulisan 2008 menunjukkan tahun revisi maka ISO 9001:2008 adalah sistem manajemen mutu hasil revisi tahun 2008.

Standar ISO 9000:1987 merupakan versi awal yang memuat model penjaminan mutu dalam proses desain, pengembangan, produksi, instalasi, dan jasa. Revisi pertama yang dilakukan pada tahun 1994 menghasilkan ISO 9000:1994 yang memuat standar ISO 9000, 9001, 9002, 9003, dan 9004. Pada versi ini, ISO 9000 memuat petunjuk penggunaan, sedangkan ISO 9001, 9002, dan 9003 menangani sistem mutu

---

<sup>6</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I, edisi kesepuluh, terj. Paramita Rahayu, (Jakarta: Indeks, 2008), 5.

<sup>7</sup> B.G. Dale, 2003. *Developing, Introducing, and Sustaining TQM*. [www.blackwellpublishing.com.p.133](http://www.blackwellpublishing.com.p.133). Agustus 2005. Diakses pada tanggal 20 Juli 2017.

<sup>8</sup> Hatane Samuel dan Joni Zulkarnain, *Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan*. Studi Kasus PT Otsuka Indonesia Malang. *Jurnal Manajemen Perusahaan*. Vol 13, No 2 September 2011, hal 1.

<sup>9</sup> Agus Syukur, *SR ISO 9001:2008 dan Poka Yoke Strategi Jitu Manajemen Mutu Perusahaan*, (Yogyakarta: Kata Buku, 2010), 47.

untuk penjaminan mutu terhadap pihak eksternal, sementara ISO 9004 ditujukan untuk kebutuhan internal. Revisi selanjutnya pada tahun 2000 menyederhanakan standar versi 1994 menjadi lebih generik sehingga dapat diterapkan pada lebih banyak sektor bisnis yang beragam. Standar ini mengadopsi pendekatan berbasis proses dan delapan prinsip manajemen mutu. Komponen seri ISO 9000:2000 ini anatara lain ISO 9000:2000 (*Quality Management Systems: Fundamentals and Vocabulary*), ISO 9001:2000 (*Quality Management Systems: Requirements*), dan ISO 9004:2000 (*Quality Management Systems: Guidelines for Performance Improvement*). Dengan demikian ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, yang ada pada versi 1994 digabung menjadi ISO 9001 pada versi 2000. Revisi yang terakhir dilakukan pada tahun 2008 hanya menambahkan beberapa klarifikasi dan perubahan.<sup>10</sup>

Kata ISO berasal dari bahasa Yunani, *isis* yang berarti setara (*equal*). Sesuai namanya, standar-standar ISO dimaksudkan untuk menyetarakan atribut tertentu dari produk atau proses di seluruh dunia. Tujuan dari ISO *to promote the development of standardization and related activities in the world with a view to facilitating the international exchange of goods and services, and to developing cooperation in the spheres of intellectual, scientific, technological and economic activity.*<sup>11</sup>

ISO 9001:2008 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu. ISO 9001:2008 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh sebuah produk (barang atau jasa). ISO 9001:2008 merupakan suatu standar internasional untuk sistem manajemen kualitas. Penetapan persyaratan dan rekomendasi bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memenuhi produk (jasa) yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Dapat disimpulkan bahawa ISO 9001:2008 adalah merupakan prosedur dokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem, yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu, dimana kebutuhan atau persyaratan tertentu tersebut ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi. Sistem manajemen mutu mendefinisikan bagaimana organisasi menerapkan praktek-praktek manajemen kualitas secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar (*stakeholder*).

Standar ISO 9000 memuat konsep dasar dan juga daftar istilah (*Fundamentals and Vocabulary*) yang digunakan dalam seluruh standar pada kelompok ISO 9000. Standar ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman kepada pengguna mengenai

---

<sup>10</sup> Cendrawati dan Melinda Haryanto, *Analisis Pengaruh Sertifikasi ISO Terhadap Rasio Return in Investment Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol 13, No 03, Desember 2011, 211.

<sup>11</sup> *Ibid*, 215.

unsur dasar manajemen mutu serta memperkenalkan delapan prinsip dasar manajemen mutu. Kedelapan prinsip tersebut adalah *Customer Focus, Leadership, Involvement of People, Process Approach, System Approach to Management, Continual Improvement, Factual Approach to Decision Making, dan Mutually Beneficial Supplier Relationships*. Beberapa istilah ISO 9001:2008 yang telah diterjemahkan dalam dunia pendidikan sebagaimana pandangan Sallis,<sup>12</sup> sebagai berikut:

*Tabel 1. Terjemahan Istilah ISO 9001:2008*

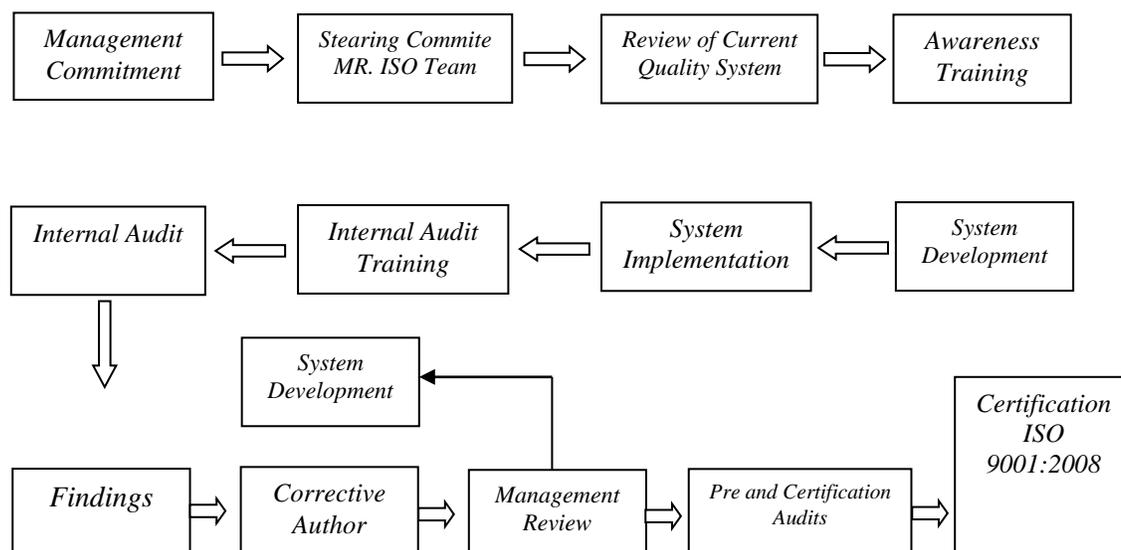
<b>Syarat ISO 9001:2008</b>	<b>Terjemahan Bidang Pendidikan</b>
1. Tanggung jawab manajemen	Komitmen manajemen sekolah/madrasah terhadap mutu
2. Sistem mutu	Sistem mutu
3. Kontrak	Komitmen dengan pelanggan internal dan eksternal (hak pelajar dan orang tua)
4. Kontrol dokumen	Kontrol dokumen
5. Pengadaan bahan	Kebijakan seleksi dan ujian masuk
6. Persediaan Produk	Layanan pendukung pelajar yang mencakup kesejahteraan, konseling, dan tutorial
7. Identifikasi produk	Catatan kemajuan pelajar
8. Kontrol proses	Pengembangan, desain dan penyampaian kurikulum, strategi pembelajaran
9. Inspeksi dan tes	Penilaian dan tes
10. Perlengkapan inspeksi, penilaian, dan tes	Konsistensi metode penilaian
11. Status inspeksi dan tes	Prosedur dan catatan untuk mengidentifikasi kegagalan dan kesalahan
12. Kontrol terhadap produk	Metode dan prosedur diagnostik untuk mengidentifikasi kegagalan dan kesalahan
13. Tindakan perbaikan	Tindakan perbaikan terhadap kegagalan pelajar, sistem untuk menghadapi tuntutan
14. Penanganan pengamanan dan penyampaian	Fasilitas lingkungan fisik, fasilitas pembelajaran, ekstrakurikuler dan lainnya
15. Catatan mutu	Catatan mutu
16. Audit mutu internal	Prosedur dan pengembangan staf mencakup prosedur untuk menilai kebutuhan pelatihan dan evaluasi

<sup>12</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. (Yogyakarta: IRCisoD, 2011) 130.

	efektivitas pelatihan
17. Teknik-teknik statistik	Metode review, monitoring, dan evaluasi

Sertifikat ISO adalah sebuah pengakuan tertulis yang diberikan kepada sebuah institusi yang telah menerapkan ISO sebagai standar dalam menyelenggarakan organisasi setelah melalui proses audit internal dan eksternal. Sertifikat dikeluarkan oleh lembaga sertifikasi internasional yang memiliki wewenang terhadap sertifikasi.

Suatu lembaga yang siap untuk diaudit dan mendapatkan pengakuan sistem manajemen ISO 9001:2008 harus memenuhi langkah-langkah berikut ini:<sup>13</sup>



**Gambar 1. Langkah-Langkah Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008**

Kesepuluh langkah pada Gambar 1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Komitmen manajemen (Kepala Sekolah/Madrasah, Wakasek, Ketua/Pembina, Unit Sekolah/Madrasah). Komitmen yang dimaksudkan untuk menyepakati bahwa sekolah/madrasah akan melakukan perubahan terhadap manajemen yang biasa dilakukan menjadi manajemen yang menggunakan pendekatan ISO 9001:2008. Dilakukan dalam suatu rapat yang melibatkan seluruh warga sekolah/madrasah yang disebut dengan rapat tinjauan manajemen.
- Penetapan tim pengembang yaitu wakil manajemen mutu dan tim kerja. Penetapan dilakukan atas dasar penetapan bersama dalam suatu rapat. Wakil manajemen mutu adalah orang yang mewakili sekolah/madrasah sebagai komandan dalam merancang dan mengendalikan jalannya manajemen sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.

<sup>13</sup> Mulyono, *Manajemen*, 315.

- c. Pemetaan bisnis proses organisasi (proses kerja dari organisasi sekolah/madrasah. SOP dan IK disusun dengan berpedoman pada tugas pokok dan fungsi sekolah/madrasah yang tertuang dalam SK pendirian sekolah/madrasah.
- d. Pelatihan kesadaran mutu/pemahaman mutu. Pelatihan terhadap seluruh warga sekolah/madrasah agar mereka mendukung penerapan kebijakan pendekatan manajemen ISO.
- e. Pengembangan sistem dan pelatihan penyusunan dokumentasi mutu. Pengembangan dan pelatihan dimaksudkan untuk memberikan pemahaman kepada warga sekolah/madrasah dalam menyusun dokumen mutu. Dokumen mutu yang dimaksud adalah visi, misi dan formulir/blanko yang diperlukan dalam mencapai sasaran mutu.
- f. Implementasi sistem dan dokumen mutu. Implementasi sistem akan lebih monumental apabila dilakukan dengan satu momen tertentu.
- g. Pelatihan internal audit. Pelatihan internal audit dimaksudkan untuk mempersiapkan tenaga audit di sekolah/madrasah. Materi yang disampaikan dalam pelatihan mencakup dokumen mutu, prosedur teknik wawancara dan pelaporan hasil audit.
- h. Internal audit. Audit adalah suatu kegiatan untuk melihat sejauh mana keterlaksanaan suatu prosedur maupun instruksi kerja dalam suatu kegiatan yang telah dibuat SOP dan IK-nya, apakah terjadi penyimpangan atau tidak.
- i. Tinjauan manajemen adalah suatu pertemuan antara WMM, tim pengembangan, dan unsur-unsur terkait di sekolah/madrasah.
- j. Pre-audit dan audit sertifikasi oleh badan sertifikasi. Kegiatan ini hanya dilakukan bagi sekolah yang akan melakukan sertifikasi ISO.

Terdapat delapan prinsip yang menjadi landasan dalam penyusunan ISO 9001:2008, yaitu (1) fokus pelanggan, (2) kepemimpinan, (3) keterlibatan orang, (4) pendekatan proses, (5) pendekatan sistem terhadap manajemen, (6) perbaikan terus menerus, (7) pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan, dan (8) hubungan pemasok yang saling menguntungkan.<sup>14</sup>

a. Fokus Pelanggan (*Customer Focus*)

Satu hal yang menakjubkan dari perubahan paradigma adalah fokus atas pencapaian dan pemuasan terhadap pelanggan. Pelanggan dalam lembaga pendidikan terdiri dari bermacam-macam golongan dan perlu adanya identifikasi. Tujuan mutu adalah memenuhi kebutuhan pelanggan, istilah pelanggan dalam lembaga pendidikan terdapat 3 jenis, yaitu: pelanggan utama, pelanggan kedua, dan pelanggan ketiga. Pelanggan utama adalah siswa yang secara langsung menerima jasa, pelanggan kedua

---

<sup>14</sup> Vincent Gasperz, *Continual Quality Management*, Jakarta: Gramedia, 2003, 75.

yaitu orang tua, sponsor pelajar yang memiliki kepentingan secara individu maupun institusi, dan pelanggan ketiga adalah pihak yang memiliki peran penting meskipun tidak langsung, seperti pemerintah dan masyarakat.<sup>15</sup>

Sebagai salah satu pengukur kinerja sistem manajemen mutu, organisasi harus memantau informasi yang berhubungan dengan persepsi mengenai apakah organisasi telah memenuhi persyaratan pelanggan. Metode penggunaan informasi juga harus ditentukan.<sup>16</sup> Pemantauan persepsi pelanggan dapat meliputi masukan dari survey kepuasan pelanggan, data pelanggan mengenai mutu produk yang telah diserahkan, survey pendapat pemakai, analisa bisnis yang hilang, penghargaan, tuntutan/tagihan terkait garansi dan laporan lembaga.

Adapun indikator dari penerapan fokus pelanggan adalah sebagai berikut (1) meningkatkan penerimaan yang diperoleh melalui tanggapan-tanggapan yang cepat dan fleksibel terhadap kesempatan pasar, (2) meningkatkan efektivitas penggunaan sumber-sumber daya organisasi menuju peningkatan kepuasan pelanggan, (3) meningkatkan loyalitas yang akan memimpin pada percepatan perkembangan bisnis melalui pengulangan transaksi-transaksi.<sup>17</sup>

Penerapan prinsip fokus pelanggan akan membawa organisasi menuju: (1) Pencarian kembali dan pemahaman kebutuhan serta ekspektasi pelanggan, (2) jaminan bahwa tujuan-tujuan organisasi terkait langsung dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, (3) penciptaan komunikasi tentang kebutuhan dan ekspektasi pelanggan ke seluruh anggota organisasi, (4) pengukuran kepuasan pelanggan dan tindakan-tindakan pada hasil, (5) pengelolaan sistematis berkaitan dengan hubungan pelanggan, dan (6) jaminan suatu pendekatan berimbang antara memuaskan dan pihak-pihak yang berkaitan.

Berikut indikator dan prasyarat dari klausul prinsip ISO 9001:2008 fokus pelanggan:

*Tabel 2. Persyaratan Customer Focus pada Klausul 5.2.<sup>18</sup>*

Klausul	Prinsip ISO 9001:2008	Persyaratan	Indikator
5.2	<i>Customer Focus</i>	Manajemen puncak memiliki metodologi yang menjamin bahwa kebutuhan-kebutuhan dan ekspektasi pelanggan telah ditetapkan melalui sistem manajemen mutu dan dikonversikan ke dalam	1. Lembaga pendidikan memahami dengan jelas tentang kebutuhan pelanggan 2. Lembaga menjamin bahwa pelanggan memperoleh informasi dan mendengarkan kebutuhan

<sup>15</sup> Sallis, *Total Quality*, 68.

<sup>16</sup> Purwadi, Iso 9001:2008, *Document Development Compliance Manual*, (t.t: Media Guru, 2012), 33.

<sup>17</sup> Gespersz, *Continual*, 76.

<sup>18</sup> *Ibid*, 126.

		persyaratan sesuai dengan tujuan kepuasan	mereka 3. Lembaga menyediakan sumber-sumber daya untuk sistem dan memuaskan pelanggan 4. Lembaga menentukan metode untuk mengetahui apakah organisasi memenuhi kepuasan pelanggan
--	--	---	---

#### b. Kepemimpinan

Pemimpin memiliki peran sangat penting dalam memandu guru dan administrator untuk bekerja sama dalam suatu kelompok. Pemimpin organisasi menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Menurut D.E. Mc. Farland bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah dan pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memiliki dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>19</sup> Sedangkan Oteng Sutisna berpendapat bahwa kepemimpinan adalah prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerjasama ke arah pencapaian tujuan.<sup>20</sup>

Dari dua pengertian di atas dapat didefinisikan bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu untuk mengkoordinasikan dan memberikan arahan kepada individu lain atau kelompok yang tergabung dalam wadah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ciri dari kepemimpinan sebagaimana Patton dalam Danim<sup>21</sup> mengemukakan bahwa pemimpin yang baik adalah orang yang setia dan konsisten menunjukkan karakteristik tertentu. Adapun ciri tersebut: (a) memimpin dengan contoh, (b) demokratis dan kooperatif, (c) termotivasi dan mampu memotivasi orang lain, (d) penyayang, (e) komunikator yang baik, (f) memperlakukan karyawan dengan dengan hormat, adil dan setara, (g) prihatin tentang kesejahteraan karyawan, (h) mendorong partisipasi karyawan dengan umpan balik positif, (i) mendorong partisipasi karyawan dalam kebijakan, praktik, (j) tujuan diarahkan mendorong hasil, (k) menunjukkan ba...

Sedangkan karakteristik kepemimpinan menurut Gayla Hodge dalam Danim<sup>22</sup> ada dua, yang pertama adalah pemimpin yang mempunyai visi, kedua adalah pemimpin yang bekerja dari sudut efektivitas. Karakteristik kepemimpinan serta

<sup>19</sup> Sudarmawan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 6.

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> *Ibid.*, 10.

<sup>22</sup> *Ibid.*, 6.

indikator sebagaimana dalam klausul prinsip tentang *leadership*<sup>23</sup> dalam ISO 9001:2008 adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Klausul Prinsip tentang Leadership<sup>24</sup> dalam ISO 9001:2008**

Klausul	Prinsip ISO 9001:2008	Prasyarat	Indikator
5.1.	<i>Leadership</i>	Kesadaran yang cukup terhadap persyaratan dan peraturan yang ada serta diterapkan pada organisasi dari produk yang ditawarkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merumuskan visi dan menunjukkan komitmen</li> <li>- Penetapan struktur organisasi sesuai sistem manajemen mutu ISO 9001:2008</li> </ul>
		Manajemen puncak memulai atau mengajukan tindakan/ ukuran serta mengkomunikasikan ke seluruh organisasi tentang pentingnya memenuhi kebutuhan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosialisasi kebijakan mutu kepada warga sekolah</li> <li>- Menjamin agar setiap orang dalam organisasi memperoleh informasi yang relevan</li> </ul>
		Manajemen puncak telah menerapkan kebijakan mutu ( <i>quality policy</i> ) dan tujuan mutu ( <i>quality objective</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat kebijakan mutu oleh manajemen (Kepala Sekolah, Wakasek, Ketua Unit Sekolah)</li> <li>- Mendefinisikan kebijakan tentang mutu</li> </ul>
		Manajemen puncak meninjau ulang persyaratan sumber daya atau telah memiliki ukuran dan mengumpulkan data serta pada saat yang sama menyediakan sumber daya guna mencapai tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyepakati rencana perencanaan manajemen ISO, penetapan tim kerja ISO</li> <li>- Penyusunan tugas, tanggung jawab dan wewenang seluruh personal sekolah</li> </ul>
		Manajemen puncak melakukan peninjauan ulang manajemen ( <i>management review</i> ) pada sistem	Mengukur kemajuan yang dicapai dan melakukan peningkatan

<sup>23</sup> Gespersz, *Continual*, 125.

<sup>24</sup> Gespersz, *Continual*, 125.

		manajemen mutu	
--	--	----------------	--

c. Keterlibatan Sumber Daya Manusia

Keterlibatan SDM pada semua tingkatan, mulai dari penjaga sekolah/madrasah, tenaga administrasi, guru, pembina kegiatan, yayasan, wakil kepala sekolah/madrasah serta wali murid. Pelibatan SDM yang ada dalam lingkungan sekolah/madrasah secara penuh memungkinkan kemampuan mereka dapat dipakai untuk pemanfaatan organisasi secara keseluruhan. Indikatornya adalah keterlibatan dalam pengembangan kurikulum, keterlibatan dalam penerimaan siswa baru, keterlibatan dalam promosi lembaga, keterlibatan dalam penyusunan program sekolah/madrasah.

SDM pada semua tingkatan merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip *involvement of people* (keterlibatan orang) adalah:

1. Orang-orang dalam organisasi menjadi termotivasi memberikan komitmen
2. Menumbuhkan inovasi dan kreatifitas dalam mencapai tujuan organisasi
3. Orang-orang menjadi bertanggung jawab terhadap kinerja mereka
4. Orang-orang menjadi giat dalam berpartisipasi dalam peningkatan mutu secara terus-menerus

Adapun prinsip keterlibatan SDM membawa organisasi menuju:

1. Orang-orang yang memahami tentang pentingnya kontribusi dan peranan mereka dalam organisasi
2. Orang-orang akan mampu mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat kinerja mereka
3. Orang akan bertanggung jawab terhadap kinerja mereka
4. Orang menjadi giat berpartisipasi dalam peningkatan mutu secara terus-menerus

**Tabel 4. Klausul tentang *Involvement of People* dalam ISO 9001:2008**

Klausul	Prinsip ISO 9001:2008	Persyaratan-persyaratan	Indikator
6.2.2	<i>Involvement of People</i> (keterlibatan seluruh orang)	Kompetensi pelatihan dan kesadaran	Pelatihan menyusun dokumen
		Kebutuhan kompetensi untuk personal yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kesesuaian kebutuhan produk	- Penyusunan pedoman mutu - Penyusunan prosedur mutu

		yang telah ditetapkan	- Penyusunan instruksi kerja - Penyusunan formulir mutu
		Dalam penerapannya, pelatihan atau tindakan lainnya yang diambil untuk mencapai kompetensi yang diperlukan	- Pelatihan internal audit - Pelatihan sumber daya manusia di sekolah
		Organisasi menjamin bahwa karyawan sadar akan relevansi serta pentingnya aktivitas mereka dan bagaimana mereka berkontribusi pada pencapaian tugas	

#### d. Pendekatan Proses

Agar hasil yang dikehendaki tercapai lebih efisien, maka kegiatan dan sumberdaya yang ada seperti: manusia, bangunan, peralatan dan infrastruktur lainnya yang tersedia memerlukan satu kepekatan mekanisme kerja yang tertuang dalam satu skema alur kegiatan. Indikatornya adalah pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah, pembuatan perangkat pembelajaran, mengadakan internal audit.

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai lebih efisien manakala aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses. Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin, dan peralatan dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah *output* bagi pelanggan. Suatu proses mengkonversi *input* terukur ke dalam *output* terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi.

Manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip *process approach* (pendekatan proses) adalah:

1. Biaya menjadi lebih rendah dan waktu siklus menjadi lebih pendek, melalui efektivitas penggunaan sumberdaya
2. Hasil menjadi meningkat, konsisten dan dapat diperkirakan (*predictable*)
3. Kesempatan peningkatan menjadi prioritas dan terfokus

Penerapan prinsip *process approach* (pendekatan proses) akan membawa organisasi menjadi:

1. Pendefinisian secara sistematis dari aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan
2. Penetapan tanggungjawab dan akuntabilitas yang jelas untuk mengelola aktivitas-aktivitas pokok

3. Kemampuan menganalisis dan mengukur kapabilitas dan aktivitas-aktivitas pokok
4. Pengidentifikasian keterkaitan dari aktivitas-aktivitas pokok dalam dan di antara fungsi-fungsi organisasi
5. Kemampuan memfokuskan faktor-faktor seperti sumberdaya, metode dan material yang akan meningkatkan aktivitas-aktivitas pokok organisasi
6. Kemampuan mengevaluasi resiko, konsekuensi dan dampak dari aktivitas-aktivitas pokok pada pelanggan, pemasok dan pihak lain yang berkepentingan.

*Tabel 5. Persyaratan Process Approach pada Klausul 4.1 (Gespersz, 2003:120)*

Klausul	Prinsip ISO 9001:2008	Persyaratan	Indikator

e. Pendekatan Sistem terhadap Manajemen

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan dari proses yang saling berkaitan berbagai sistem, akan memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip *System Approach to Management* (pendekatan sistem pada manajemen) adalah:

1. Integrasi dan kesesuaian dari proses yang akan paling baik mencapai hasil yang diinginkan
2. Kemampuan memfokuskan usaha-usaha pada proses kunci
3. Memberikan kepercayaan kepada pihak yang berkepentingan terhadap konsistensi, efektivitas, dan efisiensi dari organisasi.

Penerapan prinsip *System Approach to Management* (pendekatan sistem pada manajemen) akan membawa organisasi menuju:

1. Strukturisasi suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif dan efisien
2. Pemahaman keterkaitan di antara proses-proses dari sistem
3. Pemahaman yang lebih baik tentang peranan dan tanggungjawab yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan bersama dan oleh karena itu akan mengurangi hambatan-hambatan antara fungsi dalam organisasi
4. Pemahaman kemampuan organisasi dan penetapan kendala-kendala dari sumber daya sebelum bertindak
5. Kemampuan menentukan target dan mendefinisikan bagaimana aktivitas spesifik dalam sistem harus beroperasi
6. Peningkatan terus menerus dari sistem melalui pengukuran dan evaluasi

**Tabel 6. Persyaratan System Approach to Management pada Klausul 5.0 (Gespersz, 2003:125)**

<i>Klausul</i>	<i>Prinsip ISO 9001:2008</i>	<i>Persyaratan</i>	<i>Indikator</i>

f. Perbaikan Terus-menerus

Perbaikan secara terus-menerus berarti sesuatu yang belum pernah dilakukan. Suatu tindakan pengejaran atas mutu, prosesnya harus secara terus menerus diperbaiki dengan diubah, dikembangkan dan dimumikan. Sekolah/madrasah pada dewasa ini tidak hanya cukup menawarkan program dengan kurikulum tertentu, tetapi membuat orang tua dan pelajar menjadi puas. Situasi dan kondisi sekolah/madrasah yang kondusif akan memberikan kontribusi yang positif bagi mutu proses dan mutu produk (lulusan) sekolah/madrasah.<sup>25</sup>

Perbaikan secara terus-menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Perbaikan terus-menerus didefinisikan sebagai suatu proses yang terfokus pada upaya terus meningkatkan efektivitas organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu. Perbaikan terus menerus membutuhkan langkah-langkah konsolidasi yang progresif, menanggapi perkembangan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, dan akan menjamin suatu evolusi dinamik dari sistem manajemen mutu.

Sebuah organisasi yang baik akan memperhatikan suatu perbaikan yang berkelanjutan, artinya bahwa organisasi secara menyeluruh hendaknya menjadikan perbaikan sebagai tujuan tetap bagi organisasi. Namun bagaimana organisasi dapat secara terus menerus memperbaikinya sehingga tidak ada sebuah kesalahan yang sama terjadi secara berulang-ulang. Indikatornya adalah review struktur organisasi, diadakan perubahan jika perlu, bimbingan karier/bimbingan dan penyuluhan, pelatihan SDM sekolah/madrasah, pelatihan penyusunan dokumen, penyusunan prosedur mutu, penyusunan instruksi kerja, penyusunan formulir mutu, dan pelatihan internal audit.

Manfaat pokok apabila organisasi organisasi menerapkan prinsip perbaikan terus menerus adalah:

1. Meningkatkan keunggulan kinerja melalui peningkatan kemampuan organisasi
2. Kesesuaian dari aktivitas-aktivitas peningkatan pada semua tingkat terhadap tujuan strategik organisasi
3. Fleksibilitas bereaksi secara cepat terhadap kesempatan yang ada
4. Penerapan prinsip perbaikan terus-menerus akan membawa organisasi
5. Penggunaan pendekatan lingkup-lingkup yang konsisten terhadap peningkatan terus menerus dari kinerja organisasi

<sup>25</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta: Grasindo, 2000), 94.

6. Penjadikan peningkatan terus-menerus dari produk, proses-proses dan sistem, merupakan tujuan utama dari setiap individu dalam suatu organisasi
7. Penetapan sasaran, ukuran yang terkait dengan perbaikan terus-menerus
8. Pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan-peningkatan

**Tabel 7. Persyaratan Continuous Improvement pada Klausul 8.5.1 (Gespersz, 2003:155)**

Klausul	Prinsip ISO 9001:2008	Persyaratan	Indikator

g. Pendekatan Faktual dalam Pembuatan Keputusan

Keputusan yang efektif adalah keputusan yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah mutu dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi sebaiknya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen mutu ISO 9002:2008.

Keputusan yang efektif dapat diambil berdasarkan pada analisis data dan informasi yang telah dikumpulkan melalui rekaman sebelumnya. Indikator-indikatornya adalah kegiatan ekstrakurikuler, pengadaan guru tamu, dan review dokumen mutu. Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip *Factual Approach to Decision Making* (pengambilan keputusan berdasarkan fakta) adalah:

1. Keputusan-keputusan berdasarkan informasi yang akurat
2. Meningkatkan kemampuan untuk menunjukkan efektivitas dari keputusan melalui referensi terhadap catatan-catatan fakta
3. Meningkatkan kemampuan untuk meninjau ulang serta mengubah opini dan keputusan-keputusan

Penerapan prinsip *Factual Approach to Decision Making* (pengambilan keputusan berdasarkan fakta) akan membawa organisasi menuju:

1. Jaminan bahwa data dan informasi adalah akurat dan dapat diandalkan
2. Membuat data menjadi mudah diperoleh bagi mereka yang membutuhkannya
3. Menganalisis data dan informasi menggunakan metode-metode yang baik
4. Keseimbangan dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan berdasarkan pada analisis fakta, pengalaman, dan intuisi.

**Tabel 8. Persyaratan Factual Approach to Decision Making pada Klausul 8. (Gespersz, 2003:150)**

Klausul	Prinsip ISO 9001:2008	Persyaratan	Indikator

#### h. Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan

Suatu organisasi dan pemasoknya saling bergantung dalam suatu hubungan yang saling menguntungkan untuk meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah. Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip *Mutually Beneficial Supplier Relationship* (hubungan pemasok yang saling menguntungkan) adalah:

1. Meningkatkan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi kedua belah pihak
2. Meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan bersama untuk menanggapi perubahan pasar atau kebutuhan pelanggan
3. Mengoptimalkan biaya dan penggunaan sumber-sumber daya

Penerapan prinsip *Mutually Beneficial Supplier Relationship* (hubungan pemasok yang saling menguntungkan) akan membawa organisasi menuju:

1. Penetapan hubungan yang menyeimbangkan hasil-hasil jangka pendek dengan pertimbangan-pertimbangan jangka panjang
2. Pengumpulan dari keahlian dan sumber-sumber daya dengan mitra sekolah/madrasah
3. Mengidentifikasi dan memilih pemasok-pemasok utama yang dapat diandalkan
4. Menciptakan komunikasi yang jelas dan terbuka
5. Membagi informasi yang jelas dan terbuka
6. Menentukan pengembangan bersama dan aktivitas-aktivitas peningkatan yang terus-menerus
7. Meningkatkan inspirasi, pengakuan dan penghargaan, terhadap peningkatan dan pencapaian pemasok.

*Tabel 9. Persyaratan Mutually Beneficial Supplier Relationship pada Klausul 7.4 (Gespersz, 2003:160)*

Klausul	Prinsip ISO 9001:2008	Persyaratan	Indikator
---------	-----------------------	-------------	-----------

Adanya sebuah gagasan yang memandang bahwa organisasi sebagai suatu budaya, dimana suatu sistem dari makna yang dianut bersama di kalangan para anggotanya merupakan fenomena yang relatif baru. Pemahaman umum yang selama ini berkembang, bahwa organisasi didefinisikan sebagai suatu alat yang rasional untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan sekelompok orang. Di dalamnya ada tingkat jabatan, hubungan, wewenang dan seterusnya. Namun organisasi sebenarnya lebih dari itu. Organisasi juga mempunyai kepribadian, persis seperti individu, bisa tegar dan fleksibel, tidak ramah atau mendukung inovatif dan konservatif.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, budaya (*culture*) diartikan sebagai pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sukar diubah.<sup>26</sup> Dalam pemakaian sehari-hari, orang biasanya mensinonimkan pengertian budaya dengan tradisi (*tradition*). Dalam hal ini tradisi diartikan sebagai ide-ide umum, sikap dan kebiasaan dari masyarakat yang nampak dalam perilaku sehari-hari yang menjadi kebiasaan dari kelompok dalam masyarakat tertentu.<sup>27</sup>

Budaya organisasi mengacu pada sekumpulan keyakinan bersama, sikap dan tata hubungan serta asumsi-asumsi yang secara eksplisit atau implisit diterima dan digunakan oleh keseluruhan anggota organisasi untuk menghadapi lingkungan luar dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam hal ini, budaya organisasi mempunyai pengaruh penting terhadap motivasi.<sup>28</sup> Sebagaimana pendapat Farid dan Philip (1987), yang menyatakan bahwa budaya sebagai norma dan perilaku yang disepakati oleh sekelompok orang untuk bertahan hidup dan berada bersama. Sedangkan menurut Sukanto (1987), budaya adalah sesuatu yang dipelajari dari pola-pola perilaku kelakuan yang normatif, yang mencakup pola pikir, merasakan dan bertindak. Secara lebih formal, Kotter dan Heskett (Benyamin, 1997), mendefinisikan budaya sebagai totalitas perilaku, kesenian, perayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya serta pemikiran manusia yang mendirikan suatu masyarakat atau produk yang ditransmisikan bersama.<sup>29</sup>

Terdapat kesepakatan bahwa budaya organisasi yang sebagian menyebut sebagai tradisi organisasi karena mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini, jika diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai bahkan dicita-citakan oleh organisasi itu.

Riset terbaru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang mencerminkan hakikat budaya organisasi yaitu: (1) *Inovasi dan Pengambilan Resiko*. Sejauh mana para anggota (*civitas*) didorong untuk inovatif dan mengambil resiko, (2) *Perhatian dan Rincian*. Sejauh mana para anggota (*civitas*) diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian dalam kerjanya, (3) *Orientasi Hasil*. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu, (4) *Orientasi Orang*. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu, (5) *Orientasi Tim*. Sejauh mana kegiatan kerja

---

<sup>26</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1991), 149.

<sup>27</sup> Soekarto Indra Fachrudi, *Bagaimana Mengakrabkan Sekolah dengan Orang Tua Murid dan Masyarakat*, (Malang: IKIP Malang, 1994), 20.

<sup>28</sup> Anthony-Darden-Bedford, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jilid 1, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1992), 67.

<sup>29</sup> Aan Komariah, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Akasara, 2005), 96.

diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu, (6) *Keagresifan*. Sejahter mana orang-orang agresif dan kompetitif, bukan santai-santai, (7) *Kemantapan*. Sejahter mana kegiatan organisasi menekankan diperhatikannya *status quo* kontras dari pertumbuhan.<sup>30</sup>

Selanjutnya berdasarkan sifatnya, budaya organisasi dapat dibedakan sebagai berikut:

1. *Budaya Kuat*. Dalam suatu budaya kuat, nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara luas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Konsisten dengan definisi ini, suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pula pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dan kendali perilaku yang tinggi
2. *Budaya Lemah*. Kebalikan budaya kuat, dalam budaya lemah, tingkat konsistensi anggotanya tidak lagi kuat dan jangkauan budaya yang telah disepakati tidak lagi luas mencakup seluruh anggota-anggotanya. Dalam kondisi ini mudah diramalkan (*predictability*), bahwa tujuan yang hendak dicapai melalui tradisi yang telah disepakati akan sulit terwujud.<sup>31</sup>

Kebudayaan dapat tampak dalam bentuk perilaku masyarakat, hasil dari pemikiran yang dapat direfleksikan dalam sikap dan tindakan. Ciri yang menonjol antara lain adanya nilai yang dipersepsikan, dirasakan, dan dilakukan. Hal tersebut dikuatkan oleh pendapat Tsamara tentang kandungan utama yang menjadi esensi budaya, yaitu sebagai berikut:

Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungan yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku.

1. Adanya pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karya dan karsa, termasuk segala instrumennya, sistem kerja, dan teknologi.
2. Budaya merupakan hasil pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi norma-norma yang ada dalam caranya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan tertentu.
3. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan, baik sosial maupun non sosial.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi*, Jilid 2, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: Prenhallindo, 1996), 289.

<sup>31</sup> *Ibid.*

<sup>32</sup> Komariah, *Visionary Leadership*, 97.

Dari berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan pandangan hidup yang dapat berupa nilai-nilai, norma, kebiasaan, hasil karya, pengalaman dan tradisi yang mengakar di suatu masyarakat dan mempengaruhi sikap serta perilaku setiap orang atau masyarakat tersebut.

Ada beberapa pengertian tentang organisasi diantaranya: Hasibuan memberikan pengertian bahwa organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.<sup>33</sup> Menurut James D. Mooney, organisasi merupakan setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Prayudi Atmosudiro, organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi dan bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan.<sup>34</sup>

Jadi dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sekolah merupakan organisasi. Kaitannya dengan budaya, sebagaimana manusia diciptakan sebagai makhluk sosial yang tidak ada satu pun yang sama persis baik tingkah lakunya dan dalam berbagai hal sekalipun kembar, begitu juga kaitannya dengan organisasi, walaupun terdapat dua organisasi pada tempat yang sama maka organisasi tersebut tidak akan bisa menampilkan budaya yang sama persis, namun para ahli manajemen mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi persepsi, pandangan dan cara kerja orang yang ada di dalamnya. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi.

Hodge dan Anthony (19880), ada empat tahapan dalam pembentukan budaya organisasi yaitu: (1) Ketergantungan/konfrontasi otoritas, (2) Konfrontasi keakraban, pembeda peran dan isu hubungan antar sejawat, (3) Kreativitas, (4) Isu pertumbuhan/dapat bertahan.<sup>35</sup> Pada tahap pertama menunjukkan adanya kekuatan peran pemimpin dalam pembentukan budaya sehingga kelompok berupaya menentukan kriteria kepemimpinan yang sesuai dan dapat mereka terima. Keberhasilan yang dicapai pada tahap satu mendatangkan perasaan berhasil dan hubungan baik diantara anggota. Tahap kedua ditandai dengan adanya isu mengenai berbagai pertentangan antara kedekatan, perbedaan peran dan hubungan antar teman sejawat. Kemudian disusul oleh tahap ketiga yaitu kelompok mulai dihadapkan dengan perdebatan antara melakukan berbagai inovasi dan kreativitas dengan kecenderungan terhadap kemapanan atau kondisi tenang pada organisasi, terjadilah konflik dan peran pemimpin menentukan bagaimana cara bernegosiasi dan menyakinkan bawahan apa mau berubah atau pada *status quo*. Pada tahap

---

<sup>33</sup> Melayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 30.

<sup>34</sup> Melayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalahnya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 25.

<sup>35</sup> Komariah, *Visionary Leadership*, 113.

selanjutnya/keempat, kelompok akan mencapai kematangan ketika dihadapkan pada tuntutan untuk *survive* dan tumbuh. Pada tahap ini, organisasi telah mapan dan enggan untuk pindah dari keadaan dan cenderung mempertahankan *status quo* dan menolak perubahan.

Menurut Anthony dan Govindrajan, ada empat fungsi budaya organisasi: (a) memberikan identitas organisasional kepada para anggota organisasi, (b) memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif, (c) meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan (d) membentuk perilaku dengan membantu anggota-anggota organisasi memiliki perhatian terhadap sekitarnya.<sup>36</sup>

Pendidikan saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan baik nasional maupun internasional. Dalam rangka menghadapi tantangan di atas maka madrasah harus memiliki mutu yang baik. Manajemen peningkatan mutu merupakan sebuah kajian mengenai bagaimana sebuah lembaga pendidikan terus dikelola secara efektif, efisien dan berkeadilan untuk mewujudkan mutu pendidikan sebagai mana yang diharapkan.

Menurut Deming, ada 14 prinsip mutu yang harus dilakukan organisasi jika menghendaki tercapainya mutu, yaitu: (1) menciptakan konsisten tujuan, (2) adopsi filosofi baru, (3) menghentikan ketergantungan pada adanya inspeksi dan digantikan dengan upaya pencapaian mutu, (4) menghentikan anggapan bahwa penghargaan bisnis terletak pada harga, (5) meningkatkan sistem produksi dan layanan secara terus menerus guna meningkatkan mutu dan produktifitas, (6) pelatihan dalam pekerjaan, (7) kepemimpinan lembaga, (8) menghilangkan *tacit*, (9) hilangkan penghalang antar departemen/biro, (10) mengurangi slogan peringatan-peringatan dan target dan mengganti dengan metode-metode yang dapat meningkatkan mutu kerja, (11) kurangi standar kerja yang menentukan kuota berdasarkan jumlah, (12) hilangkan penghambat yang dapat merampas hak asasi manusia untuk merasa bangga terhadap kecakapan kerjanya, (13) lembagakan suatu program pendidikan dan peningkatan diri yang penuh semangat, dan (14) setiap orang dalam perusahaan bekerja sama dalam mendukung proses transformasi.

Kriteria madrasah bermutu adalah madrasah yang tidak terlepas dari pilar mutu yang telah ditetapkan oleh para ahli seperti Deming dan Juran,<sup>37</sup> bahwa pilar mutu tersebut adalah fokus pada pelanggan, keterlibatan total, pengukuran, komitmen, dan perbaikan berkelanjutan. Pilar mutu memberikan arah dan fokus yang diperlukan oleh pengelola untuk menghasilkan mutu madrasah. Para profesional pendidikan harus meramu kiat sukses dalam mengelola madrasah terutama untuk mencapai tujuan

---

<sup>36</sup> <http://nadiriki.blogspot.com/p/budaya:organisasi-pendidikan-islam.html>, diakses pada tanggal 15 Agustus 2017.

<sup>37</sup> Martinis Yamin dan Maisah, *Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial dan Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*, (Surabaya: UNESA Press, 2010), 32.

pendidikan, memecahkan masalah, memperbaiki proses, dan mengembangkan madrasah, pendidikan dan pembelajaran yang diperlukan.

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan maka madrasah harus menerapkan standar-standar mutu pendidikan yang baik. Menurut Sagala,<sup>38</sup> sekolah/madrasah dapat dikatakan bermutu apabila prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam (1) prestasi akademik, yaitu nilai raport dan nilai kelulusan memenuhi standar yang telah ditentukan, (2) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, dan (3) memiliki tanggungjawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk keterampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterimanya di madrasah. Dari pendapat tersebut, maka komponen dan indikator sekolah/madrasah bermutu adalah sebagaimana tabel dibawah ini:

*Tabel 10. Komponen dan Indikator Sekolah/Madrasah Bermutu*

Komponen	Indikator
Standar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil ujian yang memuaskan dan kesuksesan pelajar</li> <li>2. Siswa memiliki karakter yang baik, jujur, sopan dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya</li> <li>3. Siswa memiliki tanggungjawab yang tinggi</li> <li>4. Tingkat kemajuan tinggi</li> <li>5. Penggunaan sumberdaya secara efektif</li> <li>6. Umpan balik komunitas dan belajar yang didasarkan pada koleksi data yang sistematis</li> <li>7. Kontrol dana yang efektif</li> <li>8. Suasana yang menyenangkan</li> <li>9. Kesejahteraan pelajar merupakan sebuah prioritas</li> <li>10. Layanan pelanggan terbukti secara nyata</li> <li>11. Lingkungan yang bersahabat</li> <li>12. Komitmen terhadap para pelajar dengan semua keahlian</li> </ol>

Tenner dan De Torro (1992) mengemukakan perbedaan sifat-sifat mutu barang dan jasa yang dapat dijadikan salah satu pedoman:

*Tabel 11. Sifat-Sifat Mutu Barang dan Jasa*

Mutu Barang	Mutu Jasa
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objektif</li> <li>- Konkret</li> <li>- Berukuran matrik</li> <li>- Mengutamakan perhitungan waktu penyampaian</li> <li>- Terbuat dari materi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subjektif</li> <li>- Tak selalu konkret</li> <li>- Umumnya berukuran efektif</li> <li>- Mengutamakan empati</li> <li>- Terutama terdiri dari non materi (reputasi, sikap, tatakrama)</li> </ul>

<sup>38</sup> Sagala, *Manajemen Strategik*, 170.

- Dapat dihitung dengan angka	- Umumnya tak dapat dihitung dengan angka, tapi dengan perasaan, keyakinan, dan lainnya
-------------------------------	---

**Tabel 12. Sifat Mutu Pendidikan**

Kepercayaan ( <i>Reliability</i> )	Keterjaminan ( <i>Assurance</i> )	Penampilan ( <i>Tangibility</i> )	Empati ( <i>Empathy</i> )	Ketanggapan ( <i>Responsiveness</i> )
- Jujur - Aman - Tepat waktu - Tersedia	- Kompeten - Percaya diri - Meyakinkan - Objektif	- Bersih - Sehat - Buatan baik - Teratur dan rapi - Berpakaian rapi dan harmonis - Cantik (indah)	- Penuh perhatian terhadap pelanggan - Melayani dengan ramah dan menarik - Memahami aspirasi pelanggan - Berkomunikasi dengan baik dan benar - Bersikap penuh simpati	- Tanggap terhadap kebutuhan pelanggan - Cepat memberi respon terhadap permintaan pelanggan - Cepat memperhatikan dan mengatasi keluhan pelanggan

Dalam trilogi Juran (1989)<sup>39</sup> bahwa manajemen mutu terdiri dari tiga bagian pokok, yaitu: (a) perencanaan mutu, (b) pengendalian mutu, dan (c) peningkatan mutu. Isi pokok perencanaan mutu ialah mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, menerjemahkan kebutuhan itu ke dalam program kegiatan, dan menyusun langkah-langkah dalam proses pelaksanaan program untuk menghasilkan produk yang bermutu. Penjaminan mutu dapat diselenggarakan melalui berbagai model manajemen kendali mutu. Salah satu model manajemen yang dapat digunakan adalah model PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau *Kaizen Mutu Pendidikan*. Beberapa prinsip yang harus melandasi pola pikir dan pola tindak semua pelaku manajemen kendali mutu berbasis PDCA adalah:

- Quality First*, yakni semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus memprioritaskan mutu
- Stakeholders-in*, yaitu semua pikiran dan tindakan pengelola pendidikan harus ditujukan pada kepuasan *stakeholder*.
- The Next Process is Our Stakeholders*, bahwa setiap orang yang melaksanakan dalam proses pendidikan harus menganggap orang lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai *stakeholder*-nya yang harus dipuaskan.

<sup>39</sup> J.M. Juran. (1989). *Merancang Mutu*. Terjemahan Bambang Hartono dari Juran on Quality by Design. (Jakarta: Pustaka Binawan Presindo), Buku ke I.

- d. *Speak with Data*, bahwa setiap pelaksana pendidikan harus melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan analisis data yang telah diperoleh terlebih dahulu, bukan berdasarkan pengandaian atau rekayasa.
- e. *Upstream Management*, bahwa semua pengambilan keputusan di dalam proses pendidikan dilakukan secara partisipatif bukan birokratik.

## **PENUTUP**

Untuk meningkatkan kualitas dan mutu madrasah perlu dilakukan upaya yang serius dari seluruh *stakeholder* yang ada di madrasah, salah satunya dengan menata di bidang manajemen dengan cara mengadopsi salah satu sistem manajemen modern yaitu Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008. Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 berarti sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan yang memuat visi, misi, fungsi, dan tujuan pendidikan nasional, serta strategi pembangunan pendidikan nasional, untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu, relevan dengan kebutuhan masyarakat, dan berdaya saing dalam kehidupan global.

Penerapan ISO 9001:2008 di lingkungan lembaga pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pelayanan pendidikan, membangun kesadaran tentang perlunya melakukan pelayanan prima terhadap pelanggan, mendidik pengelola lembaga pendidikan agar taat terhadap sesuatu yang telah disepakati, dan menyiapkan dokumen mutu. Suksesnya implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 ditentukan oleh budaya kultural yang dimiliki oleh madrasah. Kesungguhan sangat diperlukan dalam memfasilitasi dan mengelola perubahan budaya menuju arah budaya kualitas. Oleh karena itu keberhasilan maupun kegagalan menerapkan ISO, sebagian besar dipengaruhi oleh budaya organisasi. Hal ini adalah salah satu tugas manajemen yang paling berat, karena memerlukan kekuatan besar, keterampilan persuasif dan motivasi.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Al-Wasilah, A. C. 2008. *Filsafat Bahasa dan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Anthony, R.N., Bedford, N.M., & Darden, J., 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen: Jilid I*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Cendrawati & Haryanto, M. 2011. *Analisis Pengaruh Sertifikasi ISO Terhadap Rasio Return in Investment Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia, Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol 13, No 03, Desember 2011.

- Dale, B.G. 2003. *Developing, Introducing, and Sustaining TQM*. (Online). (<http://www.blackwellpublishing.com.p.133>.), diakses pada tanggal 20 Juli 2017.
- Danim, S. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1991. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dessler, G. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid I, edisi kesepuluh, terj. Paramita Rahayu. Jakarta: Indeks.
- Gasperz, V. 2003. *Continual Quality Management*. Jakarta: Gramedia.
- Hasibuan, M. S. P. 2002. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalahnya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. 2002. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara,
- Indrafachrudi, S. 1994. *Bagaimana Mengakrabkan Sekolah dengan Orang Tua Murid dan Masyarakat*. Malang: IKIP Malang.
- Juran, J.M. 1989. *Merancang Mutu*. Terjemahan Bambang Hartono dari Juran on Quality by Design. Jakarta: Pustaka Binawan Presindo.
- Komariah, A. 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Akasara.
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz.
- Nadir, K. \_\_\_\_\_. *Organisasi Pendidikan Islam*. (Online). (<http://nadiriki.blogspot.com/p/budaya;organisasi-pendidikan-islam.html>), diakses pada tanggal 15 Agustus 2017.
- Purwadi. 2012. *ISO 9001:2008, Document Development Compliance Manual*. t.t: Media Guru.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi*, Jilid 2, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.
- Sagala, S. 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- Sallis, E. 2011. *Total Quality Management in Education*, terj. Yogyakarta: IRCisoD.
- Samuel, H. & Zulkarnain, J. 2011. *Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan: Studi Kasus PT Otsuka Indonesia Malang*. Jurnal Manajemen Perusahaan. Vol 13, No 2 September 2011.
- Syafaruddin. 2000. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Syukur, A. 2010. *SR ISO 9001:2008 dan Poka Yoke Strategi Jitu Manajemen Mutu Perusahaan*. Yogyakarta: Kata Buku.
- Yamin, M. & Maisah. 2010. *Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial dan Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: UNESA Press.