

SISTEM PENJAMINAN MUTU INTERNAL MADRASAH ANTARA TEORI DAN PRAKTIK

Oleh: Muhyar Fanani*

Abstract

This paper discusses the application of internal quality assurance system in the *madrasah* (Islamic School). This paper concludes that the quality assurance system is a systematic effort to improve the quality of education in a sustainable cycle that is manifested in the form of quality assurance activities to prevent unnecessary mistakes. Quality assurance system has some of the principles underlying the system works. Those Principles are a). Identify customers and their needs. b). Creating quality measurements. c). Plan process to achieve goals. d). The existence of a continuous of progress. In order to create continuous improvement, the head of *madrasah* (Islamic School) need to apply Deming's wheel consisting of plan, do, check, and act. For those *madrasah* which has many limitations, the PDCA is run by following the advice of Joseph Juran, namely: First, run a Kaizen, ie step by step improvement. Second, choose a low-cost measures. A good plan should be drawn off from the vision and mission of the *madrasah* which then are translated into a quality policy and objectives (targets) while considering the quality of customer needs. From the quality objectives specified performance indicators so as to facilitate evaluation. When the indicator has not been as planned, it means that there must be a record of improvement. PDCA cycle never ends, because the continuous improvement should be always sought.

Keywords: Quality Assurance, PDCA, kaizen, continuous improvement

A. Pendahuluan

Sebagai bangsa muslim terbesar di dunia, Indonesia pantas bertanya mengapa terbelakang? Bukankah penduduknya memiliki al-Qur'an, kitab suci yang menjadi petunjuk bagi kemajuan hidup? Bila faktanya Indonesia mundur, apa sesungguhnya yang salah? Al-Qur'an yang

* Penulis adalah dosen Pascasarjana IAIN Walisongo, Kepala Pusat Penjaminan Mutu Akademik (PPMA) IAIN Walisongo.

salah atau kita yang salah dalam memahaminya? Ataukah kita sudah paham, tapi tidak serius dalam menjalankannya?

Tampaknya yang terakhir itulah yang benar. Kaum muslim kebanyakan lemah dalam berkarya. Pepatah Inggris mengatakan *fail to plan, plan to fail* (gagal dalam membuat rencana berarti merencanakan kegagalan). Pepatah itu membantu menjelaskan fenomena keterpurukan dunia muslim saat ini. Dalam hal perencanaan, kaum muslim cenderung setengah hati karena saat merencanakan sesuatu selalu di-bayang-bayangi keterlibatan Allah di hatinya. Kaum muslim sering tidak menyempurnakan rencana. Pada saat yang sama selalu menggantungkan apa yang akan terjadi pada takdir Allah. Itulah makanya, orang Barat sering bingung mengapa kecelakaan kerja di dunia muslim selalu tidak "terpikirkan" sebelumnya, tidak disiapkan pencegahannya. Mengapa takdir selalu dijadikan kambing hitam? Padahal kecelakaan kerja, bisa jadi, hanyalah sebuah kecerobohan, bahkan kebodohan, dan sama sekali bukan takdir. Lihatlah kasus Lumpur Lapindo Sidoarjo. Itu kecerobohan atau takdir Tuhan? *Fail to plan, plan to fail*.

Sebagai bangsa muslim terbesar, Indonesia memiliki jumlah madrasah yang juga besar. Pertanyaannya adalah maju atau mundurkah madrasah-madrasah itu? Sudahkah madrasah-madrasah itu memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP)? Para pemerhati pendidikan akan sepakat bahwa mayoritas madrasah belum memenuhi SNP. Itulah makanya, Depag membangun program MEDP (*Madrasah Education Development Project*). Mengapa madrasah yang di situ dipelajari kitab suci, peta akurat kehidupan belum bisa menciptakan kemajuan? Mengapa mengurus dirinya sendiri saja, madrasah tidak mampu hingga butuh bantuan?

Tulisan ini tidak hendak menghakimi madrasah tapi akan memajukan madrasah dengan berangkat dari dalam. Tak perlu diragukan, apapun wujudnya madrasah adalah aset nasional. UU SISDIKNAS no 20/2003 mengakui hal itu. Pasal 30 UU tersebut mengatakan bahwa "(1) Pendidikan keagamaan diselenggarakan oleh Pemerintah dan/atau kelompok masyarakat dari pemeluk agama, sesuai dengan peraturan perundang-undangan. (2) Pendidikan keagamaan berfungsi mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/atau menjadi ahli ilmu agama." Madrasah merupakan salah satu bentuk pendidikan keagamaan. Memajukan madrasah adalah amanat UU.

Bagaimana memajukan madrasah dari dalam? Sistem Penjaminan Mutu adalah jawabannya. Tulisan ini mendiskusikan aplikasi sistem tersebut dalam madrasah yang kebanyakan masih memiliki banyak keterbatasan. Tulisan ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang sistem penjaminan mutu internal madrasah sehingga para pemegang kebijakan di madrasah bisa mudah menerapkannya.

B. Sekilas tentang Penjaminan Mutu

Ide tentang pentingnya penjaminan mutu bagi sebuah produk (barang/jasa) tak bisa dilepaskan dari tiga nama, yakni Deming, Shewart, dan Juran. Deming adalah seorang Doktor bidang Fisika yang menekuni statistik. Ia dilahirkan pada tahun 1900. Pada tahun 1930-an, Deming melakukan riset tentang metode mengurangi pemborosan dalam proses menghasilkan produk. Saat itu, Deming bekerja di sebuah pabrik perlengkapan telepon, Western Electric di Chicago AS. Di pabrik yang mempekerjakan 40.000 karyawan inilah ia bertemu dengan Joseph Juran, yang akhirnya menjadi partner kerjanya. Perkenalan Deming dengan Shewart bukan di Western Electric, tapi di Departemen Pertanian Amerika, tempat kerja baru Deming. Walter Shewart adalah seorang ahli statistik dari Bell Laboratories di New York. Perkenalan ini telah mengubah arah perhatian Deming. Ia tertarik dengan riset-riset statistik Shewart dan kemudian banyak terlibat di dalamnya. Deming mengembangkan dan meningkatkan metode statistik Shewart. Metode statistik Shewart dan Deming masih terkenal hingga kini dengan nama SPC (*Statistical Process Control*).

Kepakaran Deming langsung dimanfaatkan Jepang yang pada tahun 1950-an, hancur akibat bom di Nagasaki dan Hiroshima. Negeri Deming sendiri, AS, belum melihat betapa besarnya manfaat kepakaran Deming bagi masa depan Amerika. Setelah kunjungan pertamanya pada tahun 1940-an ke Jepang, Deming diundang kembali oleh *Japanese Union of Engineers and Scientists* pada tahun 1950 untuk mengajarkan aplikasi SPC kepada para pelaku industri Jepang. Tujuan para ilmuwan Jepang saat itu jelas yakni bertanya pada Deming bagaimana membangkitkan kembali industri Jepang yang hancur.

Deming memberi jawaban sederhana. Menurutnya, untuk membangkitkan kembali industri yang terpuruk, Jepang harus memulai langkahnya dengan mengetahui keinginan para pelanggannya. Deming memberikan optimisme kepada para pelaku industri Jepang yang tertunduk lesu dengan mengatakan, "Jika Anda mengikuti saran saya,

maka dalam lima tahun ke depan perusahaan Anda akan menjadi pemimpin pasar." Ternyata saran Deming diikuti oleh masyarakat Jepang. Seluruh para pelaku industri di Jepang selalu berkomitmen pada mutu. Mereka selalu menyesuaikan produk dengan kebutuhan pelanggan. Kini Jepang telah menjadi pemimpin pasar dunia dalam hampir segala lini.¹

Keterpurukan bangsa Jepang tahun 1940-an dan kebangkitannya dengan berkomitmen pada mutu itu pantas menjadi pelajaran bagi bangsa kita. Apakah bangsa ini pantas merasa sukses bila banyak warga rela menjadi pembantu di negeri orang walaupun kadang cukup dibayar dengan umpatan majikan dan bogem mentah? Sudahkah bangsa ini maju, bila jumlah gelandangan dan anak jalanan tak terkedali? Tahun 1997, anak jalanan mencapai 36.000 anak, sekarang membengkak menjadi 232.894 anak.² Akankah kaum terpelajar diam seribu bahasa bila kemiskinan dan pengangguran gentayangan di depan mata? Mana mungkin bangsa yang sedang terkulai ini mampu bersaing dengan bangsa lain? Mulai dari mana Indonesia harus bangkit? Mulai dari mutu pendidikan.

Pasca reformasi, dunia pendidikan dijadikan panglima bagi kebangkitan bangsa. Dalam Undang-Undang no 20/2003 tentang Sisdiknas disebutkan bahwa Sistem Pendidikan Nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.³

Dalam rangka mewujudkan tekad menjadikan pendidikan sebagai panglima, UU tersebut juga mengamanatkan perlunya SNP sebagai kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah Indonesia.⁴ Pemerintah menentukan kebijakan nasional dan SNP untuk menjamin mutu pendidikan nasional.⁵ Amanat ini kemudian mendorong keluarnya beberapa peraturan seperti PP. no. 19/2005 tentang SNP,

¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riadi dan Rahurrozi, cet. 3 (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 36-46

² KOMPAS, Senin, 1 Februari 2010

³ UU no. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

⁴ *Ibid.*, pasal 1 poin 17

⁵ *Ibid.*, pasal 50 poin 2

Permendiknas no. 7/2007 tentang Organisasi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP), dan Permendiknas no. 63/2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.

Lahirnya Permendiknas no. 63/2009 yang ditandatangani pada 25 September 2009 semakin menegaskan bahwa setiap lembaga pendidikan harus menghidupkan Sistem Penjaminan Mutu internalnya agar mutu pendidikan di negeri ini meningkat.⁶ Menurut Permendiknas ini, "Penjaminan mutu pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, Pemerintah, dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan."⁷ Jadi, sistem penjaminan mutu merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan yang dimanifestasikan dalam bentuk siklus kegiatan penjaminan mutu guna mencegah terjadinya kesalahan yang tidak perlu.⁸

Mutu adalah sesuatu yang relatif bukan absolut. Ia juga dinamis bukan statis. Disamping itu, mutu itu *journey* bukan *destination*.⁹ Oleh karena itu, sistem penjaminan mutu merupakan sebuah upaya terus-menerus yang tak ada kata akhir karena setelah suatu lembaga pendidikan berhasil mencapai tujuan tertentu, ia harus menetapkan untuk mengarah pada tujuan berikutnya dan siklus berulang dari awal lagi.

Permendiknas juga menyebut prinsip dasar penjaminan mutu pendidikan. Dalam pasal 3 poin 2 disebutkan bahwa Penjaminan mutu pendidikan dilakukan atas dasar prinsip: a) keberlanjutan; b) terencana dan sistematis, dengan kerangka waktu dan target-target capaian mutu yang jelas dan terukur dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan nonformal; c) menghormati otonomi satuan pendidikan formal dan nonformal; d) memfasilitasi pembelajaran informal masyarakat berkelanjutan dengan regulasi negara yang seminimal mungkin; e) SPMP merupakan sistem terbuka yang terus disempurnakan secara berkelanjutan.

⁶ Permendiknas no. 63/2009, pasal 1 poin 3 dan pasal 5.

⁷ *Ibid.*, pasal 1 poin 2.

⁸ Stephanie Matseleng Allais, *Quality Assurance in Education: Issues in Education Policy* (Johannesburg: CEPD 2009), 9-10.

⁹ Luthfi Hasan, "Meningkatkan Daya Saing IAIN Walisongo Melalui Implementasi *Quality Assurance* berbasis ISO 9001:2008 dan IWA2, dalam *Jurnal at-Taqaddum Uprna IAIN Walisongo*, vol. 2, no. 2, Nopember 2009, 151.

Dalam permendiknas tersebut juga dinyatakan bahwa Penjaminan mutu pendidikan oleh satuan atau program pendidikan ditujukan untuk memenuhi tiga tingkatan acuan mutu, yaitu: a. SPM; b. SNP; dan c. Standar mutu pendidikan di atas SNP.¹⁰ Pasal 14 dari peraturan itu menyatakan bahwa (1) SPM harus dipenuhi oleh penyelenggara satuan pendidikan dalam rangka memperoleh izin definitif pendirian satuan pendidikan atau pembukaan program pendidikan. (2) SPM sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipenuhi oleh penyelenggara satuan atau program pendidikan paling lambat 2 (dua) tahun setelah satuan atau program pendidikan memperoleh izin prinsip untuk berdiri dan beroperasi. Pasal 40 menegaskan bahwa pengelola satuan pendidikan harus menjalankan sistem penjaminan mutu dengan menganut prinsip otonomi.

Sebenarnya aktivitas penjaminan mutu pendidikan di negeri ini telah berjalan sejak lama walaupun belum maksimal. Pengawas sekolah, selama ini juga telah melakukan pengawasan, pembinaan, dan *monitoring*. Hanya saja, hasil pengawasannya tidak pernah dikemas dalam bentuk laporan integratif yang mudah diakses sehingga dapat dimanfaatkan oleh para pengambil kebijakan untuk memperbaiki kinerjanya. Kegiatan pengawasan yang ada masih terjebak pada rutinitas dan belum dimanfaatkan untuk perbaikan kinerja.¹¹

C. Mengapa harus Melakukan Penjaminan Mutu?

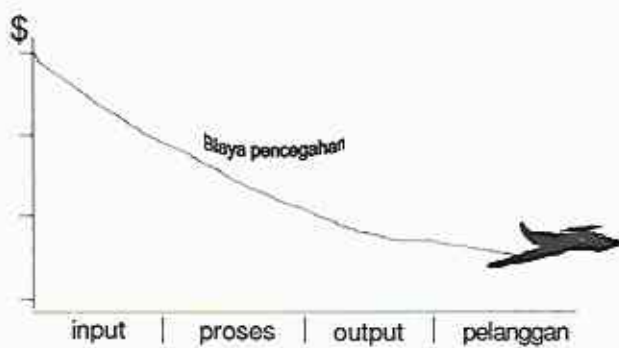
Sallis mengatakan bahwa "Setiap institusi harus menentukan nasibnya sendiri, karena dengan begitu akan menghindarkan institusi itu dari tindakan yang keliru."¹² Dengan demikian, penjaminan mutu merupakan tindakan pencegahan. Tindakan ini jauh lebih murah bila dibandingkan dengan mengobati. Gambaran biaya mutu dapat dilihat dalam gambar berikut:¹³

¹⁰ Permendiknas 63/2009, pasal 10.

¹¹ Abdul Rahman, "Kuncinya, Perbaiki Mutu Secara Berkelanjutan", dalam internet website: <http://.penapendidikan.com>, diakses tanggal 1 Februari 2010.

¹² Sallis, *Total Quality Management in Education*, 23.

¹³ Diadaptasikan dari Luthfi Hasan, "Meningkatkan Daya Saing IAIN Walisongo", makalah dipresentasikan dalam Lokakarya Penjaminan Mutu IAIN Walisongo, 4 Agustus 2009 (tidak diterbitkan).



Gambar di atas bisa dipahami bahwa semahal-mahalnya biaya perawatan akan masih jauh lebih murah bila dibanding dengan kehancuran akibat tanpa perawatan. Perawatan adalah pencegahan. Penjaminan mutu adalah sebuah bentuk pencegahan. Bila mutu dijamin, maka pelanggan akan puas.

Contoh paling konkret tiadanya sistem penjaminan mutu adalah jalannya berbagai program di berbagai departemen di negeri ini. Banyak program tidak direncanakan berdasarkan kebutuhan mendesak masyarakat. Akibatnya program dijalankan hanya semata-mata menghabiskan anggaran bukan kepuasan masyarakat. Karena ini terjadi di hampir semua departemen dan semua mata program selama bertahun-tahun, akibatnya sudah lebih dari 60 tahun merdeka, masyarakat tetap saja miskin dan terbelakang, sementara hutang negara menggunung. Bila para penyelenggara negara ditanya untuk apa hutang-hutang itu? Jawabannya pasti "Untuk membangun". Mengapa sudah membangun lebih dari 60 tahun dan menghabiskan dana triliunan, masyarakat tetap miskin? Karena hampir semua program dijalankan tanpa mutu. Ibarat seorang anak, Indonesia adalah anak yang tidak dididik. Sudah berusia 60 tahun masih me-"nyusu" pada orang tuanya. Dana pembangunan tersedot, tapi tetap saja masyarakat tak maju-maju.

Sebuah aktivitas produksi (jasa) seperti pendidikan sesungguhnya sulit menghindari dari keharusan untuk menjaga mutu. Penjaminan mutu penting dilakukan untuk: (1) Membentuk dan menjaga sistem dalam sebuah satuan pendidikan agar menghasilkan kualitas produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. (2) Memastikan terjadinya *continuous improvement* dalam setiap proses yang dilakukan. (3) Memberikan jaminan kepada *stake holders* terhadap kualitas produk

yang dihasilkan. (4) Meyakinkan tercapainya visi lembaga. (5) Membentuk *quality culture* di lembaga.¹⁴

Bila seluruh madrasah negeri ini menjalankan sistem penjaminan mutunya dengan baik, maka mutu bangsa ini akan meningkat. Penjaminan mutu pendidikan juga terkait dengan upaya meningkatkan kecerdasan bangsa sebagaimana dicita-citakan UUD 1945.¹⁵

Sebuah lembaga pendidikan harus menetapkan standar mutunya masing-masing dengan mempertimbangkan kebutuhan pelanggannya. Organisasi yang mutunya rendah, biayanya akan mahal. Organisasi yang *quality*-nya hebat, ia bisa berhemat. Anak yang pintar dan anak yang kurang pintar biayanya akan berbeda. Anak yang kurang pintar akan membutuhkan biaya yang lebih mahal. Mengapa? Karena anak yang kurang pintar harus dikursuskan, dileskan, dan lain sebagainya. Mungkin ada yang berdalih, bila tidak disekolahkan dan tidak dididik pasti lebih murah. Itu tidak benar. Anak yang tidak dididik, ia akan me-*nyusu* pada orang tuanya hingga tua. Ia sudah beranak pinak masih juga merepotkan orang tuanya. Bagi orang tua, bila semua biaya pemeliharaan anak tak terdidik itu dijumlah pastilah jauh lebih mahal bila dibanding dengan anaknya yang terdidik yang akhirnya bisa mandiri. Demikian halnya dengan organisasi. Organisasi bermutu rendah akan boros biaya. Oleh karena itu, ia perlu diubah dari *low quality* menjadi *high quality*. Upaya ini disebut investasi. Untuk memperjelas gambaran perbedaan antara organisasi yang biasa dengan yang bermutu dapat dilihat dalam matrik berikut:

**Perbedaan Antara
Lembaga Biasa dan Lembaga Yang Bermutu¹⁶**

Institusi Biasa	Institusi Mutu
Fokus pada kebutuhan internal	Fokus pada pelanggan
Fokus pada deteksi masalah	Fokus pada pencegahan masalah
Pendekatan dalam pengembangan karyawan tidak sistematis	Investasi sumberdaya
Kekurangan visi strategis mutu	Memiliki strategi mutu

¹⁴ Luthfi Hasan, "Meningkatkan Daya Saing IAIN Walisongo Melalui Implementasi *Quality Assurance* berbasis ISO 9001: 2008 dan IWA2, dalam *Jurnal at-Taqaddum* Upma IAIN Walisongo, vol. 2, no. 2, Nopember 2009, 151-2

¹⁵ Permendiknas, pasal 2, poin 1

¹⁶ Edward Sallis, *op. cit.*, hlm. 163-4

Menyikapi komplain sebagai gangguan	Menyikapi komplain sebagai peluang untuk belajar
Sama sekali tidak memiliki standar mutu yang jelas	Mendefinisikan karakteristik mutu pada seluruh area organisasi
Tidak memiliki rencana mutu	Memiliki kebijakan dan rencana mutu
Peran manajemen dipandang sebagai salah satu bentuk kekangan	Manajemen senior (top leader) memimpin mutu
Hanya melibatkan tim manajemen dalam masalah apapun	Proses perbaikan mutu melibatkan setiap orang
Tidak memiliki fasilitator mutu	Memiliki fasilitator mutu yang mendorong kemajuan proses
Prosedur dan aturan yang baku adalah yang terpenting	Karyawan dianggap memiliki eluang untuk menciptakan mutu. Kreativitas adalah hal yang penting
Tidak memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas	Memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas
Tidak memiliki strategi evaluasi yang sistematis	Memiliki strategi evaluasi yang jelas
Melihat mutu sebagai cara untuk menghemat biaya	Melihat mutu sebagai sebuah cara untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
Rencana jangka pendek	Rencana jangka panjang
Memandang mutu sebagai inisiatif yang mengganggu	Mutu dipandang sebagai bagian dari budaya
Memeriksa mutu dengan tujuan untuk memenuhi tuntutan agen-agen eksternal	Meningkatkan mutu berada dalam garis strategi imperatifnya sendiri
Tidak memiliki misi khusus	Memiliki misi khusus
Memiliki budaya hirarkis	Memperlakukan kolega sebagai pelanggan

D. Dari Mana Memulai?

Juran dan Deming menyatakan bahwa masalah mutu adalah masalah manajemen.¹⁷ Juran memiliki teori 85/15. Menurut teori ini, 85 % masalah mutu dalam sebuah organisasi adalah hasil dari desain proses (*system*) yang buruk. Dengan demikian, masih menurut Juran, 85 % masalah mutu merupakan tanggung jawab manajemen karena mereka memiliki 85 % kontrol terhadap sistem organisasi.¹⁸ Dalam konteks madrasah, masalah mutu menjadi tanggung jawab kepala madrasah.

Sistem penjaminan mutu memiliki beberapa prinsip yang melandasi sistem kerjanya. Prinsip tersebut adalah: (1) Mengidentifikasi pelanggan

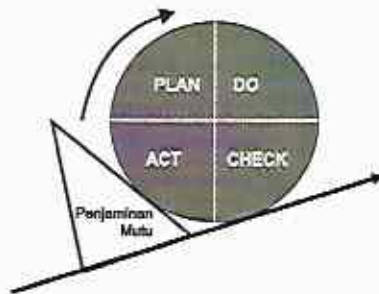
¹⁷ *Ibid.*, hlm. 97

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 108

dan kebutuhannya. (2) Menciptakan pengukuran kualitas. (3) Merencanakan proses untuk mencapai tujuan. (4) Adanya kemajuan yang berkesinambungan.¹⁹

Seorang kepala madrasah harus menjalankan prinsip-prinsip tersebut. Ia harus menentukan pelanggan. Pelanggan bisa berupa murid atau orang tua murid. Ia harus mengukur kebutuhan pelanggan sebagai acuan standar mutu. Apa sesungguhnya keinginan mereka harus dikenali dengan baik. Setelah mengenali kebutuhan pelanggan, kemudian membuat *planning* untuk mencapainya. Setelah *planning* itu dijalankan, ia harus membuat perbaikan berkesinambungan. Inilah tugas pokok sistem penjaminan mutu. Tanpa melalui sistem penjaminan mutu, perbaikan yang berkesinambungan akan sulit diwujudkan. Mungkin perbaikan bisa saja terjadi, tapi tidak akan bisa konsisten dan kontinu.

Guna menciptakan perbaikan yang berkesinambungan, kepala madrasah bisa berguru kepada Deming. Deming telah menyederhanakan langkah penjaminan mutu yang kemudian dikenal dengan Deming's *wheel* (roda Deming). Deming's *wheel* adalah sebuah siklus yang terdiri dari empat tahap, yakni PDCA yang terdiri dari *plan*, *do*, *check*, dan *act*. *Plan* atau program harus hidup dan jalan. Bila tidak jalan, maka plan harus dicek. Kebanyakan masalah ada di *do*. Lembaga pendidikan biasanya pintar membuat *plan*, tapi *do*-nya lemah. Inilah Deming's *wheel*.²⁰



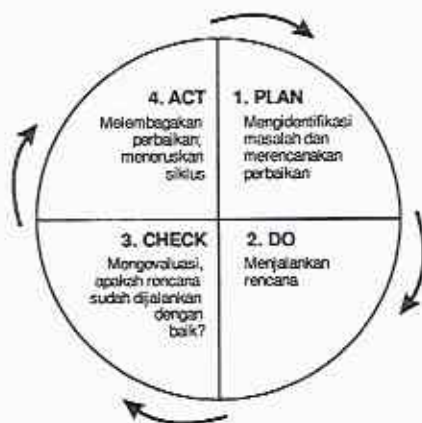
¹⁹ Luthfi Hasan, "Meningkatkan daya Saing IAIN Walisongo Melalui Implementasi Quality Assurance Berbasis ISO 9001: 2008 dan IWA2, dalam *Jurnal at-Taqaddum* Upma IAIN Walisongo, vol2, no. 2, Nopember 2009, 151-2.

²⁰ Diadaptasikan dari Luthfi Hasan, "Meningkatkan Daya Saing IAIN Walisongo", makalah dipresentasikan dalam Lokakarya Penjaminan Mutu IAIN Walisongo, 4 Agustus 2009 (tidak diterbitkan).

"As long as the circle is rolling, the quality is providing. Once the circle is interrupted the quality fails."

Menurut Deming, penjaminan mutu itu seperti roda yang menggelinding pada latar yang naik ke atas. Penjaminan mutu berfungsi sebagai *cengkal* untuk menaharannya agar tidak mundur. "As long as the circle is rolling, the quality is providing. Once the circle is interrupted the quality fails".

Bila sebuah madrasah akan menerapkan sistem penjaminan mutu, maka pimpinan harus memiliki komitmen. PDCA digambar naik, agar putaran kedua lebih tinggi dari putaran pertama dan begitu seterusnya (*continuous improvement*). Setelah *plan* dijalankan, audit dilakukan dalam 6 bulan sekali. Bila ditemukan ketidaksesuaian antara *plan* dan *do*, maka akan dicatat dan disarankan untuk diperbaiki. Bila dalam 6 bulan berikutnya tidak ada perubahan, maka temuannya pasti akan sama, misalnya banyak siswa kelas 6 belum hafal *juz'amma*. Temuan sekali namanya temuan *minor*. Namun bila temuannya sama untuk dua kali, temuan minor itu berubah menjadi temuan *major*. Jadi boleh ada temuan, tapi tidak boleh sama terus. Harus ada perbaikan sesuai waktu yang disepakati antara yang bersangkutan dengan auditor.²¹ Untuk lebih jelasnya, berikut penjelasan lingkaran PDCA Deming:²²



²¹ *Ibid.*, 155-6.

²² Diadaptasikan dari Luthfi Hasan, "Meningkatkan Daya Saing IAIN Walisongo", makalah dipresentasikan dalam Lokakarya Penjaminan Mutu IAIN Walisongo, 4 Agustus 2009 (tidak diterbitkan).

Jadi, bila sebuah madrasah merencanakan, misalnya, seluruh siswa kelas tertinggi hafal *Juz 'Amma*, maka itu harus diwujudkan. Bila kenyataannya mereka tidak hafal, maka kesalahan ada di *do*. Ini menjadi temuan untuk diupayakan agar berubah. Kemudian dikomunikasikan dengan yang bersangkutan agar bisa memperbaiki pada masa mendatang (*action*). Setiap ada kelemahan, dipastikan ada tindakan perbaikan. Di sini, kata maaf dan kasihan menjadi tidak relevan. Bila ingin maju, harus berkomitmen. Komitmen inilah yang mendorong seorang pimpinan untuk mengabaikan keuntungan jangka pendek dan menetapkan tujuan keberhasilan jangka panjang. Keuntungan jangka panjang memang tidak bisa diperoleh dengan mudah, namun bukan hal yang tidak mungkin dicapai. Perbaikan yang terus-menerus adalah kuncinya.

E. Bisakah Madrasah Menjamin Mutu?

Potret madrasah di Jawa Tengah memang cukup memprihatinkan. Sebanyak 94,69 persen atau 5.156 madrasah dari seluruh madrasah yang ada (5.445 madrasah) berstatus swasta dengan sarana dan prasarana yang terbatas serta manajemen yang rendah. Jumlah itu sudah mencakup MI, MTs, dan MA. Sebagian besar madrasah itu berada di pedesaan. Siswanya pun kebanyakan berlatar belakang keluarga miskin. Memang semua madrasah itu dilengkapi dengan tenaga guru sebanyak 69.132 orang. Namun, dari jumlah itu, 83,37 persen guru (57.639 orang) merupakan guru swasta dengan kesejahteraan yang minim.²³

Pertanyaannya adalah mungkinkah madrasah yang secara umum memiliki banyak keterbatasan itu dipacu mutunya? Butuh waktu berapa lama madrasah bisa mengangkat dirinya hingga mencapai SNP?

Apapun keadaannya, persoalan penjaminan mutu bagi madrasah adalah sebuah keniscayaan. Bagi yang sudah memenuhi SNP, penjaminan mutu diarahkan untuk menjaganya bahkan meningkatkannya. Bagi yang belum memenuhi SNP, penjaminan mutu diarahkan untuk mencapai SNP.

Bagi madrasah yang memiliki banyak keterbatasan, tidak perlu menghindar dari penjaminan mutu. Madrasah tetap bisa menjalankan

²³ Freelists, "94 Persen Madrasah di Jateng Swasta" dalam website: <http://www.freelists.org/post/ppi/ppiindia-94-Persen-Madrasah-di-Jateng-Swasta>, diakses 1 Februari 2010.

manajemen mutu. Caranya menerapkan dua nasihat Joseph Juran, yakni: *Pertama*, menjalankan *Kaizen*. *Kaizen* adalah sebuah kata Jepang yang berarti *step by step improvement*. Tujuan yang besar dipecah menjadi tahapan kecil-kecil dan dilaksanakan sedikit demi sedikit. Esensi *Kaizen* adalah membangun kesuksesan dan kepercayaan diri dari yang kecil, untuk dijadikan bekal bagi pencarian kesuksesan berikutnya.²⁴ Bukankah ini sesungguhnya ajaran Nabi Muhammad? Bukankah Nabi pernah bersabda: "*Khairul a'mali adwamuha wainqalla*." Tapi mengapa malah orang Jepang yang melaksanakan hadits ini? *Kedua*, memilih langkah yang murah. Menurut Juran, meningkatkan mutu tidak harus mahal. Uang memang dapat membantu, tapi ia bukan segala-galanya.²⁵

Dua saran Juran itu sangat relevan bagi kondisi madrasah yang dari segi dana dan SDM masih banyak memiliki keterbatasan. Komitmen, kejelian, konsistensi, dan kesinambungan (*sustainability*) jauh lebih penting dari pada biaya. Sedikit demi sedikit dan dengan biaya yang murah, PDCA bisa dilakukan.

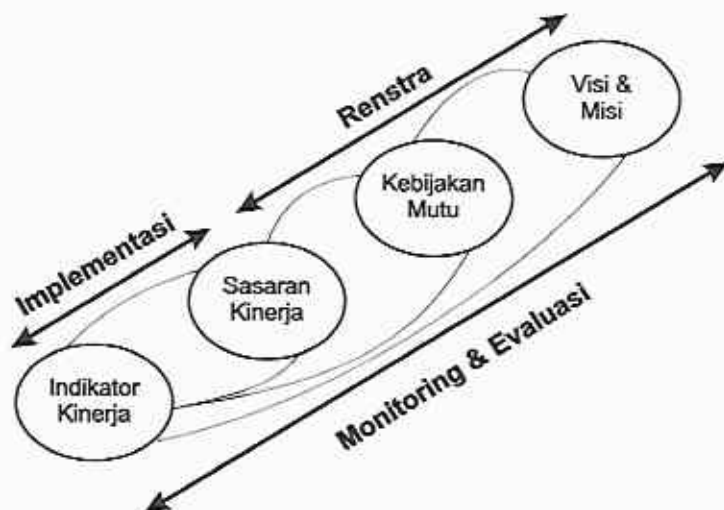
Bagaimana menyusun *Plan* yang baik?

Plan yang baik harus disusun berangkat dari visi dan misi madrasah. Visi dan misi itu kemudian dijabarkan menjadi kebijakan mutu. Pokok-pokok pikiran dalam kebijakan mutu diterjemahkan dalam sasaran (*target*) mutu. Dari sasaran mutu ditentukan indikator kinerja sehingga memudahkan evaluasinya. Indikator kinerja harus bisa diukur dan dievaluasi pencapaiannya dalam kurun waktu tertentu, misalnya setiap satu semester, melalui proses monitoring dan evaluasi. Monitoring dan evaluasi diarahkan untuk mendapatkan dan menganalisis kemajuan, rencana kerja, dan data pencapaian kemajuan, mengidentifikasi halangan atau hambatan. Jika indikator kinerja mencapai target, berarti visi dan misi berhasil dijalankan. Namun bila belum, berarti harus ada catatan perbaikan. Untuk lebih jelasnya, lihat gambar berikut:²⁶

²⁴ Sallis, *Total Quality Management in Education*, 77-8.

²⁵ *Ibid*, 78.

²⁶ Rinda Hedwig, *Sistem Penjaminan Mutu PT*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007); Rinda Hedwig dan Gardus Polla, *Model Sistem Penjaminan Mutu dan Proses Penerapannya di PT*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007).



Berdasarkan sasaran mutu dan indikator kinerja itulah *plan* dibuat. Artinya, tahap pertama dalam Deming's *wheel* tercapai. Selanjutnya tinggal menempuh tahap *do*, *check*, dan *action*.

Dalam menjalankan PDCA itu, kepala madrasah perlu memper-timbangkan beberapa nasihat Philip Crosby. Crosby seorang pakar mutu AS memberikan 13 nasihat bagi suksesnya gerakan mutu sebuah lembaga pendidikan. *Pertama*, komitmen manajemen. Semua ahli mutu sepakat bahwa adanya komitmen merupakan modal awal yang tak bisa ditawar. Komitmen itu harus datang dari *top leader* dan ditulis dalam pernyataan kebijakan yang jelas, singkat, dan dapat dicapai. Komitmen juga tidak cukup dinyatakan tapi dijalankan. Komitmen tidak pula cukup hanya dalam rapat, tapi tindakan sehari-hari. Setelah komitmen terbentuk dan tersosialisasikan, nasihat *kedua* adalah membangun tim peningkatan mutu (*Quality Improvement Team*) yang bekerja atas dasar komitmen tersebut. Setiap komponen madrasah harus ambil bagian dalam peningkatan mutu. Tim peningkatan mutu bertugas mengatur dan mengarahkan program yang akan dijalankan termasuk penentuan prioritas program peningkatan mutu. Tim ini tidak bertugas menjalankan semua kerja peningkatan mutu. Kerja mutu yang ada di unit-unit menjadi tanggung jawab tim mutu dalam unit yang bersangkutan. Bila tim telah terbentuk, nasihat *ketiga* adalah melakukan pengukuran mutu (*Quality measurement*). Pengukuran dilakukan dengan cara meng-

ukur ketidaksesuaian yang ada untuk evaluasi dan perbaikan. Bila pengukuran mutu telah dilakukan, nasihat *keempat* adalah melakukan pengukuran biaya mutu (*the cost of quality*). Biaya mutu meliputi biaya kesalahan, biaya kerja ulang, biaya pemeriksaan, dll. Nasihat *kelima* adalah membangun kesadaran mutu (*quality awareness*). Langkah ini dilakukan melalui pertemuan dan rapat yang teratur dengan seluruh komponen organisasi agar setiap orang sadar mutu dan menjalankan program yang dicanangkan tim peningkatan mutu. Komunikasi merupakan jalan efektif untuk menumbuhkan kesadaran mutu. Bila kesadaran mutu telah tumbuh, maka nasihat *keenam* adalah kegiatan perbaikan (*corrective actions*). Nasihat *ketujuh* berupa perencanaan tanpa cacat (*zero defects planning*). Langkah ini perlu dinyatakan dalam kontrak formal. Nasihat *kedelapan* adalah *supervisor training* atau melatih para pimpinan agar memahami perannya dalam proses peningkatan mutu. Nasihat *kesembilan*, menyelenggarakan hari tanpa cacat. Ini adalah hari pesta untuk merayakan metode tanpa cacat dan menunjukkan komitmen dari pimpinan. Nasihat *kesepuluh*, penyusunan tujuan. Setelah program tanpa cacat berjalan maka tujuan yang ingin dicapai harus disusun ulang berdasarkan perkembangan dengan tetap memperhatikan kesinambungan. Nasihat *kesebelas*, menghapus semua sebab kesalahan. Nasihat *kedua belas*, *recognition* (pengakuan). Pengakuan ini bisa berbagai macam bentuknya. Mulai dari uang, penghargaan, atau sekedar kata bagus atau sanjungan. Top leader harus memberikan *recognition* agar bawahannya tahu bahwa atasan memang memiliki komitmen dalam penjaminan mutu. Nasihat *ketiga belas* Crosby adalah mendirikan dewan mutu yang terdiri dari para pakar dan tenaga profesional. Nasihat *keempat belas*, lakukan lagi (*do it over again*). Langkah ini penting karena penjaminan mutu adalah proses yang tiada akhir. Ketika satu tujuan telah tercapai, maka tujuan berikutnya harus segera dibidik.²⁷ Demikianlah nasihat Crosby bagi para pemegang kebijakan tertinggi institusi pendidikan.

F. Pengalaman Beberapa Madrasah

Banyak madrasah yang sudah menjalankan sistem penjaminan mutu. Diantara sekolah yang telah menjalankan sistem penjaminan mutu adalah SD Al-Falah Tropodo 2 Sidoarjo, SDIT Bina Insari Kediri,

²⁷ *Ibid.*, 113-8.

dan SDIT Al-Hikmah Blitar. Sistem penjaminan mutu di ketiga madrasah itu telah dikaji oleh Fathoni. Berdasarkan kajian Fathoni, sistem penjaminan mutu internal menjadikan manajemen sekolah dan proses pendidikan mampu dilaksanakan dengan baik. Sekolah menjadi lebih fokus dan tidak mudah berubah haluan karena target dan standar mutu telah ditetapkan, dan dukungan orang tua terhadap program-program sekolah semakin kuat.

Terkait dengan siswa, misalnya, ketiga sekolah tersebut menetapkan standar mutu minimal sbb: Siswa Sekolah Dasar Islam yang bermutu minimal harus memenuhi 12 butir standar mutu, yaitu: 1) shalat dengan kesadaran; 2) berbakti pada orang tua; 3) tartil baca al Qur'an; 4) hafal *Juz 'Amma*; 5) nilai lima bidang studi tuntas; 6) disiplin; 7) percaya diri; 8) senang membaca; 9) membaca efektif; 10) komunikasi baik; 11) prilaku sosial baik; 12) memiliki budaya bersih.

Standar mutu itu ditetapkan dengan berpijak pada idealisme sekolah (cita-cita pendirian, visi sekolah, dan profil lulusan yang diharapkan). Faktor-faktor lain juga menjadi pertimbangan seperti kebutuhan dan ketrampilan yang harus dikuasai anak usia sekolah dasar, kebutuhan orang tua, keyakinan keagamaan, faktor ekonomi dan faktor sosial.

Setelah standar mutu ditetapkan, para pengelola ketiga SDIT itu menetapkan langkah-langkah pencapaian standar mutu yang terdiri dari: a) langkah perencanaan (*planning*) yang meliputi: sosialisasi standar mutu, perumusan program, penetapan SOP, b) langkah pelaksanaan (*implementing*) yang meliputi penunjukan penanggung jawab, pelaksanaan program, dan c) proses kontrol (*controlling*) yang meliputi kontrol pelaksanaan program dan kontrol ketercapaian standar mutu.

Fathoni menyimpulkan bahwa sistem penjaminan mutu internal di ketiga sekolah tersebut menemukan beberapa catatan untuk diperbaiki. Ini menandakan sistem penjaminan mutu internal telah berjalan. Diantara catatan yang muncul adalah: masih belum maksimalnya dukungan dari yayasan, adanya beberapa guru yang belum sesuai standar, adanya orang tua yang belum dapat bekerja sama dengan baik, dokumentasi dan kontrol mutu yang masih lemah.

Sebagai tindakan koreksi, sistem penjaminan mutu di ketiga sekolah memberikan koreksi agar kepala sekolah berupaya untuk selalu melakukan peningkatan kemampuan guru melalui training, supervisi, dan MGMP, melakukan sosialisasi intensif terhadap wali murid, serta

memperbaiki program-program penjaminan mutu terutama pada aspek dokumentasi dan kontrol mutu.²⁸

Untuk Madrasah tingkat menengah, hasil penelitian Sitti Roskina Mas dapat dijadikan acuan. Sitti mengamati sistem penjaminan mutu di MAN Insan Cendekia Gorontalo. Dalam menjalankan penjaminan mutunya, MAN tersebut menunjuk Litbang sebagai lembaga penjamin mutu madrasah. Langkah-langkah yang dilakukan lembaga ini adalah: *Pertama*, menciptakan Standar Acuan Minimal (SAM) yang bertujuan memberikan arah dan pedoman penyelenggaraan MAN Insan Cendekia Gorontalo. SAM berisi tentang visi dan misi, target, dan garis-garis besar yang meliputi standar minimal seluruh bidang yang ada di MAN Insan Cendekia Gorontalo yang bertujuan untuk menjamin mutu internal sekolah, sehingga upaya untuk memperbaiki mutu dapat dilakukan secara terarah dan berkelanjutan.

Kedua, melakukan mekanisme penjaminan pada bidang-bidang yang diprioritaskan, seperti kurikulum dan PBM, kesiswaan, guru, sarpras, dan keasramaan. Penjaminan mutu bidang kurikulum dan proses pembelajaran dilakukan dengan (1) *treatment* matrikulasi pada mata pelajaran MAFIKIBI, (2) struktur kurikulum mengacu pada KTSP 2006, dan pengayaan materi mengacu pada *cambridge* khususnya bidang studi MAFIKIBI, disain silabus dan perangkat pembelajaran disusun bersama *team teaching*, mengayakan materi dengan informasi terkini serta memperkaya jenis tagihan, dan penugasan, (3) penggunaan media dan strategi pembelajaran disesuaikan dengan tuntutan materi yang akan diajarkan, (4) penilaian hasil belajar siswa didasarkan pada persyaratan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) dari setiap bidang studi dan jenis tagihan yang harus dikerjakan siswa, (5) penentuan jurusan siswa ditetapkan berdasarkan hasil tes psikotes dan ulangan kenaikan kelas, (6) pembimbingan akademik dalam bentuk responsi, tutorial dan bimbingan khusus, (7) pengembangan budaya ilmiah dikemas dalam muatan lokal melalui penulisan KIR dan buku sederhana.

Penjaminan mutu bidang kesiswaan berdasar pada: (1) standar penerimaan siswa baru, yang meliputi kriteria berkepribadian mantap,

²⁸ AB. Musyafa' Fathoni, "Peningkatan Kualitas Pendidikan Melalui Sistem Penjaminan Mutu (Studi Multi Situs di SD Al Falah Tropodo 2 Sidoarjo, SDIT Bina Insani Kediri, dan SDIT Al Hikmah Blitar)", Disertasi Pascasarjana UM, 2009, dalam internet website: <http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/1229>, diakses tanggal 1 Februari 2010.

memiliki keimanan yang kuat, sehat jasmani dan rohani, serta lulus tes psikolastik dengan nilai minimal 900, (2) prosedur penerimaan siswa baru, meliputi tahapan masa persiapan, pendaftaran, seleksi tulis, pengumuman kelulusan, tes kesehatan, dan persiapan masuk sekolah bagi yang telah lulus, (3) masa orientasi siswa, dan (4) pembinaan kesiswaan terdiri atas tiga jalur yakni: OSIS, penegakan disiplin, dan UKP.

Penjaminan mutu bidang keterampilan (guru), dilakukan langkah-langkah strategis antara lain: (1) menetapkan standar minimal guru yaitu lulus tes akademik, *psikologi*, dan *microteaching*, (2) meningkatkan profesionalisme guru dilakukan melalui studi lanjut, peningkatan kualitas pembelajaran maupun spritual yang diprogramkan sekolah, dan secara rutin melakukan kegiatan MGMP, (3) menetapkan standar kinerja guru.

Penjaminan mutu bidang sarana prasarana terdiri atas pengadaan, penggunaan, dan pemeliharaan. Sarana prasarana terdiri atas tiga yakni sarana prasarana penunjang utama proses pembelajaran, penunjang pembelajaran, dan prasarana pendukung. Ketersediaan sarana prasarana tersebut sangat memadai sehingga dapat menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berkualitas.

Penjaminan mutu bidang keasramaan dilaksanakan berdasarkan standar pembinaan di asrama yang meliputi pembinaan hidup berasrama, keagamaan, dan kemampuan berbahasa asing. Untuk mengevaluasi kegiatan dituangkan dalam raport asrama siswa.²⁹

Dalam riset Sitti, saying belum terungkap catatan perbaikan yang dikeluarkan oleh lembaga penjamin mutu MAN Insan Cendekia Gorontalo.

Dari empat sekolah di atas dapat ditarik pelajaran bahwa Deming's *wheel* memang menjadi acuan bagi keempat madrasah tersebut.

G. Penutup

Seluruh uraian diatas dapat disimpulkan menjadi beberapa butir berikut

²⁹ Sitti Roskina Mas, "Pengelolaan Penjaminan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah (Studi Kasus pada MAN Insan Cendekia Gorontalo)," Tesis, <http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/1184>, diakses 1 Februari 2010.

1. Sistem penjaminan mutu merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan yang dimanifestasikan dalam bentuk siklus kegiatan penjaminan mutu guna mencegah terjadinya kesalahan yang tidak perlu.
2. Sistem penjaminan mutu penting bagi madrasah agar para pengelola madrasah mampu menghindarkan madrasah dari tindakan yang keliru. Disamping itu, penjaminan mutu merupakan tindakan pencegahan. Tindakan ini jauh lebih murah bila dibanding dengan mengobati.
3. Sistem penjaminan mutu memiliki beberapa prinsip yang melandasi sistem kerjanya. Prinsip tersebut adalah: a) mengidentifikasi pelanggan dan kebutuhannya. b) menciptakan pengukuran kualitas. c) merencanakan proses untuk mencapai tujuan. d) adanya kemajuan yang berkesinambungan.
4. Guna menciptakan perbaikan yang berkesinambungan, kepala madrasah perlu menerapkan Deming's *wheel* yang terdiri dari *plan*, *do*, *check*, dan *act*.
5. Bagi madrasah yang memiliki banyak keterbatasan, PDCA dijalankan dengan mengikuti nasihat Joseph Juran, yakni: *Pertama*, menjalankan *Kaizen*, yakni *step by step improvement*. *Kedua*, memilih langkah yang murah.
- 6). *Plan* yang baik harus disusun berangkat dari visi dan misi madrasah yang kemudian dijabarkan menjadi kebijakan mutu dan sasaran (*target*) mutu dengan tetap mempertimbangkan kebutuhan pelanggan. Dari sasaran mutu ditentukan indikator kinerja sehingga memudahkan evaluasinya. Bila indikator belum sesuai rencana, berarti harus ada catatan perbaikan.
- 7) Siklus PDCA tak pernah berakhir, karena *continuous improvement* perlu selalu diupayakan.

Demikianlah pokok-pokok pikiran dalam tulisan ini semoga dapat segera diterapkan. Yang bermutu akan tetap tinggal di bumi. Yang tidak bermutu akan lenyap. *Fa amma al-zabadu fa yazi habu jufan wa amma ma yanfa'un nasa fa yamkutsu fi al-ardh* (QS. al-Ra'd: 17)[]

DAFTAR PUSTAKA

Allais, Stephanie Matseleng, *Quality Assurance in Education: Issues in Education Policy*. Johannesburg: CEPD 2009.

- Fathoni, AB. Musyafa', "Peningkatan Kualitas Pendidikan Melalui Sistem Penjaminan Mutu (Studi Multi Situs di SD Al-Falah Tropodo 2 Sidoarjo, SDIT Bina Insani Kediri, dan SDIT Al-Hikmah Blitar)", Disertasi Pascasarjana UM, 2009, dalam website: <http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/1229>, diakses tanggal 1 Februari 2010.
- Freelists, "94 Persen Madrasah di Jateng Swasta" dalam internet website: <http://www.freelists.org/post/ppi/ppiindia-94-Persen-Madrasah-di-Jateng-Swasta>, diakses 1 Februari 2010.
- Hasan, Luthfi, "Meningkatkan Daya Saing IAIN Walisongo Melalui Implementasi *Quality Assurance* berbasis ISO 9001:2008 dan IWA2, dalam *Jurnal at-Taqaddum* UPMA IAIN Walisongo, vol.2, no. 2, Nopember 2009.
- _____, "Meningkatkan Daya Saing IAIN Walisongo", makalah dipresentasikan dalam Lokakarya Penjaminan Mutu IAIN Walisongo, 4 Agustus 2009 (tidak diterbitkan).
- Hedwig, Rinda, *Sistem Penjaminan Mutu PT*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007.
- _____, dan Gardus Polla, *Model Sistem Penjaminan Mutu dan Proses Penerapannya di PT*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007.
- KOMPAS, Senin, 1 Februari 2010.
- Mas, Sitti Roskina, *Pengelolaan Penjaminan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah (Studi Kasus pada MAN Insan Cendekia Gorontalo)*, Tesis, <http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/1184>, diakses 1 Februari 2010.
- PP. no. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Permendiknas no. 7/2007 tentang Organisasi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP).
- Permendiknas no. 52/2008 tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah.
- Permendiknas no. 63/2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
- Rahman, Abdul, "Kuncinya, Perbaiki Mutu Secara Berkelanjutan", dalam website: <http://penapendidikan.com>, diakses tanggal 1 Februari 2010.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riadi dan Rahrurrozi, cet. 3 (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 36-46.
- UU No 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.