



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Tinjauan Teoritik Tentang Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama'

1. Sekilas Pandang Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama'

Lembaga Pendidikan Ma'arif NU merupakan salah satu aparat departementasi pelaksana kebijakan yang berfungsi melaksanakan kebijakan-kebijakan pendidikan Nahdlatul Ulama' bidang pendidikan yang berada pada tiap kepengurusan Nahdlatul Ulama', baik formal atau non formal. Mulai dari tingkat Pengurus Besar, Pengurus Wilayah, Pengurus Cabang, dan Pengurus Majelis Wakil Cabang.²¹ Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama' dalam perjalanannya melibatkan diri dalam proses-proses pengembangan pendidikan di Indonesia. Secara institusional, Lembaga Pendidikan Ma'arif juga mendirikan satua-satuan pendidikan mulai dari tingkat TK, pendidikan dasar, menengah, hingga pendidikan tinggi selain Pondok Pesantren yang ada di seluruh tingkat kepengurusan.

2. Kiprah dan Perjalanan Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama

Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama sebagai salah satu aparat departementasi di lingkungan organisasi Nahdlatul Ulama'. Di dirikanya lembaga ini sebagai wujud cita-cita pendidikan Nahdlatul Ulama'. Bagi NU, pendidikan menjadi pilar utama yang harus ditegakkan demi mewujudkan

²¹ www.ma'arifonline.com, Profil LP Ma'arif NU, diakses pada 15 Juni 2012 Jam 09.30

masyarakat yang mandiri. Gagasan dan gerakan pendidikan ini telah dimulai sejak perintisan pendirian NU di Indonesia. Dimulai dari gerakan ekonomi kerakyatan melalui Nahdlatul Tujjar (1918) disusul dengan Tashwirul Afkar (1922) sebagai gerakan keilmuan dan kebudayaan, hingga Nahdlatul Wathan (1924) yang merupakan gerakan politik di bidang pendidikan, maka ditemukan tiga pilar penting bagi Nahdlatul Ulama' yang berdiri pada 31 Januari 1926 M/16 Rajab 1334 H. yaitu: (1) Wawasan ekonomi kerakyatan, (2) Wawasan keilmuan, (3) Wawasan kebangsaan.

Untuk merealisasikan pilar-pilar tersebut ke dalam kehidupan bangsa Indonesia, NU secara aktif melibatkan diri dalam gerakan-gerakan sosial keagamaan untuk memberdayakan umat. Di sini dirasakan pentingnya membuat lini organisasi yang efektif dan mampu memrepresentasikan cita-cita NU, sehingga lahirlah lembaga-lembaga dan lajnah, seperti lembaga Dakwah, Lembaga Pendidikan Ma'arif, Lembaga Sosial Mabarrot, Lembaga Pengembangan Pertanian, dan lain sebagainya, yang berfungsi menjalankan program-program NU di semua lini dan sendi kehidupan masyarakat. Gerakan pemberdayaan umat dibidang pendidikan yang sejak semula menjadi perhatian para ulama' pendiri NU kemudian dijalankan melalui lembaga yang bernama Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama'. Lembaga ini bersama-sama dengan jami'iyah NU secara keseluruhan melakukan strategi-strategi yang dianggap mampu mencakup program-program pendidikan yang dicita-citakan NU.

Bruinessen menyatakan bahwa NU merupakan organisasi yang sangat terdesentralisasi. Mengingat warganya suka memiliki rasa kemandirian (kebebasan) yang sangat tinggi yang diwarisi dari para kiyai, yang lepas dari struktur organisasi tetapi disisi lain memiliki pengaruh penyangga moral NU.²² Sehingga sampai saat ini banyak berkembang pendidikan-pendidikan yang berada dibawah naungan NU.

Banyaknya lembaga pendidikan di bawah naungan NU berbanding lurus dengan jumlah umat NU yang mayoritas di negeri ini. hal itu yang kemudian menuntut disediakanya lembaga-lembaga pendidikan yang dapat dijadikan media belajar dan pengembangan bagi umat NU. Beberapa pihak memahami bahwa pendidikan islam adalah dimensi yang sulit berubah, dan itu selama ini anggap sebagai simbol kebekuan dan stagnasi. Padahal sekolah islam memiliki dinamika perkembangan yang dinamis, bisa berubah, mempunyai dasar yang kuat untuk ikut mengarahkan dan mengerakkan perubahan yang diinginkan, mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman. Begitu halnya dengan Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama' juga mempunyai strategi tersendiri yang akhirnya dunia pendidikan islam mampu bersaing dengan sekolah umum.

Demi meminimalisasi problem pendidikan islam, maka dibutuhkan keberanian diri untuk melakukan rekonstruksi dalam artian positif, yakni

²² Didik supriyanto, *Mengenal Pendidikan Nahdhatul Ulama*, diakses pada 9 mei 2012 jam 15:54 <http://re-searchengines.com>

membangun lembaga pendidikan berdasarkan potensi-potensi yang dimilikinya. Oleh karena itu, rekonstruksi sistem pendidikan islam bukan berarti merombak seluruh sistem yang ada yang berakibat hilangnya jati diri pendidikan islam. Rekonstruksi tersebut tidak harus merubah orientasi atau mereduksi pengertian yang luas, juga tidak perlu mengorbankan nilai-nilai seperti keikhlasan, kesederhanaan, ukhwah islamiyah, kemandirian dan optimisme.

Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama' mengemban 3 amanat dasar, yaitu:

- a. Ibadah dan pengabdian kepada masyarakat dalam usaha pemerataan dan perluasan pendidikan.
- b. Pengembangan dan peningkatan mutu dan profesionalisme kependidikan.
- c. Inovasi pendidikan dengan berusaha agar Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama' benar-benar efektif dan relevan dengan segala usaha pendidikan dan pembangunan.²³

Sebagai usaha untuk mencapai pilar tersebut adalah dengan kegiatan pendidikan, pengajaran dan pengembangan kebudayaan yang sesuai dengan ajaran islam menurut faham aswaja. Tugas utama lembaga pendidikan ma'arif adalah membina, mendirikan dan menyelenggarakan sekolah-sekolah dari tingkat pendidikan pra sekolah sampai perguruan tinggi, serta pendidikan non formal seperti kusus-kursus dan pelatihan keterampilan.

²³ Pimpinan Cabang Lembaga Pendidikan Ma'arif NU Sidoarjo, Materi Rakercab I Komisi A Tentang Keorganisasian, Bab IV Pasal IV

Sedangkan posisi Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama' terhadap madrasah dan sekolah yang ada di pondok pesantren hanya sebatas koordinasi, bukan komando. Koordinasi yang dimaksud adalah menyangkut hal-hal yang tidak prinsip, misalkan ajakan untuk ikut serta dalam mengukuhkan pekan olahraga dan seni, bukan dalam soal proses belajar mengajar. Kewenangan Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama' pada lembaga kependidikan di pondok pesantren tidak berfungsi sepenuhnya, dan tidak terjadi secara kebetulan, tetapi berlatar belakang sosial cultural yang berada di masyarakat NU.²⁴

3. Visi Misi Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama'

Visi Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama' adalah

- a. Dengan mengembangkan sistem pendidikan dan terus berupaya mewujudkan pendidikan yang mandiri dan membudayakan (civilitize), LP Ma'arif NU akan menjadi pusat pengembangan pendidikan bagi masyarakat, baik melalui sekolah, madrasah, perguruan tinggi, maupun pendidikan masyarakat.
- b. Merepresentasikan perjuangan pendidikan NU yang meliputi seluruh aspeknya, kognitif, afektif, maupun psikomotorik.
- c. Menciptakan komunitas intitusional yang mampu menjadi agent of educational reformation dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan

²⁴ Didik supriyanto, *Mengenal Pendidikan Nahdhatul Ulama*, diakses pada 9 mei 2012 jam 15:54 <http://re-searchengines.com>

pembangunan masyarakat beradab. Sedangkan Misi Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama' adalah:

- 1) Menciptakan tradisi pendidikan melalui pemberdayaan manajemen pendidikan yang demokratis, efektif dan efisien, baik melalui pendidikan formal maupun non-formal
- 2) Menumbuhkan kesadaran akan pentingnya pendidikan, terutama pada masyarakat akar rumput (grass root), sehingga terjalin sinegri antar kelompok masyarakat dalam memajukan tingkat pendidikan
- 3) Memperhatikan dengan sungguh-sungguh kualitas tenaga kependidikan, baik kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi melalui penyetaraan dan pelatihan serta penempatan yang proporsional, dengan dukungan moral dan material.
- 4) Mengembangkan sistem informasi lembaga pendidikan sebagai wahana penyelenggaraan komunikasi, informasi dan edukasi serta penyebarluasan gagasan, pengalaman dan hasil-hasil kajian maupun penelitian di bidang ilmu, sains dan teknologi lewat berbagai media.
- 5) Memperkuat jaringan kerja sama dengan instansi pemerintah, lembaga/institusi masyarakat dan swasta untuk pemberdayaan lembaga pendidikan guna meningkatkan kualitas pendidikan maupun subyek-

subyek yang terlibat, langsung maupun tidak langsung, dalam proses-proses pendidikan.²⁵

4. Pola Koordinasi Kelembagaan Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama'

Sebagaimana tercantum dalam Anggaran Dasar Nahdlatul Ulama (AD-NU) BAB VI tentang Struktur dan Perangkat Organisasi Pasal 10 Ayat 1, bahwa untuk melaksanakan tujuan dan usaha-usaha menghidupkan tradisi agama dan kemasyarakatan yang berhaluan *Ahlussunnah Waljamaah*, NU membentuk perangkat-perangkat organisasi meliputi lembaga, lajnah dan badan otonom yang merupakan bagian dari kesatuan organisatoris *jam'iyah* NU. Selanjutnya pada Anggaran Rumah Tangga (ART-NU) BAB V tentang Perangkat Organisasi Pasal 15 ayat 1 dan 2 point (b), bahwa Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama (LP Ma'arif NU) bertanggung jawab melaksanakan kebijakan NU di bidang pendidikan dan pengajaran baik formal maupun non-formal, selain pondok pesantren yang penanganannya di bawah tanggungjawab Rabithatul Ma'ahid al-Islamiyah (RMI).

Berdasarkan ketentuan tersebut LP Ma'arif NU telah membuat Tata Kerja yang berkaitan dengan mekanisme pelaksanaan program pendidikan di lingkungan NU. Tata Kerja tersebut merupakan ketentuan dasar dan landasan organisasi dalam pelaksanaan tugas-tugas kependidikan NU. Selain itu, tata kerja mengatur tugas dan wewenang kepengurusan LP Ma'arif NU sendiri pada

²⁵ www.ma'arifonline.com, Profil LP Ma'arif NU, diakses pada 15 Juni 2012 Jam 09.30

setiap tingkatannya, maupun lembaga atau pihak-pihak lain yang mengelola pendidikan di bawah payung NU.

NU memahami bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan di tanah air diperlukan adanya independensi, kemandirian, dan otonomi lembaga-lembaga yang mengelola pendidikan. Oleh karena itu, LP Ma'arif NU berada pada posisi koordinator yang berfungsi sebagai penyelenggara pendidikan di lingkungan NU termasuk di dalamnya membuat ketentuan dasar dan pola kerja pendidikan.

Dalam tubuh NU, setiap lembaga, lajnah, banom, pihak-pihak tertentu dari *jam'iyah* NU (di luar struktur organisasi) berhak menjadi penyelenggaran dan pengelola pendidikan, selama itu dilandaskan pada tujuan dan cita-cita NU. Dalam operasionalisasinya pihak penyelenggara dan pengelola pendidikan tersebut melakukan koordinasi dengan LP Ma'arif NU sebagai penanggung jawab pendidikan NU.

Tidak terpolanya hubungan kelembagaan suatu lembaga akan mengakibatkan kaburnya visi pendidikan lembaga yang sesungguhnya. Oleh sebab itu, perlu dirumuskan Pola Hubungan Kelembagaan yang bagus supaya program-program berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Adapun pola hubungan kelembagaan LP Ma'arif NU Pola hubungan kelembagaan antara LP Ma'arif NU sebagai penaggungjawab, lembaga, lajnah dan banom sebagai penyeleggara, serta yayasan atau pihak-pihak lain sebagai pengelola pendidikan NU.

Adapun Pola hubungan kelembagaan yang mengatur mekanisme pertanggungjawaban, penyelenggaraan dan pengelolaan program pendidikan di lingkungan NU adalah sebagai berikut:

a. Instruktif

Hubungan Instruktif adalah hubungan antara Pengurus NU dan Pimpinan LP Ma'arif NU yang secara bertingkat dapat diurutkan dari Pengurus Besar (NU) kepada Pimpinan Pusat (LP Ma'arif NU), Pengurus Wilayah kepada Pimpinan Wilayah, Pengurus Cabang kepada Pimpinan Cabang, dan Pengurus Majelis Wakil Cabang kepada Pimpinan Majelis Wakil Cabang. Selain itu, hubungan instruktif juga merupakan jembatan penghubung antara LP Ma'arif NU sebagai penanggungjawab pelaksanaan pendidikan dengan institusi-institusi pendidikan yang didirikan oleh LP Ma'arif NU sendiri. Terhadap institusi-institusi pendidikan yang didirikan oleh lembaga lain di luar LP Ma'arif NU, maka instruksi LP Ma'arif NU adalah dalam hal penetapan kebijakan-kebijakan yang bersifat umum, seperti pedoman pembelajaran, pedoman supervisi, dan sebagainya.

b. Konsultatif

Hubungan kelembagaan yang bersifat konsultatif adalah hubungan antara LP Ma'arif NU dengan Penyelenggara dan Pelaksana pendidikan yang berada di bawah binaan LP Ma'arif NU dan dengan Dewan Penasehat pada masing-masing tingkatan kepemimpinan LP Ma'arif NU. Selain itu hubungan konsultatif juga dibangun antara LP Ma'arif NU dengan para ulama, tokoh, dan

sesepuh di kalangan Nahdlatul Ulama. Hubungan seperti ini diperlukan untuk meminta pertimbangan-pertimbangan yang bersifat moral di luar kebijakan dasar konstitusional organisasi dalam rangka mengembangkan program-program pendidikan LP Ma'arif NU.

c. Koordinatif-Konsolidatif

Hubungan Koordinatif-Konsolidatif adalah hubungan antar Pimpinan LP Ma'arif NU yang secara bertingkat dapat diurutkan dari Pimpinan Pusat, Pimpinan Wilayah, Pimpinan Cabang, dan Pimpinan Wakil Cabang. Hubungan Koordinatif-Konsolidatif juga berlaku antara LP Ma'arif NU dengan lembaga-lembaga lain, baik di tingkat intern kepengurusan NU maupun lembaga lain di luar struktur yang mengelola program pendidikan; antara LP Ma'arif dengan sekolah, madrasah, perguruan tinggi, dan institusi pendidikan lainnya yang berada di bawah payung NU yang didirikan oleh lembaga di luar LP Ma'arif NU selain bidang kurikulum.

d. Kemitraan

Hubungan kemitraan dijalin dalam rangka mensinergikan program-program pendidikan NU dengan pihak-pihak lain, seperti instansi pemerintah dan swasta, lembaga swadaya masyarakat, yayasan maupun masyarakat luas, baik perorangan maupun kolektif. Melalui LP Ma'arif, NU membangun kemitraan yang seluas-luasnya dengan pihak-pihak yang mempunyai perhatian terhadap masalah-masalah pendidikan dan dianggap sebagai faktor yang ikut menentukan keberhasilan program pendidikan.

Jalinan kemitraan antara LP Ma'arif NU dengan masyarakat merupakan keniscayaan, sehingga hubungan baik perlu diciptakan. Masyarakat di sini dapat dibedakan menjadi dua macam, masyarakat biasa (*general public*) dan masyarakat khusus (*special public*). Masyarakat biasa adalah masyarakat yang secara struktural dan fungsional belum memiliki keterkaitan dengan LP Ma'arif NU atau madrasah/sekolah yang dibinanya; sedangkan masyarakat khusus adalah komponen masyarakat yang sudah menjalin kerja sama secara khusus dengan pihak LP Ma'arif NU atau madrasah/sekolah binaannya.²⁶

5. Tujuan dan Fungsi Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama'

Menurut Saerozi, yang dikutip oleh Abdul Haris dalam jurnal *Nizamia* tentang pendidikan NU-Ma'arif bahwa, hakikat pendidikan NU adalah memanusiakan manusia (humanisasi) dengan cara mentransmisikan ajaran-ajaran yang islami, membina IQ, ES, dan SQ juga mengarahkan bakat dan minat peserta didik. Sedangkan Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama' sendiri mempunyai tujuan untuk mengembangkan potensi manusia agar dapat menguasai dan mengaplikasikan ilmu pengetahuan dan teknologi berlandaskan keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt serta berakhlakul karimah.

Sedangkan dalam mencapai tujuan dan melaksanakan usaha seperti yang diatur dalam tata kerja Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama', maka fungsi Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama' adalah:

²⁶ Buku Keputusan-Keputusan Rapat Kerja Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama Tahun 2002, Malang, 22-25 Agustus 2002

- a. Membantu masyarakat dalam usaha melaksanakan program pembangunan di bidang pendidikan, kebudayaan dan agama.
- b. Membantu masyarakat dalam upaya pemerataan dan pelayanan pendidikan.
- c. Memberikan bimbingan, pembinaan dan pelayanan dalam pengelolaan satuan dan kegiatan pendidikan yang mengembangkan upaya penyelenggaraan pendidikan yang sesuai dengan ajaran ahlussunah waljama'ah.
- d. Sebagai wadah kegiatan dan wahana pengembangan ilmu dan teknologi serta keterampilan yang bermanfaat bagi pembangunan Bangsa dan Negara.

Sebagai lembaga pendidikan yang tumbuh berkembang dari masyarakat sendiri, madrasah dan sekolah NU memiliki karakter yang khusus, yaitu karakter masyarakat, diakui sebagai milik masyarakat dan selalu bersatu dengan masyarakat oleh masyarakat dan untuk masyarakat. Dengan harapan pendidikan berbasis NU mampu memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan umat.

6. Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama' dalam Perundang-Undangan Indonesia.

Saat ini, terdapat ribuan satuan pendidikan di lingkungan NU mulai dari yang formal hingga non formal, baik yang dikelola oleh jama'ah (warga NU) maupun jamiyyah (organisasi). Kedua bentuk satuan pendidikan tersebut, meskipun tidak terkoordinasi menurut kacamata organisasi modern, ternyata menyatu dalam kekuatan kultural dan ideologis untuk sama-sama mengibarkan

semangat pendidikan berhaluan Ahlussunnah Waljamaah. Satuan pendidikan yang berdiri di tengah-tengah warga NU biasanya merupakan inisiatif perorangan ataupun kelompok tertentu di lingkungan NU yang ingin mengambil peran pelayanan dan pengembangan pendidikan. Tidak sedikit, mereka bahkan menggunakan nama dan lambang organisasi sebagai wujud kebanggaan mereka sebagai warga NU.

Di era kompetitif sekarang ini, tuntutan untuk mengembangkan pendidikan yang lebih terorganisasi dan bermutu menjadi keharusan. Tetapi bagi NU, semestinya hal itu dilakukan tanpa meninggalkan komitmen dasarnya dalam melayani dan memperjuangkan umat, terutama masyarakat kelas bawah.

Dengan menyadari sepenuhnya akan hakikat pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan masyarakat Indonesia seluruhnya, serta sesuai dengan cita-cita bangsa Indonesia dalam mewujudkan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa maka pendidikan pada umumnya dan islam pada khususnya mempunyai peran yang sangat strategis dalam mewujudkan cita-cita nasional di bidang pendidikan seperti yang dimaksudkan di dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara GBHN (tahun 1988).²⁷ Selain itu, sebagai wujud tanggung jawab sebagai lembaga pendidikan untuk mengsucceskan wajib belajar bagi masyarakat, seperti yang tercantum dalam undang-undang sistem pendidikan Nasional BAB VIII tentang wajib belajar

²⁷ Abdul Rachman shaleh, *Madrasah Dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi Dan Aksi* (Jakarta: PT Raja Grafindo,2004), h. 3

pasal 34 ayat 3 yang berbunyi, wajib belajar merupakan tanggung jawab Negara yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat.

Sebagai lembaga yang berkekuatan hukum, Lembaga Pendidikan Ma'arif NU bisa mendirikan, menyelenggarakan dan mengelola satuan pendidikan. Satuan pendidikan yang didirikan dengan cara ini adalah aset penuh organisasi. Pada saat yang sama, lembaga ini juga merupakan regulator dan fasilitator satuan pendidikan yang ada di lingkungan NU yang tidak didirikan oleh organisasi. Satuan pendidikan terakhir ini merupakan bentuk partisipasi jama'ah dalam pendidikan NU yang harus dikembangkan secara bersamaan dengan satuan pendidikan yang merupakan aset penuh organisasi.

B. Tinjauan Teoritik Tentang Peningkatan Mutu Pendidikan.

1. Konsep Dasar Mutu Pendidikan.

Istilah mutu berasal dari bahasa Indonesia. Sedangkan menurut bahasa Inggris mutu itu adalah *Quality* (kualitas). Dalam pengertian umum, *mutu* mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang maupun jasa. Barang dan jasa pendidikan itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan.²⁸ Hasil pendidikan dipandang bermutu jika dapat melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang

²⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah : Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 53

pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.²⁹ Selain itu dalam bukunya, Sudarwan Danim juga menyebutkan bahwa sekolah bermutu dapat dilihat dari tertib administrasinya, yaitu dalam bentuk mekanisme kerja yang efektif dan efisien, baik secara vertikal ataupun horizontal. Dengan artian bahwa, para pegawai bekerja bukan karena paksaan dan diawasi secara ketat tetapi pekerjaan dan tugas-tugas tersebut dilaksanakan dengan benar dari awal.

Sedangkan menurut Jerome S.Arcaro mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan dan didasari upaya positif yang dilakukan individu.³⁰ Jadi, setiap individu mempunyai peran yang sangat penting dalam menghasilkan sesuatu.

Mutu juga diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat.³¹ Dalam artian, apa yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pemakai dan dapat diandalkan. Sedangkan menurut pandangan Juran, mutu dapat dijamin dengan cara memastikan bahwa setiap individu memiliki bidang yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan tepat. Dengan perangkat yang tepat para pekerja akan membuar produk dan jasa yang secara konsisten sesuai dengan harapan kostumer.³²

²⁹ Ibid.,h. 54

³⁰ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2007), h.75

³¹ Nevizond Chatab, *Mendokumentasikan Sistem ISO 9000*, (Yogyakarta; Andi, 1997), h. 1

³² Jerome S. Arcaro *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan.*, h. 8

Edward Sallis dalam bukunya *total Quality Managemen in Education*, yang diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi Fahrurrazi menyatakan bahwa mutu merupakan suatu ide yang dinamis. Sedangkan definisi yang kaku sama sekali tidak membantu.³³ Oleh karenanya beliau mendefinisikan mutu dalam dua konsep, yakni konsep yang absolut dan konsep relatif.

Pertama, konsep absolut tentang mutu yakni dalam artian mutu dalam percakapan sehari-hari sering difahami sebagai sesuatu yang absolut, yang mana mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik dan benar. Sesuatu yang bermutu merupakan bagian dari standar yang sangat tinggi, yang tidak dapat diungguli. Produk-produk yang bermutu adalah sesuatu yang dibuat dengan sempurna dan dengan biaya yang mahal. Produk-produk tersebut dapat dinilai serta membuat puas dan bangga para pemiliknya. Mutu dalam pandangan ini digunakan untuk menyampaikan keunggulan status dan posisi kepemilikan terhadap sesuatu yang memiliki *mutu* akan membuat pemiliknya berbeda dengan orang lain yang tidak mampu memilikinya, mutu dalam pengertian ini disebut dengan *high quality* atau *top quality* (mutu tinggi).³⁴

Kedua, konsep relatif tentang mutu, definisi relatif memandang mutu bukan sebagai suatu akibat produk atau layanan, tetapi suatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Mutu dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada dan merupakan sebuah cara

³³ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Terjemah: Ahmad Ali Riyadi Fahrurrozi, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2007), h. 51

³⁴ Ibid., h 51-52

yang menentukan apakah produk terakhir sesuai dengan standar atau belum. Produk atau layanan dalam konsep ini tidak harus mahal dan eksklusif. Produk tersebut dapat cantik, tetapi tidak harus selalu demikian dan tidak harus asli, wajar dan familiar. Dalam artian mutu memiliki dua aspek. *Pertama* adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan *kedua* adalah memenuhi kebutuhan pelanggan. Pengertian yang demikian ini disebut dengan mutu sesungguhnya (*quality in fact*) dan merupakan dasar sistem jaminan mutu yang dianggap sesuai dengan *British Standards Institution* dalam standar BS5750 atau standar internasional yang identik dengan ISO9000.³⁵

Secara substantif, mutu mengandung sifat dan taraf. Sifat adalah sesuatu yang menerangkan keadaan, sedangkan taraf menunjukkan kedudukan dalam skala.³⁶ Sehingga dalam hal ini mutu dapat dibedakan dalam dua pendekatan, yakni pendekatan yang mendasarkan diri pada deskripsi relevansi pendidikan dengan dunia kerja, dan yang kedua yaitu pendekatan yang diekspresikan dalam ukuran-ukuran sikap, kepribadian, dan kemampuan intelektual yang sesuai dengan harapan dan tujuan pendidikan nasional.

Kita memang bisa mengetahui mutu ketika kita mengalaminya, tapi kita tetap merasa kesulitan ketika kita mencoba mendiskripsikan dan menjelaskannya. Dalam kehidupan sehari-hari, kita akan melakukan apa saja untuk bisa mendapatkan mutu, terutama jika mutu tersebut sudah menjadi

³⁵ Ibid., h. 53-55

³⁶ Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan Dan Manajemen Biaya Pendidikan (Teori, Konsep Dan Isu)*, (Bandung : Alfabeta, 2003), h. 40

kebiasaan kita. Namun, ironisnya kita hanya bisa menyadari keberadaan mutu tersebut saat mutu tersebut hilang. Salah satu hal yang bisa kita yakini adalah mutu merupakan suatu hal membedakan antara yang baik dan yang sebaliknya.³⁷ Bertolak dari kenyataan tersebut, mutu dalam dunia pendidikan akan menggambarkan citra sekolah dalam meraih kesuksesan di tengah-tengah masyarakat.

Selanjutnya, istilah pendidikan sama dengan *paedagogie*. *Paedagogie* berasal dari bahasa Yunani, yang terdiri dari “*Pais*” yang artinya anak dan “*Again*” diterjemahkan membimbing, jadi, *paedagogie* yaitu bimbingan yang diberikan kepada anak.

Secara terminology definisi pendidikan (*paedagogie*) diartikan oleh para tokoh pendidikan, sebagai berikut:

a) Jhon Dewey

Pendidikan adalah pembentukan kecakapan-kecakapan fundamental secara intelektual dan emosional kea rah alam dan sesame manusia.

b) Langeveld

Mendidik adalah mempengaruhi anak didik dalam usaha membimbingnya supaya menjadi dewasa. Usaha membimbing adalah usaha yang didasari dan dilaksanakan dengan sengaja antara orang dewasa dengan anak yang belum dewasa.

³⁷ Eddward Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Terjemah: Ahmad Ali Riyadi Fahrurrozi., h.30

c) Hoogeveld

Mendidik adalah membantu anak supaya ia cukup menyelenggarakan tugas hidupnya atas tanggung jawabnya sendiri.

d) SA. Bratanata dkk

Pendidikan adalah usaha yang sengaja diadakan baik langsung maupun dengan cara yang tidak langsung untuk membantu anak dalam perkembangan mencapai kedewasaannya.

e) GBHN

Pendidikan adalah usaha dasar untuk mengembangkan kepribadian dan kemampuan didalam dan diluar sekolah dan berlangsung seumur hidup

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan pada hakekatnya adalah suatu kegiatan yang secara sadar dan terencana, serta penuh tanggung jawab yang dilakukan oleh orang dewasa kepada anak sehingga timbul interaksi dari keduanya agar anak tersebut mencapai kedewasaannya sesuai yang dicita-citakan dan berlangsung terus-menerus.³⁸

Sebagai suatu konsep, mutu seringkali ditafsirkan dengan beragam defenisi, bergantung pada pihak dan sudut pandang mana konsep itu dipersepsikan. Dengan demikian, arti mutu pendidikan berkenaan dengan apa

³⁸ Abu Ahmad dan Nur Uhbiyah, *Ilmu Pendidikan* (Jakarta : Rieneka Cipta, 1991),h. 69-70

yang dihasilkan dan siapa pemakai pendidikan. Pengertian tersebut merujuk pada nilai tambah yang diberikan oleh pendidikan, dan pihak-pihak yang memproses serta menikmati hasil-hasil pendidikan. Jadi kita dapat menyimpulkan, mutu pendidikan adalah suatu proses yang harus terus ditingkatkan dengan sadar, sengaja dan rasa tanggung jawab yang dilakukan oleh orang dewasa kepada anak didik sehingga timbul interaksi dari keduanya, sehingga mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan.

2. Dasar-Dasar Program Mutu Pendidikan

Banyaknya masalah yang diakibatkan oleh lulusan pendidikan yang tidak bermutu, program mutu atau upaya-upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan merupakan hal yang sangat penting. Untuk melaksanakan program mutu diperlakukan beberapa dasar yang kuat, yaitu sebagai berikut :

a. Komitmen Pada Perubahan

Pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dan lebih berbobot.

b. Pemahaman Yang Jelas Tentang Kondisi Yang Ada

Banyak kegagalan dalam melaksanakan perubahan karena melakukan sesuatu seelum sesuatu itu jelas.

c. Mempunyai Visi Yang Jelas Terhadap Masa Depan.

Hendaknya, perubahan yang akan dilakukan berdasarkan visi tentang perkembangan, tantangan, kebutuhan, masalah, dan peluang yang akan dihadapi pada masa yang akan datang. Visi dapat menjadi pedoman yang akan membimbing tim dalam perjalanan pelaksanaan program mutu.

d. Mempunyai Rencana Yang Jelas.

Mengacu pada visi, sebuah tim menyusun rencana dengan jelas. Rencana menjadi pegangan dalam proses pelaksanaan program mutu. Rencana harus selalu di up-date sesuai dengan perubahan. Tidak ada program mutu yang terhenti (*stagna*) dan tidak ada dua program yang identik karena program mutu selalu berdasarkan dan sesuai dengan kondisi lingkungan. Program mutu merefleksikan lingkungan pendidikan dimana pun ia berada.³⁹

3. Konsep Peningkatan Mutu Pendidikan

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia secara menyeluruh (*kaffah*). Untuk mencapai sebuah mutu dalam pendidikan, setiap organisasi membutuhkan kerja keras yang harus dilakukan dalam periode waktu yang panjang. Edward Deming menegaskan bahwa transformasi mutu memerlukan waktu 5 tahun sebelum

³⁹ Nana Syaodih Sukmadinata, Dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip Dan Instrumen)*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2006), Cet ke-1, h. 8-9

sebuah organisasi menyadari beberapa manfaat dari upaya peningkatan mutu.⁴⁰ Jadi, sebuah organisasi tidak akan bisa dengan cara instan untuk meningkatkan mutu.

Ada beberapa alasan manajemen peningkatan mutu pendidikan sangat diperlukan oleh suatu lembaga yaitu, (1) Sekolah ingin mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. (2) Sekolah ingin mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan kebutuhan peserta didik. (3) pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya. (4) Penggunaan sumberdaya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat dalam pengambilan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.⁴¹

Ada dua macam peningkatan mutu, yaitu peningkatan mutu untuk mencapai standart mutu yang telah ditetapkan dan peningkatan mutu dalam konteks peningkatan standar mutu yang telah dicapai melalui *benchmarking*. *Benchmarking* bagi orang jepang diartikan sebagai imitasi plus dan merupakan seni untuk mengetahui mengapa orang lain lebih unggul dari kita dan

⁴⁰Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu : Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2007), h. 35

⁴¹ Abdul Rachman shaleh, *Madrasah Dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi Dan Aksi* (Jakarta: PT Raja Grafindo,2004), h.244-245

bagaimana kita harus dapat meniru keunggulan perusahaan tersebut. Dalam sebuah lembaga pendidikan kegiatan benchmarking ini lumrah dilakukan, dan dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok maupun lembaga melalui tiga pertanyaan mendasar yang akan diwujudkan melalui benchmarking, yaitu (a) seberapa baik kondisi kita saat ini? (b) harus menjadi seberapa baik kita ini? (c) bagaimana cara untuk mencapai yang baik tersebut?⁴² Sebuah lembaga pendidikan sering mengadakan kunjungan kerja dalam rangka studi banding. Dari hasil studi banding tersebut dapat dipetik keuntungan, mana yang baik ditiru dan menyangkut hal-hal seperti kurikulum, silabus, metode mengajar, rekrutment tenaga dosen, training dan pengembangan Tenaga dosen dan karyawan, sistem administrasi umum, administrasi akademik dan sebagainya.⁴³

Apabila hasil evaluasi diri dan audit menunjukkan bahwa standar mutu yang telah ditetapkan belum tercapai maka harus segera dilakukan tindakan perbaikan untuk mencapai standar tersebut. Sebaliknya, apabila hasil evaluasi diri dan audit menyatakan bahwa standar mutu yang telah ditetapkan telah tercapai maka proses perencanaan berikutnya standar mutu ditingkatkan melalui *benchmarking* atau upaya pembandingan standar, baik antara bagian internal organisasi maupun dengan standar eksternal secara berkelanjutan dengan tujuan untuk peningkatan mutu.

⁴²Saungakan, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Mpmb) Dalam Tatanan Manajemen Mutu Terpadu (MMT)* [Http://Saungakang.multiply.Com/](http://Saungakang.multiply.Com/) diakses pada 1 Mei 2012. 12.37 Wib

⁴³Buchari Alma, *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2003), h. 179

Mutu (Kualitas) pendidikan bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, dia merupakan hasil dari suatu proses pendidikan, jika suatu proses pendidikan berjalan baik, efektif dan efisien, maka terbuka peluang yang sangat besar memperoleh hasil pendidikan yang bermutu. Mutu pendidikan mempunyai kontinum dari rendah ke tinggi sehingga berkedudukan sebagai suatu variabel, dalam konteks pendidikan sebagai suatu sistem, variabel kualitas pendidikan dapat dipandang sebagai variabel terikat yang dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kepemimpinan, iklim organisasi, kualifikasi guru, anggaran, kecukupan fasilitas belajar dan sebagainya. Edward Salis dalam bukunya menyatakan:

“Ada banyak sumber mutu dalam pendidikan, misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis dan komunitas lokal, sumberdaya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajaran anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut”.

Pernyataan diatas menunjukkan banyaknya sumber mutu dalam bidang pendidikan, sumber ini dapat dipandang sebagai faktor pembentuk dari suatu kualitas pendidikan, atau faktor yang mempengaruhi kualitas/mutu pendidikan. Dalam hubungan dengan faktor berpengaruh pada kualitas pendidikan, hasil studi Heyman dan Loxley tahun 1989 menyatakan bahwa faktor guru, waktu belajar, manajemen sekolah, sarana fisik dan biaya pendidikan memberikan kontribusi yang berarti terhadap prestasi belajar siswa. Hasil Penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan dana untuk penyelenggaraan proses

pendidikan di sekolah menjadi salah satu faktor penting untuk dapat memenuhi kualitas dan prestasi belajar, dimana kualitas dan prestasi belajar pada dasarnya menggambarkan kualitas pendidikan.⁴⁴

Lembaga pendidikan merupakan suatu organisasi yang menghasilkan jasa pendidikan yang dibeli oleh para konsumen, konsumen utamanya ialah para siswa. namun disamping itu masih banyak konsumen lain. Apabila produsen tidak mampu memasarkan hasil produksinya dalam hal ini jasa pendidikan yang disebabkan mutunya tidak disenangi konsumen, tidak memberikan nilai tambah bagi pribadi individu, layanan tidak memuaskan, maka produk jasa yang ditawarkan tidak akan laku. Akibatnya lembaga pendidikan akan mundur dan peminat tidak ada sehingga mengakibatkan lembaga pendidikan tersebut tutup. apabila pendidikan ditutup karena ketidakmampuan para pengelolanya, maka akan menimbulkan bencana pada sebuah masyarakat.⁴⁵ Oleh karena itu, hal yang penting yang harus dilakukan oleh sebuah lembaga agar produknya dapat diminati oleh konsumen dan mampu bersaing dimasyarakat harus mampu meningkatkan mutu dan mampu memasarkan pada masyarakat dalam hal ini sebagai konsumen.

⁴⁴ Mukhils FR, Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan
<http://mukhlisfrmsi.blogspot.com> diakses pada 29 mei 2012 jam 09.00 wib

⁴⁵ Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, (Badung : Alfabeta, 2008), h.,13

4. Prinsip-Prinsip Mutu Pendidikan.

Mutu merupakan topik penting dalam diskusi tentang pendidikan sekarang ini. dalam diskusi tersebut boleh jadi muncul gagasan yang berbeda mengenai mutu sebanyak sekolah yang ada. Mutu menciptakan lingkungan bagi pendidik, orang tua, pejabat pemerintah, wakil-wakil masyarakat dan pemuka bisnis untuk bekerja bersama guna memberikan kepada siswa sumberdaya yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan masyarakat, bisnis dan akademik.

Ada beberapa prinsip yang perlu dipegang dalam menerapkan program mutu pendidikan diantaranya, yang disebutkan dalam bukunya Prof. Dr. Nana Syaodih Sukmadinata adalah:

- a. Peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan professional dalam bidang pendidikan. Manajemen mutu pendidikan merupakan alat yang dapat digunakan oleh para profesional pendidikan dalam memperbaiki sistem pendidikan bangsa kita.
- b. Kesulitan yang dihadapi para professional pendidikan adalah ketidakmampuan mereka dalam menghadapi kegagalan sistem yang mencegah mereka dari pengembangan atau penerapan cara atau proses baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada.
- c. Peningkatan mutu pendidikan harus melakukan loncatan-loncatan Norma dan kepercayaan lama harus dirubah. Sekolah harus belajar bekerja sama dengan sumber-sumber yang terbatas. Para professional pendidikan harus

- membantu para siswa dalam mengembangkan kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan guna bersaing di dunia global.
- d. Uang bukan kunci utama dalam usaha peningkatan mutu. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika administrator, guru, staf, pengawas dan pimpinan kantor Diknas mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, *team work*, kerja sama, akuntabilitas, dan rekognisi.
 - e. Kunci utama dalam peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan. Jika guru dan staf sekolah telah memiliki komitmen pada perubahan, pimpinan dapat dengan mudah mendorong mereka menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan pendidikan.
 - f. Banyak profesional di bidang pendidikan yang kurang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam menyiapkan para siswa memasuki pasar kerja yang bersifat global. Ketakutan terhadap perubahan, atau takut melakukan perubahan akan mengakibatkan ketidaktahuan bagaimana mengatasi tuntutan-tuntutan baru.
 - g. Program peningkatan mutu dalam bidang komersial tidak dapat dipakai secara langsung dalam pendidikan, tetapi membutuhkan penyesuaian-penyesuaian dan penyempurnaan. Budaya, lingkungan dan proses kerja tiap organisasi berbeda. Para profesional pendidikan harus dibekali oleh program yang khusus dirancang untuk menunjang pendidikan.

- h. Salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah sistem pengukuran. Dengan sistem pengukuran memungkinkan para professional pendidikan dapat memperlihatkan dan mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan, baik terhadap siswa, orang tua ataupun masyarakat.
- i. Masyarakat dan manajemen pendidikan harus menjauhkan diri dari kebiasaan menggunakan “program singkat”, peningkatan mutu dapat dicapai melalui perubahan yang berkelanjutan tidak dengan program-program singkat.⁴⁶

Selain itu, penerapan prinsip-prinsip mutu pendidikan menurut DR. W Edward Deming, yang dikutip oleh Jerome S. Arcaro adalah:

- a. Menciptakan konsistensi tujuan, menciptakan konsistensi tujuan untuk memperbaiki layanan dan siswa dimaksudkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.
- b. Mengadopsi filosofi mutu total. Pendidikan berada dalam lingkungan yang benar-benar kompetitif dan hal tersebut dipandang sebagai salah satu alasan mengapa amerika kalah dalam keunggulan kompetitifnya. Sistem sekolah seharusnya menyambut baik tantangan untuk berkompetisi dalam sumber perekonomian global. Setiap orang mesti belajar menjalankan pekerjaannya

⁴⁶ Nana Syaodih Sukmadinata, Dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip Dan Instrumen)*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2006), Cet ke-1. h,12-13

- secara efisien dan produktif, dan setiap orang harus mengikuti prinsip-prinsip mutu.
- c. Mengurangi kebutuhan pengujian. Mengurangi kebutuhan pengujian dan inspeksi yang berbasis produksi misal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.
 - d. Menilai bisnis sekolah dengan cara baru. Nilailah bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan. Pandanglah sekolah sebagai pemasok siswa dari kelas satu sampai kelas-kelas selanjutnya. Bekerja bersama orang tua siswa dan berbagai lembaga untuk memperbaiki mutu siswa sebagai sistem.
 - e. Memperbaiki mutu serta produktivitas serta mengurangi biaya. Mengurangi mutu serta produktivitas, sehingga mengurangi biaya, dengan melembagakan proses, rencanakan/periksa/ubah. Gambarkan proses untuk memperbaiki, mengidentifikasi mata rantai kostumer/ pemasok, mengidentifikasi bidang-bidang perbaikan, implementasi perubahan, nilai dan ukur hasilnya, dokumentasikan dan standarisasikan proses. Awali siklusnya dari awal lagi untuk mencapai standart yang lebih unggul lagi.
 - f. Belajar sepanjang hayat. Mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. bila kita mengharapkan orang mengubah cara bekerja mereka, kita harus member mereka perangkat yang diperlukan untuk mengubah proses kerja mereka.

- Pelatihan memberikan perangkat yang dibutuhkan untuk memperbaiki proses kerja.
- g. Kepemimpinan dalam pendidikan. Merupakan tanggung jawab manajemen untuk memberikan arahan. Para manajer dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi untuk wilayah, sekolah atau jurusannya. Visi dan misi sekolah harus diketahui dan didukung oleh para guru, staf, siswa, orang tua, dan komunitas. Mutu mesti terintegrasikan ke dalam pernyataan visi dan misi. akhirnya manajemen mesti mau mendengar dan mengajarkan dan mempraktikkan prinsip-prinsip mutu.
 - h. Mengeliminasi rasa takut. Lenyapkanlah bekerja karena dorongan rasa takut dari wilayah, sekolah atau jurusan, maka setiap orang akan bekerja secara efektif untuk perbaikan sekolah.
 - i. Mengeliminasi hambatan keberhasilan. Manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang yang Akan mencapai keberhasilan dalam menjalankan pekerjaannya. Menghilangkan rintangan diantara bagian, semua komponen masyarakat dalam pendidikan disekolah harus bekerja sebagai tim, yang mampu mengembangkan strategi-strategi dalam meningkatkan mutu.
 - j. Menciptakan budaya mutu. Ciptakanlah budaya, Mutu, jangan biarkan gerakan menjadi bergantung pada seseorang atau kelompok saja. Ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggung jawab pada setiap orang.

- k. Perbaikan proses. Tidak ada proses yang pernah sempurna, karena itu carilah cara terbaik, proses terbaik, terapkan tanpa pandang bulu. Menemukan solusi harus didahulukan, dan bukan mencari-cari kesalahan. Hargailah orang atau kelompok yang mendorong terjadinya perbaikan.
- l. Membantu siswa berhasil. Hilangkanlah rintangan yang merampok hak siswa, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya. Orang mesti berkeinginan untuk terlibat dan pekerjaannya diselesaikan dengan baik. Tanggung jawab semua administrator pendidikan mesti diubah dari kuantitas menjadi kualitas.
- m. Komitmen. Manajemen mesti memiliki komitmen terhadap budaya mutu. Manajemen mesti berkemauan untuk mendukung memperkenalkan cara baru dalam mengerjakan sesuatu kedalam sistem pendidikan. Manajemen mesti mendukung tujuan dengan memberikan sarana untuk mencapai tujuan tersebut atau resiko munculnya ketidak senangan didalam sistem kerjakan dengan dengan tepat pada kesempatan pertama merupakan tujuan utama.
- n. Tanggung jawab. Biarkanlah setiap orang di sekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu. Karena transformasi merupakan tugas setiap orang.⁴⁷

⁴⁷Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu : Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2007), h. 85-89

5. Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Manajemen*)

Bervariasinya kebutuhan siswa akan belajar, beragamnya kebutuhan guru dan staf lain dalam pengembangan profesionalnya, berbedanya lingkungan sekolah satu dengan lainnya dan ditambah dengan harapan orang tua atau masyarakat akan pendidikan yang bermutu bagi anak dan tuntutan dunia usaha untuk memperoleh tenaga bermutu, berdampak kepada keharusan bagi setiap individu terutama pimpinan kelompok harus mampu merespon dan mengapresiasi kondisi tersebut di dalam proses pengambilan keputusan. Ini memberi keyakinan bahwa di dalam proses pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu pendidikan mungkin dapat dipergunakan berbagai teori, perspektif dan kerangka acuan (*framework*) dengan melibatkan berbagai kelompok masyarakat terutama yang memiliki kepedulian kepada pendidikan. Karena sekolah berada pada bagian terdepan dari pada proses pendidikan, maka diskusi ini memberi konsekuensi bahwa sekolah harus menjadi bagian utama di dalam proses pembuatan keputusan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Sementara, masyarakat dituntut partisipasinya agar lebih memahami pendidikan, sedangkan pemerintah pusat berperan sebagai pendukung dalam hal menentukan kerangka dasar kebijakan pendidikan.⁴⁸

Perhatian ilmu manajemen terhadap peningkatan mutu suatu produk (industri) dalam dua dasawarsa ini meningkat pesat. Perkembangannya dimulai

⁴⁸Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Sebuah Pendekatan Baru Dalam Pengelolaan Sekolah Untuk Peningkatan Mutu* <http://nurusyamsionline.blogspot.com/> diakses pada 10 juni 2012 pada 11:21

dari dunia industry dan dianggap berhasil meningkatkan efisiensi dan penjualan produk dunia industry itu. Keberhasilan itu merambah ke setiap bagian yang menggunakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi usaha atau perusahaan. Salah satu bentuk manajemen yang berusaha untuk meningkatkan dan mempertahankan mutu atau kualitas suatu produk disebut dengan *Total Quality manajemen* atau manajemen kendali mutu yang biasa disingkat dengan TQM. Alat untuk menetapkan kualitas terhadap produk suatu industry dilakukan oleh lembaga standartisasi yang dikenal sebagai *International Organisation for Standardization (IOS)*.⁴⁹

TQM sebenarnya dikembangkan dari *Sistem Thinking* yang muncul pada tahun 1950 dalam dunia perindustrian. Di dunia pendidikan, khususnya Universitas Pennsylvania *Sistem Thinking* ini dikembangkan dan diwujudkan menjadi *Continues Quality Improvement (CQI)*. Di Australia, tepatnya di departemen of new south wales, pengurus ST dan TQM merambah ke dalam dunia pendidikan dalam wujud antara lain *Quality Assurance* yang meliputi *School Review*, *Quality Control* dan *Benchmarking*. Manajemen peningkatan mutu (MPM) yang dikembangkan didunia pendidikan ini merupakan suatu model yang diaplikasikan berdasarkan prinsip *sistem thinking* yang menekankan bahwa segala sesuatu harus dilihat dalam perspektif keutuhan

⁴⁹ Wahyuti, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, Jurnal Wacana Vol, V No. 1., Maret 2005, h.75

yang dipadukan dengan *quality assurance* yang telah dikembangkan di Australia itu.⁵⁰

Filosofi manajemen mutu terpadu berfokus atas pembentukan tim kerja, peningkatan kepuasan pelanggan, dan penurunan biaya. Suatu organisasi mengimplementasikan manajemen mutu terpadu dengan meninggikan atau mendorong para manajer dan pegawai untuk bekerjasama melalui fungsi dan bidang-bidang sebagaimana halnya dengan pelanggan dan penyedia untuk mengidentifikasi bidang-bidang yang ditinggalkan kualitasnya. Setiap peningkatan kualitas adalah suatu langkah menuju kesempatan dan mencapai sasaran dari kegagalan nol.⁵¹

Manajemen mutu terpadu merupakan salah satu strategi manajemen untuk menjawab tantangan eksternal suatu organisasi guna memenuhi kepuasan atau harapan pelanggan. Dengan demikian, mutu adalah mencapai keinginan pelanggan, atau cocok dengan tujuan, dan menyenangkan keinginan pelanggan. Dengan begitu, suatu mutu dicirikan dengan konsep bahwa mutu adalah pemenuhan harapan pelanggan, mutu diaplikasikan atas produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan, kualitas merupakan satu pernyataan yang terjadi.

Sistem manajemen mutu terpadu pendidikan berlandaskan pada kepuasan pelanggan sebagai sasaran utama. Pelanggan dapat dibedakan

⁵⁰ Ibid.,h.76

⁵¹ Syafaruddin, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat* (Medan : Perdana Publishing, 2012), h.35

menjadi 2 (dua) yaitu : pelanggan dalam (*internal customer*) dan pelanggan luar (*external customer*). Dalam dunia pendidikan yang termasuk pelanggan dalam adalah pengelola institusi pendidikan, seperti : manajer, guru, staff, dan penyelenggara institusi. Sedangkan yang termasuk pelanggan luar adalah masyarakat, pemerintah dan dunia industri. Jadi suatu institusi pendidikan atau sekolah disebut bermutu apabila antara pelanggan internal dan eksternal telah terjalin kepuasan atau jasa yang telah diberikan.

Maka dari itu, untuk memposisikan institusi pendidikan sebagai industri jasa, harus memenuhi standar mutu terpadu pendidikan. Institusi dapat dikatakan bermutu, dalam konsep *Total Quality Management*, harus memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Secara operasional, mutu ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa. Mutu yang pertama disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan yang kedua disebut *quality in perception* (mutu persepsi). Standar mutu produksi dan pelayanan diukur dengan kriteria sesuai dengan spesifikasi, cocok dengan tujuan pembuatan dan penggunaan, tanpa cacat (*zero defects*) dan selalu baik sejak awal (*raight first time and every time*). Mutu dalam persepsi diukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna, meningkatnya minat, harapan dan kepuasan pelanggan. Dalam penyelenggaraanya, *quality in fact* merupakan profil lulusan institusi pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan, yang berbentuk standar kemampuan dasar berupa kualifikasi

akademik minimal yang dikuasai oleh peserta didik.⁵² Dalam hal pendidikan di Indonesia disebut dengan Standar Pendidikan Nasional, Sedangkan pada *quality in perception* pendidikan adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan institusi pendidikan.

Edward Sallis menjelaskan dalam bukunya *Total Quality Management In Education*, ada beberapa strategi umum dalam mengembangkan sistem manajemen mutu pendidikan. Strategi yang bisa diadopsi pimpinan institusi pendidikan setelah berhasil menentukan layanan dan pasar yang mereka operasikan. Ada tiga pilihan strategi pemasaran umum yang bisa diikuti oleh setiap institusi pendidikan.

Pertama, strategi biaya rendah. Strategi ini menuntut sebuah institusi pendidikan untuk menjadi institusi yang memiliki biaya paling rendah dalam pasarnya. Hal ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknologi, penghematan waktu, kontrol yang ketat terhadap biaya, dan lain-lain. Manfaat strategi ini adalah bahwa ia dapat mengarahkan sumberdaya-sumberdaya pada beberapa wilayah yang diidentifikasi sebagai mutu menurut pandangan pelanggan. Sebagai contoh, sebuah sekolah yang dapat mengontrol atau menghemat skala biaya, akan memiliki jumlah uang yang lebih untuk dimanfaatkan sesuai dengan yang diinginkan. Hasil dari pemanfaatan

⁵² Edward Sallis , *Manajemen Mutu Pendidikan*, Terjemah: Ahmad Ali Riyadi Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2007), h. 7

sumberdaya-sumberdaya secara efektif bisa memberi sisi-sisi kompetitif pada institusi.

Kedua, strategi pembedaan. Yaitu strategi yang menuntut institusi untuk menjadi unik dalam beberapa hal dibanding para pesaingnya. Dalam pasar komersial, ini dapat membantu perusahaan untuk menentukan harga premium. Dalam pendidikan, kelebihan strategi ini adalah bisa menarik pelajar, dan sebuah ciri yang unik dapat memudahkan institusi dalam memperoleh sumber-sumber dana alternatif.

Ketiga, strategi fokus. Strategi ini mencakup konsentrasi pada sebuah wilayah geografis, kelompok pelanggan, atau segmen pasar tertentu. Ia adalah strategi pembedaan melalui segmentasi pasar. Dengan target tertentu, institusi akan menyesuaikan program-programnya agar lebih dekat dengan kebutuhan kelompok-kelompok target. Sebagaimana halnya strategi lain, strategi ini juga bertujuan untuk memperoleh kemajuan kompetitif.

Dalam bukunya, Ross yang dikutip oleh Wahyuti dalam jurnalnya, mendefinisikan TQM sebagai integrasi dari semua fungsi dan proses didalam organisasi untuk memperoleh dan mencapai perbaikan serta peningkatan kualitas barang sebagai produk dan jasa sebagai bentuk dan pelayanan yang berkesinambungan. Dan tujuan utamanya adalah kepuasan konsumen. Karena acuannya adalah bidang ekonomi, perdagangan dan perusahaan, maka kendali mutu merupakan hal yang sangat mendasar dalam menjamin persaingan pasar global. Selanjutnya ia juga menegaskan bahwa konsep TQM atau MPM

didasarkan atas sejumlah gagasan. Hal tersebut berarti bahwa, memikirkan kualitas atau mutu harus dilihat dari berbagai fungsi perusahaan yang dimulai dari proses awal sampai akhir yang mengintegrasikan berbagai fungsi yang saling berhubungan pada semua tingkatan.

Selain itu wahyuti juga mengutip dari Margantroyd dan Morgan, bahwa mutu bagi pelanggan adalah hal sangat mengantarkan pada perkembangan batang tubuh teori, alat dan aplikasinya di dalam dunia manajemen. Begitu pentingnya mutu pada semua aspek, sehingga peningkatan mutu itu menjadi fokus organisai baik pendidikan atau non pendidikan.

Manajemen mutu (*Quality Manajemen*) atau manajemen mutu terpadu (*Total Quality Manajement*) didefinisikan sebagai salah satu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuously performance improvment*) pada setiap level operasi atau proses, dalam sitiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumberdaya manusia dan modal yang tersedia.⁵³ Oleh karena itu, peningkatan mutu tidak bisa hanya sampai pada kepuasan sesaat, tetapi harus selalu berkelanjutan. Dengan kata lain, manajemen mutu itu tidak memiliki titik batas dalam mencapai hasil mutu.

Manajemen mutu terpadu merupakan suatu proses peningkatan mutu secara utuh. Lebih lanjut dijelaskan oleh Gasperz dalam bukunya Syarifuddin, apabila prosesnya dilakukan secara mandiri maka manajemen mutu terpadu, mencakup tiga tahap peningkatan mutu secara berkelanjutan, yaitu: (1)

⁵³Ibid., h.35

perhatian penuh kepada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, (2) pembinaan proses, (3) keterlibatan total. Dengan begitu dapat difahami bahwa peningkatan mutu (*quality improvment*) adalah tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektifitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi.

TQM mengfokuskan proses atau sistem pencapaian tujuan organisasi. Dengan dimulai dari proses per-baikkan mutu, TQM diharapkan dapat mengurangi kesalahan dalam menghasilkan produk, karena produk yang baik adalah harapan para pelanggan. Rancangan produk diproses sesuai engan prosedur dan tehnik untuk mencapai harapan pelanggan.

Berkenaan dengan makna mutu terpadu ini, Lewis dan Smith dalam buku *Total Quality Education*, mengemukakan bahwa mutu terpadu (*total quality*) dimaknai dalam cakupan tiga pengertian, yaitu: mencakup semua proses (*every proces*), mencakup semua pekerjaan (*every jobs*), dan setiap orang (*every person*). Terpadu pada setiap proses berarti tidak sekedar produksi. Proses juga tercangkup dalam keterpaduan, dimulai dari rancangan, konstruksi, penelitian dan pengembangan, keuangan, pemasaran, perbaikan dan fungsi lain harus terlibat di dalamnya. Demikian pula dengan makna terpadu dalam setiap bidang pekerjaan mencakup perbuatan produk.

6. Pentingnya Mutu Pada Lembaga Pendidikan

Semakin tinggi kehidupan sosial masyarakat sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan tehnologi, telah semakin meningkatkan

tuntutan kebutuhan kehidupan social masyarakat. Pada akhirnya tuntutan tersebut bermuara kepada pendidikan, karena masyarakat menyakini bahwa pendidikan mampu menjawab dan mengantisipasi berbagai tantangan tersebut. Pendidikan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh sekolah sebagai institusi tempat masyarakat berharap tentang kehidupan yang lebih baik di masa yang akan datang. Pendidikan perlu perubahan yang dapat dilakukan melalui perubahan dan peningkatan dalam pengelolaan atau manajemen pendidikan di sekolah.⁵⁴ Selain itu, dalam rangka pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah, konsep Pendidikan Berbasis Masyarakat dan manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah, perlu diterapkan program peningkatan mutu pendidikan yang meliputi empat unsure, yaitu *School Review*, *Quality Assurance*, *Quality Control* dan *Bench Marking*.⁵⁵ Sehingga peningkatan mutu pendidikan dirasa sangat penting bagi masyarakat, sebagai penikmat pendidikan.

School review, merupakan suatu proses yang didalamnya seluruh pihak sekolah bekerja sama dengan pihak yang relevan, untuk mengevaluasi dan menilai efektivitas kebijaksanaan sekolah, program, pelaksanaannya, serta mutu lulusan. Melalui *school review* diharapkan akan dapat menghasilkan suatu laporan yang membeberkan kelemahan-kelemahan, kekuatan-kekuatan dan

⁵⁴ Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dan Dewan Sekolah* (Bandung : CV. Bani Quraisy,2004), h.3

⁵⁵ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah Dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi Dan Aksi* (Jakarta: PT Raja Grafindo,2004), h. 85

prestasi sekolah serta memberikan rekomendasi untuk menyusun perencanaan strategis pengembangan sekolah pada masa-masa mendatang tiga atau lima tahun kemudian.

Quality assurance yaitu sebagai jaminan bahwa proses yang berlangsung telah dilaksanakan sesuai dengan standard dan prosedur yang ditetapkan. Dengan demikian diharapkan dengan proses itu akan menghasilkan *output* yang memenuhi standar pula. Untuk itu diperlukan mekanisme *cheking/control* agar semua kegiatan yang dilaksanakan di sekolah terkondisi dalam standar yang ideal tadi.

Quality control, yaitu suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas *output* yang tidak sesuai dengan standar. Standar kualitas ini dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk mengetahui maju mundurnya sekolah. semua sekolah dapat melakukan *quality control* antara lain dengan jalan membandingkan NEM ketika masuk dengan rata-rata NEM sesudah lulus sebagai *output* sekolah.

Bench Marking, yaitu merupakan suatu kegiatan untuk menetapkan suatu standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai pada periode tertentu. Untuk kepentingan praktis standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada seperti perilaku guru, standar yang ditetapkan adalah dengan merefleksikan salah seorang guru yang dikenal, baik dalam mengajarnya demikian pula dalam hal standar kualitas pendidikan, direfleksikan dari suatu sekolah yang baik.

Sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang didesain untuk dapat berkontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas hidup bagi masyarakat suatu bangsa, dan sebagai salah satu upaya peningkatan kualitas sumberdaya manusia serta peningkatan derajat social masyarakat bangsa. Sekolah sebagai institusi pendidikan perlu dikelola, diatur, ditata, dan diberdayakan agar sekolah dapat menghasilkan produk atau hasil secara optimal. Dengan kata lain, sekolah sebagai lembaga tempat penyelenggaraan pendidikan merupakan sistem yang memiliki perangkat dan unsur yang saling berkaitan yang memerlukan pemberdayaan.

Kualitas sekolah dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun prestasi bidang lain, serta lulusan yang relevan dengan tujuan. Melalui siswa yang berprestasi dapat ditelusuri manajemen seklahnya, profil guruya, sumber belajar dan lingkungannya.⁵⁶ Dengan demikian, kualitas sekolah adalah kualitas siswa yang mencerminkan kepuasan pelanggan, adanya partisipasi aktif manajemen dalam proses peningkatan kualitas serta terus-menerus, pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab yang spesifik terhadap kualitas. Setiap individu dalam sekolah dan stekholdermenyadari serta merealisasikan prinsip mencegah terjadinya kerusakan dan melaksanakan pandangan bahwa kualitas adalah cara hidup.

⁵⁶ Aan Komariyah Dan Cepi Trianta, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006), h. 8-9

Berdasarkan pada hakikat kualitas secara holistic, kualitas pendidikan yang diharapkan tidak saja pada hasil, tetapi juga pada input dan proses. Manajemen pendidikan yang andal menjadi juru kunci bagi penciptaan, pemeliharaan dan peningkatan kualitas.⁵⁷

Dalam sistem persekolahan, lulusan merupakan titik pusat tujuan, lulusan berkualitas tidak mungkin terwujud tanpa proses pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu tidak mungkin ada tanpa organisasi persekolahan yang tepat. Untuk memajukan organisasi yang tepat diperlukan pimpinan yang memadai, dan pimpinan yang memadai itu sendiri harus mendapat dukungan dari seluruh perangkat sekolah atau konstituen.

7. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Mutu tidak terjadi dengan ketidak sengaja, akan tetapi harus didasari oleh perencanaan. Mutu harus menjadi bagian penting dari strategi intitusi, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Proses perencanaan strategis dalam pendidikan tidak jauh berbeda dengan yang biasanya digunakan dalam dunia industry dan komersial.

Dikmenum depdiknas (1999) mengedepankan empat tehknik MPM, yaitu:

- a. School review, yaitu proses mengharuskan seluruh komponen sekolah bekerja sama dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan. Dengan school review diharapkan akan dapat dihasilkan laporan yang berisikan

⁵⁷ Ibid., h.29

kekuatan kelemahan, peluang, ancaman, prestasi sekolah dan memberikan rekomendasi untuk perencanaan strategis di masa selanjutnya.

- b. *Benchmarking* merupakan kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam sebuah periode tertentu. Untuk kepentingan praksis, maka standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada.
- c. *Quality assurance* yang bersifat *process oriented*. Artinya proses ini mengandung jaminan bahwa proses yang berlangsung dilaksanakan sesuai standar yang telah ditentukan pula, hal ini bertujuan agar hasil yang dicapai dapat sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dalam menjalankan hal ini, maka penting dilakukan adalah mekanisme cheking dan auditing pada segenap elemen lembaga pendidikan.
- d. *Quality control*, merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar. Konsep ini berorientasi pada output yang memastikan apakah mutu output sesuai dengan standar.⁵⁸

Untuk mencapai perbaikan mutu, tim-tim dalam institusi pendidikan harus dan perlu mengarahkan filosofi TQM kepada dataran yang lebih praktis. Alat dan tehnik mutu adalah media untuk dapat mengidentifikasi dan

⁵⁸ Wahyuti, *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*, Jurnal Wacana Vol, V No. 1., Maret 2005, h.83

memecahkan persoalan secara kreatif. Adapun alat-alat peningkatan mutu tersebut adalah:

a. Brainstorming.

Brainstorming adalah sebuah alat ideal TQM, dan juga bisa meningkatkan kreatifitas dan mengembangkan ide-ide dan isu-isu secara cepat. Brainstorming bisa berbentuk suatu aktifitas yang terstruktur atau tidak terstruktur.

b. Afinitas Jaringan Kerja

Tehnik ini digunakan apabila ada tuntutan untuk mengelompokkan sejumlah ide, opini atau isu yang luas dan perlu dikategorikan. Afinitas jaringan kerja adalah sebuah proses tim yang sederhana dan kuat, yang diawali dengan brainstorming.

c. Diagram Ishikawa

Tehnik ini menganjurkan kepada tim untuk memetakan seluruh factor yang menyebabkan terjadinya masalah pada hasil yang diinginkan. Pemetaan tersebut dapat dilaksanakan secara baik melalui sesi brainstorming. Tujuannya adalah untuk mendata seluruh factor yang mempengaruhi mutu dari sebuah proses dan selanjutnya untuk memetakan interelasi antar factor-faktor tersebut.

Diagram ishikawa adalah sebuah daftar visual yang tersusun secara terstruktur. Diagram ini mengilustrasikan berbagai sebab yang

mempengaruhi proses dengan cara memisahkan dan menghubungkan satu sebab dengan sebab lain.

d. Analisis Kekuatan Lapangan

Analisis kekuatan lapangan adalah alat yang berguna untuk mempelajari situasi yang memerlukan perubahan. Ini didasarkan pada ide bahwa ada dua kekuatan yang saling berhadapan dalam sebuah usaha perubahan. Kekuatan pertama mendukung akan perubahan dan kekuatan kedua menolak akan perubahan.

e. Pemetaan Proses

Teknik ini dapat digunakan untuk menyakinkan bahwa sebuah intuisi mengetahui siapa pelanggannya dan bisa mengidentifikasi sumberdaya-sumberdaya yang diperlukan untuk melayani mereka. Diagram proses memberikan data tentang lingkungan dimana proses tersebut berlangsung dan control dilakukan terhadap lingkungan tersebut.

f. Flowcharts

Flowcharts juga merupakan alat yang penting untuk digunakan jika sebuah masalah memerlukan sebuah pendekatan yang sistematis, atau ketika sebuah aktifitas perlu dipetakan. Flowcharts bisa membantu mengidentifikasi langkah-langkah dalam proses. Salah satu elemen penting dari Flowcharts adalah memetakannya secara sederhana dan mudah. Memetakan sebuah proses atau prosedur dapat meningkatkan pengetahuan tentang proses tersebut dan memperluas area peningkatannya.

g. Grafik Pareto

Merupakan suatu grafik yang diambil dari nama akhir seorang ahli ekonomi Italia, beliau melakukan sebuah penelitian yang menghasilkan kesimpulan bahwa mayoritas kekayaan berada ditangan minoritas populasi. Dari analisis tersebut dikembangkan prinsip 80% problem berasal dari 20% proses. Untuk mengidentifikasi 80% problem ini, maka terlebih dahulu memperhatikan proses peningkatan mutunya. Penanganan masalah harus disesuaikan dengan penyebab timbulnya masalah.

h. Standarisasi

Standarisasi adalah usaha menetapkan standart yang digunakan untuk mengukur prestasi. Hal ini biasa dilakukan dengan cara mencari institusi terbaik dari sebuah kompetisi serta memahami cara mereka dalam menghasilkan mutu.

Dalam pendidikan ada beberapa contoh standarisasi yang bisa digunakan untuk menguji dan melatih perkembangan staf. Guru dapat mengunjungi intitusi lain di daerah tertentu dan melihat bagaimana intitusi tersebut berjalan. Sehingga guru tersebut dapat mempraktikan dan kemudian berupaya meningkatkannya.

i. Pemetaan Jalur Karir

Memetakan karir para pelajar akan meghasilkan sebuah cara mudah yang mengidentifikasi peristiwa-peristiwa penting atau kendala-kendala potensial yang meeka hadapi selama belajar disekolah atau perguruan tinggi.

Masing-masing peristiwa penting merupakan sebuah area masalah potensial dimana perbedaan persepsi dan harapan bisa mendorong munculnya kekeliruan, kesalahan pemahaman dan mungkin kegagalan. Salah satu latihan yang berharga bagi sebuah institusi adalah memetakan jalur karir pelajar dan mengidentifikasi masing-masing peristiwa penting dari karakteristik mutu dan standart mutu yang akan diterapkan.⁵⁹

Alma (ed)., menyatakan keunggulan, baik dari persepektif pasar maupun organisasi, dapat dicapai atau diraih dengan dua strategi dasar yaitu strategi bersaing (*competitive strategy*) dan strategi bekerja sama (*cooperative strategy*). Keputusan strategi yang dipilih dan diimplementasikan didasarkan pada sumber daya (*resources*) yang dimiliki. Strategi bersaing akan efektif apabila suatu organisasi memiliki sumber daya yang lebih baik (*superior resources*). Apabila sumber daya yang dimiliki *imperial* (*imperial resources*) maka cooperative strategi tepat untuk dipilih. Dalam situasi sumberdaya yang dimiliki relative sama dengan yang lain maka pertimbangan pilihan strategi lebih focus pada daya tarik pasar.⁶⁰ Jadi pemilihan stategi dalam meningkatkan suatu mutu harus tepat pada sasaran Dan Sesuai Dengan Sumber Daya Yang Dimiliki, Apabila Sumber Daya Yang dimiliki tidak mampu untuk meningkatkan mutu dengan cara bersaing, maka pengelola lembaga atau

⁵⁹ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Terjemah: Ahmad Ali Riyadi Fahrurrozi, (Jogjakarta : IRCiSoD, 2007), h.,197-210

⁶⁰ Buchari Alma (ed), *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan, Fokus Pada Mutu Dan Layanan Prima*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h.67

organisasi tidak harus memaksakan. Oleh karena itu, pengelola suatu lembaga dituntut untuk memiliki kemampuan menganalisis kemampuan dan kelemahan serta peluang lembaga yang dikelola.

8. AKREDITASI SEKOLAH

Akreditasi adalah suatu penilaian yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sekolah swasta untuk menentukan peringkat pengakuan pemerintah terhadap sekolah tersebut.⁶¹ Yang dimaksud dengan peringkat disini adalah kedudukan suatu sekolah terhadap sekolah-sekolah swasta yang lain dan kedudukan sekolah tersebut terhadap standar yang ditentukan oleh pemerintah sebagai ukuran kualifikasi yang diharapkan untuk dicapai oleh sekolah yang bersangkutan disekolah-sekolah pada umumnya. Jadi, akreditasi hanya dilakukan pada sekolah-sekolah swasta dan pengakuan terhadap hasil akreditasi diperingkatkan menjadi 3 (tiga) yaitu disamakan (sangat baik), diakui (baik) dan terdaftar (kurang).

Seiring perkembangannya dunia pendidikan yang menuntut kualitas pendidikan yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat, maka pemerintah Indonesia dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, maka tercermin melalui keputusan menteri pendidikan nasional No. 087/U/2002 tertanggal 4 juni 2002 telah diterbitkan ketetapan mengenai akreditasi sekolah yang baru. Kalau dulu hanya sekolah swasta yang harus akreditasi sekarang sekolah negeri juga kena peraturan pemerintah tentang akreditasi.

⁶¹ Suharismi Arikunto, *Penilaian Program Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988) hal 256

Adapun hasil akreditasi dinyatakan dalam bentuk pengakuan terakreditasi dan tidak terakreditasi. Sedangkan sekolah yang terakreditasi dapat diperingkatkan menjadi 3 klasifikasi yaitu sangat baik (A), baik (B) dan cukup (C). Komponen-komponen yang diakreditasi adalah:

1. Kurikulum/ proses belajar mengajar
2. Administrasi/ manajemen sekolah
3. Organisasi/ kelembagaan sekolah
4. Sarana prasarana
5. Ketenagaan
6. Peserta didik/siswa
7. Lingkungan/kultur sekolah

Dengan adanya pengembangan sistem yang baru maka ditambahkan dua komponen yaitu:

- a. Peran serta masyarakat
- b. Pembiayaan.⁶²

9. Standar Nasional Pendidikan

Standar Nasional Pendidikan *Regulasi* utama dalam penyelenggaraan sekolah/madrasah adalah UU No. 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP No. 19 tentang Standar Nasional Pendidikan. Dalam PP No. 19 tersebut terlihat jelas bahwa penyelenggaraan sekolah/madrasah sekurang-kurangnya

⁶² Data Dokumentasi Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republic Indonesia Nomor 087/U/2002 Tentang Akreditasi Sekolah Dan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republic Indonesia Nomor 039/U/2003 Tentang Badan Akreditasi Sekolah Nasional, 2006, Hal 3

harus meliputi 8 standar nasional pendidikan yang ditetapkan dalam PP tersebut. 8 (delapan) standar tersebut meliputi: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan; (8) standar penilaian pendidikan.⁶³

- (1) Standar isi. Standar isi merupakan materi dari tingkat kompetensi yang harus dikuasai oleh setiap peserta didik di dalam berjenis tingkat dan jenis pendidikan. Di dalam standar isi termasuk kompetensi para tamatan, kompetensi mata pelajaran, kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, kalender pendidikan dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- (2) Standar proses. Standar proses meliputi pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
- (3) Standar kompetensi lulusan. Standar ini merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang berkaitan dengan sikap, pengetahuan dan keterampilan.
- (4) Standar pendidik dan tenaga pendidikan. Standar ini merupakan standar nasional tentang criteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental serta pendidikan dalam jabatan dari tenaga guru serta tenaga pendidikan lainnya.

⁶³ Prof. Dr. H. Muhaimin, MA, Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd, Dr. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd, *Manajemen Pendidikan-Aplikasi Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2009), hal. 180

- (5) Standar sarana prasarana. Standar ini mengenai criteria minimal tentang ruang belajar, perpustakaan, tempat olah raga, tempat ibadah, tempat bermain, laboratorium, bengkel kerja, sumber belajar lainnya yang dipergunakan untuk menunjang proses pembelajaran. Dalam standar ini termasuk pula teknologi informasi dan komunikasi.
- (6) Standar pengelolaan. Standar ini meliputi perencanaan pendidikan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, pengelolaan pendidikan di tingkat kabupaten/kota, provinsi, dan pada tingkat nasional. Sebagaimana ditetapkan dalam UUSPN No.20 tahun 2003 dan PP No.19 tahun 2005 dan lebih dijabarkan dalam Permendiknas No.19 tahun 2007 bahwa, “setiap satuan pendidikan wajib memenuhi standar pengelolaan pendidikan yang berlaku secara nasional”. Beberapa aspek standar pengelolaan sekolah yang harus dipenuhi meliputi;
- (a) Perencanaan program, (b) pelaksanaan rencana kerja (c) pengawasan dan evaluasi (d) kepemimpinan sekolah / madrasah, (e) sistem informasi manajemen. Standar pelaksanaan program sekolah meliputi ; rumusan visi sekolah, misi sekolah, tujuan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS). Standar pelaksanaan kerja rencana sekolah harus terpenuhi dan terealisasi beberapa aspek dalam penyelenggaraan pendidikan yaitu : kepemilikan pedoman sekolah yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis, struktur organisasi sekolah, pelaksanaan kegiatan, bidang kesiswaan, bidang kurikulum dan pembelajaran, pendidik dan tenaga

kependidikan, sarana prasarana, keuangan dan pembiayaan, budaya lingkungan sekolah, peran masyarakat dan kemitraan. Standar Sistem Informasi Manajemen (SIM) dengan mengaplikasikan berbagai bidang pendidikan berbasis komputer dan internet. Tujuan standar ini ialah meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pendidikan.

- (7) Standar pembiayaan. Standar ini merupakan standar nasional yang berkaitan dengan komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan selama satu tahun.
- (8) Standar penilaian. Standar ini merupakan standar nasional penilaian pendidikan tentang mekanisme, prosedur, instrument penilaian hasil belajar peserta didik.

Dalam hal ini Standar Nasional Pendidikan (NSP) disempurnakan secara terencana, terarah dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan, yang mana berarti lembaga sekolah wajib menambah lingkup standarnya agar dapat meningkatkan kualitasnya dan meningkatkan daya saing.

10. Lembaga Pendidikan dalam Pelaksanaan Perundang-Undangan di Indonesia

Berbicara mengenai lembaga pendidikan islam sebagai sekolah keagamaan sejak awal keberadaanya dalam proses pengembangan dan kebijaksanaan Departemen Agama senantiasa berkelanjutan, meskipun kurikulum mengalami perubahan karena tuntutan zamanya. Program pengembangan madrasah sebagai sekolah agama senaniasa mendapat tempat

dalam kebijaksanaan pendidikan di lingkungan Departemen Agama, karena memang dalam sejarah perkembangannya dan didirikannya lembaga pendidikan islam adalah sebagai sekolah agama. Selanjutnya perubahan sistem pendidikan nasional yang ditetapkan melalui undang-undang No. 2 tahun 1989 tentang sistem pendidikan nasional, berdampak cukup besar terhadap perubahan sistem pendidikan di lembaga pendidikan islam. Perubahan semacam itu memang tidak dapat dihindarkan, karena menjadi tuntutan pembangunan nasional, dan menjadi tuntutan bagi masyarakat.

Kebijakan pembangunan pendidikan yang diterapkan di lingkungan lembaga pendidikan islam merupakan subsistem pendidikan nasional tentu saja tidak berbeda dengan kebijakan pendidikan yang diterapkan oleh Menteri Pendidikan Nasional. Seperti halnya kebijaksanaan pembangunan nasional pendidikan di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional, maka pembangunan pendidikan di lingkungan lembaga pendidikan agama atau madrasah akan mengacu pada 4 hal, yaitu:

- a. Pemerataan, kebijakan dalam bidang pemerataan dimaksudkan agar semua warga Negara Indonesia memperoleh kesempatan yang sama untuk mengenyam dan mengikuti pendidikan yang berkualitas.
- b. Relevansi, kebijakan pemerintah dalam relevansi pendidikan dititikberatkan pada konsep *link and match*, yakni keterkaitan dan kesepadanan antara apa yang diberikan lembaga dengan apa yang ada dilapangan.

- c. Kualitas, kebijakan peningkatan kualitas ini dapat diartikan sebagai upaya memperdayakan dan mendayagunakan potensi yang ada pada lembaga pendidikan islam untuk pencapaian hasil yang diharapkan oleh madrasah, baik itu dari segi proses pembelajaran, kesejahteraan tenaga kependidikan, sumberdaya manusia, financial dan sarana prasarana.
- d. Efisiensi, sistem pendidikan yang berlangsung pada jalur formal, dalam hal ini madrasah yang ada di Indonesia, hendaknya memperhatikan unsur efisiensi, dimana pengelolaan sebuah satuan pendidikan harus dapat memperhitungkan unit *cist riel* yang dibutuhkan dalam satu tahun. Dengan demikian, madrasah diupayakan untuk membuat perencanaan yang matang dalam menyelenggarakan pendidikannya.⁶⁴

Untuk melaksanakan kebijakan pemerintah tersebut, serta untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang sekaligus mengatasi kelemahan dan tantangan, Direktorat Jendral Pembinaan Agama Islam menerapkan pembangunan madrasah yang disebut *pencerahan madrasah*. Program dalam rangka pencerahan madrasah tersebut terfokus kepada kualitas pendidikan.

Jadi, pemerintah sejak dahulu telah mempunyai andil yang besar terhadap peningkatan mutu atau kualitas pendidikan di Indonesia.

Selain itu, dalam pelaksanaan Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah dan peraturan pemerintah No.25 tahun 2000 tentang

⁶⁴ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah Dan Pendidikan Anak Bangsa, Visi, Misi Dan Aksi* (Jakarta: PT Raja Grafindo,2004), hal 40

kewenangan pemerintah dan kewenangan provinsi sebagai Daerah Otonom juga mengatur desentralisasi pendidikan, dimana pengaturan mengenai pendidikan oleh pemerintah pusat hanya terfokus diantaranya pada:

- a. Penetapan standart kompetensi siswa dan warga belajar serta pengaturan pengaturan kurikulum nasional dan penialian hasil.
- b. Penetapan standart materi pelajaran pokok.
- c. Penetapan persyaratan perolehan dan penggunaan gelar akademik.
- d. Penetapan pedoman pembiayaan penyelenggaraan pendidikan.
- e. Penetapan persyaratan penerimaan, perpindahan, sertifikasi siswa, warga belajar dan mahasiswa.

Dalam ketentuan Undang-Undang No.20 tahun 2000 tentang Sisdiknas ini lebih banyak mengatur tentang kedudukan, fungsi, jalur, jenjang, jenis, dan bentuk kelembagaan madrasah.

Selanjutnya sistem pendidikan nasional menghendaki peningkatan mutu pendidikan yang dilaksanakan secara berencana dan berkala, peningkatan mutu pendidikan tersebut didasarkan atas standar nasional yang dipergunakan sebagai acuan untuk mengembangkan kurikulum, tenaga pendidikan, saran, prasarana, pengelolaan dan pembiayaan pendidikan (Pasal 35 ayat 92).

Suatu perubahan yang sangat mendasar yang telah terjadi dalam manajemen pendidikan di Indonesia ialah suatu manajemen yang pada awalnya bersifat sentralistik diubah menjadi desentralisasi dan menempatkan otonomi peningkatan pada tingkat sekolah. Pasal 36 ayat (2) dinyatakan kurikulum

semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diverifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah dan peserta didik dalam suatu tatanan manajemen yang berbasis sekolah (Pasal 41 Ayat [1]). Sekolah bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu pendidikan sehingga diperlukan perubahan tata nilai baik dalam tatanan manajemen sekolah maupun dalam sistem pembelajarannya.

C. Kendala Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama' Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam upaya pengembangan sumberdaya manusia yang sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional. Pendidikan yang berkualitas hanya dapat diwujudkan melalui lembaga pendidikan yang berkualitas pula. Karena itu upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan upaya yang strategis dalam menciptakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan bangsa.⁶⁵

Peningkatan mutu tidak dapat dilakukan secara spekulatif. Semua kegiatan yang dilakukan dalam upaya peningkatan mutu harus didasarkan pada tersedianya data yang akurat. Demikian pula tujuan, sasaran, dan target yang akan diwujudkan harus dinyatakan secara jelas, sehingga dapat dievaluasi ketercapaiannya. Upaya peningkatan mutu merupakan suatu kegiatan yang

⁶⁵Saungakan, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Mpmb) Dalam Tatanan Manajemen Mutu Terpadu (Mmt)* [Http://Saungakang.multiply.Com/](http://Saungakang.multiply.Com/) diakses pada 1 Mei 2012. 12.37 Wib

kompleks, karena itu harus dicari dan dirumuskan indikator-indikator yang berpengaruh terhadap mutu tersebut. Dalam mewujudkan mutu suatu lembaga, semua komponen pendidikan, yaitu kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua dan masyarakat harus dilibatkan untuk mengambil peran masing-masing.

Jika para pimpinan suatu lembaga memperhatikan mutu secara serius, maka mereka harus memahami sebab-sebab kegagalan mutu. Karena menyelesaikan masalah dengan baik diperlukan pemahaman terhadap penyebab-penyebabnya. Dan analisis terhadap kegagalan mutu merupakan salah satu hasil terpenting dari penelitian Deming. Deming dalam bukunya Eddward Sallis membedakan sebab-sebab kegagalan menjadi dua bentuk, umum dan khusus. Sebab-sebab umum adalah sebab-sebab yang diakibatkan oleh kegagalan sistem. masalah sistem ini merupakan masalah internal institusi. Masalah tersebut hanya dapat diatasi jika, sistem, proses dan prosedur institusi tersebut dirubah. Sementara sebab-sebab lain yang ia sebut sebagai sebab-sebab khusus melahirkan variasi-variasi non acak yang dalam sistem dan merupakan sebab-sebab eksternal.

Adapun sebab-sebab umum kegagalan mutu dalam pendidikan bisa disebabkan oleh beberapa sumber yang mencangkup desain kurikulum yang lemah, bangunan yang memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumberdaya

yang kurang dan pengembangan staf yang tidak memadai.⁶⁶ Implikasi manajemen adalah sebab-sebab tersebut harus dihilangkan dan sistem serta prosedurnya harus disusun, ditetapkan dan dikembangkan kembali. Serta hal ini memerlukan perubahan kebijakan atau pelatihan-pelatihan yang baru. Dan permasalahan umum ini hanya manajemen yang dapat membenahi masalah tersebut, karena yang memiliki wewenang untuk menetapkan kebijakan atau untuk mendesain ulang sistem.

Untuk menentukan akar dan penyebaran sebuah masalah, diperlukan sebuah upaya untuk mencari data-data kegagalan dan melakukan pemeriksaan secara teratur. Dan kesalahan yang sering kali terjadi pada dunia pendidikan adalah kurangnya penelitian dan analisis terhadap sebab-sebab rendahnya tingkat pencapaian tujuan, serta belum terwujudnya penelitian dan analisis tersebut sebagai subyek aksi manajerial.⁶⁷ Sehingga lembaga pendidikan saat ini harus sering melakukan suatu analisis khususnya analisis diri lembaga terhadap berbagai permasalahan yang terjadi supaya mengetahui posisi lembaga dan mampu memecahkan permasalahan dengan mudah.

Selanjutnya yang kedua adalah sebab khusus kegagalan, sering diakibatkan oleh prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati, meskipun kegagalan tersebut juga diakibatkan oleh kegagalan komunikasi atau kesalahan fahaman. Kegagalan tersebut bisa juga disebabkan oleh anggota individu staf

⁶⁶ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Terjemah: Ahmad Ali Riyadi Fahrurrozi, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2007), h, Hal 104

⁶⁷ Edward Sallis, Hal 104

yang tidak memiliki skil, pengetahuan dan sifat yang dibutuhkan untuk menjadi seorang guru atau manajer pendidikan. Sebab-sebab khusus masalah mutu bisa mencakup kurangnya pengetahuan dan keterampilan anggota, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perengkapan.

Jika sebuah masalah disebabkan oleh sebab-sebab khusus, maka masalah tersebut bisa diatasi dengan tanpa mengganti kebijakan-kebijakan atau desain kembali sistem. Merubah sistem merupakan hal yang tidak tepat dan bisa mengakibatkan terjadinya kegagalan yang lebih fatal.