

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan suatu upaya mewariskan nilai, yang akan menjadi penolong dan penuntun dalam menjalani kehidupan, sekaligus untuk memperbaiki nasib dan peradaban umat manusia yang bisa dilakukan sejak masih dalam kandungan.¹ Begitu pentingnya pendidikan bagi manusia. Tak dapat dibayangkan misalkan tanpa pendidikan, manusia sekarang tidak akan berbeda dengan manusia zaman dulu, bahkan mungkin akan lebih terpuruk atau lebih rendah kualitas peradabannya. Dan perlu menjadi kekhawatiran bersama bila hal senada mulai menggejala pada masyarakat di Indonesia. Sangat memilukan masyarakat yang saat ini terpuruk dalam himpitan krisis dan terbelakang dalam berbagai aspek kehidupan.

Kebutuhan akan kualitas pendidikan saat ini semakin diperhatikan oleh masyarakat. Saat ini sebagian besar masyarakat rela mengorbankan biaya yang tinggi asalkan mendapatkan pendidikan yang berkualitas dan menjanjikan akan masa depan yang lebih baik. Pendidikan saat ini sangat menentukan ke arah mana seseorang akan melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi selanjutnya. Fakta inilah yang menjadikan sebuah acuan mengenai kualitas pelayanan jasa dalam hal pendidikan sangat dibutuhkan saat ini.

¹ Mansur, *Diskursus Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Global Pustaka Utama, 2001), hlm. 1.

Mutu pelayanan jasa, dalam hal ini sangatlah berbeda dengan jasa (*service*) yang ada di dunia ekonomi, yang berbentuk suatu objek atau benda, dalam kajian ini jasa adalah suatu perbuatan, tindakan, pengalaman proses atau kinerja yang terukur. Untuk memahami lebih mendalam maka ada beberapa klasifikasikan mengenai jasa. *Pertama*, segmen pasar, didalamnya adalah asuransi, taksi dan pendidikan. *Kedua*, berdasarkan keberwujudan, yakni jasa sewa, jasa perbaikan, jasa personal pemandu wisata. *Ketiga*, profesional yakni jasa konsultan. *Keempat* *comercial service* yakni penerbangan, bank, musium. *Kelima*, berdasarkan tingkat kontak yakni dokter, pegadaian, layanan pos.

Berdasarkan klasifikasi mutu pelayanan jasa maka pendidikan dapat diklasifikasikan pada jasa yang termasuk “segmen pasar” (karena dibutuhkan oleh banyak manusia tanpa melihat latar belakangnya). Selanjutnya karakteristik mutu layanan (*service*) pendidikan melingkupi beberapa hal (1) Mutu layanan pendidikan harus memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi (*reliability*), terutama yang berhubungan dengan ketepatan waktu. (2) Keterjaminan (*asurance*) yaitu layanan jasa pendidikan senantiasa dapat memberikan jaminan mutu kepada pelanggan (*responsibility*). (3) Jasa pendidikan sepenuhnya harus memiliki rasa empati terhadap peserta didik. (4) Mutu jasa layanan pendidikan memiliki daya tanggap terhadap pelayanan peserta didik. (5)

Penampilan (*tangibility*) rapi, harmonis dan bersih (6) pelayanan mudah didapat.²

Penulis mengambil penelitian di MAN 2 Wates yang memiliki sekitar 500 siswa untuk mengetahui bagaimana implementasi manajemen secara total untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, dalam sudut pandang mutu pelayanan jasa. Sistem pendidikan di Indonesia sudah seharusnya tidak hanya mencakup *equality of access*, tetapi juga perlu dikembangkan sampai pada tataran *equality of survival*, *equality of output*, *equality of outcome*. Untuk merealisasikan harapan pendidikan tersebut, ternyata tidak semudah membalikkan telapak tangan. Dalam menyikapi tantangan-tantangan tersebut diperlukan suatu desain paradigma baru pendidikan di dalam menyikapi tuntutan-tuntutan yang baru.

Alasan penulis mengadakan penelitian di MAN 2 Wates karena sekolah ini merupakan Madrasah Aliyah yang memiliki jumlah siswa terbesar dari Madrasah Aliyah lain yang ada di Kulon Progo. Sehingga Penulis berasumsi akan mendapatkan data yang lebih otentik dan valid dalam peningkatan mutu sekolah di madrasah dari sisi bagaimana implementasi *Mutu Layanan Jasa* di MAN 2 Wates yang diberikan kepada anak didiknya.

Selain dari sisi siswanya yang banyak, di MAN 2 Wates penulis juga melihat salah satu langkah nyata sebagai tanggungjawabnya dalam menjawab tantangan dalam dunia pendidikan yang senantiasa berkembang dan untuk mewujudkan visi dan misi yang diemban, maka MAN 2 Wates telah

² Sudadio, *Implementasi manajemen Mutu Jasa Terpadu dan Sertifikasi Guru dalam Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan Sekolah Dasar di Kota Serang Banten*, Jurnal Pendidikan FKIP UNTIRTA. No. 34/Dikti/Kep. 2008, ISSN : 1693-5241, hlm. 727

membuat dokumentasi program jangka panjang untuk kurun waktu 4 tahun ke depan dalam bentuk Rencana Strategis (Renstra) tahun 2009-2013. Selain itu Standar Nasional Pendidikan (SNP) yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Dokumen renstra ini menjadi acuan dan pedoman bagi seluruh civitas akademika Madrasah Aliyah Negeri 2 Wates dalam menyusun program kerja dan strategi pengembangan pada masing-masing unit kerja baik yang bersifat administratif, akademik maupun non akademik.

Fakta dan data di ataslah yang menjadi acuan sekaligus menjadi kehasan dibanding dengan Madrasah-madrasah yang lainnya. Adanya website resmi yang dimiliki oleh MAN 2 Wates yakni www.man2wates.com merupakan nilai tambah sekaligus dapat dijadikan media sosial untuk dapat mempermudah setiap orang yang ingin mengetahui MAN 2 Wates, di dalam website tersebut terpampang jelas berbagai informasi mengenai MAN 2 Wates mulai dari sejarah, struktur, direktorat guru, siswa, alumni, keterampilan dan masih banyak yang lainnya.

Kemudian lebih lanjut untuk melihat semua itu pendapat Kuhn, sebagaimana dikutip oleh Tilaar, mengatakan sebagai berikut :

Apabila tantangan-tantangan baru itu dihadapi dengan menggunakan paradigma lama maka segala usaha yang akan dijalankan akan mendapatkan kegagalan. Begitu juga halnya dengan pendidikan, apabila ingin mendapatkan keberhasilan di samping harus didesain ulang (rekonstruksi) supaya dapat menjawab tantangan serta perubahan saat ini (modern) baik pada sisi konsepnya, kurikulum, kualitas sumber daya manusianya, lembaga-lembaga, dan organisasinya namun yang paling penting adalah manajemen pendidikannya itu sendiri, yang paling

prioritas untuk direkonstruksi agar relevan dengan perubahan zaman dan tuntutan pasar.³

Di sisi lain, perkembangan pendidikan saat ini menuntut orang tua pandai memilih pendidikan yang terbaik untuk anaknya, karena pendidikan di samping mementingkan faktor kognitif, psikomotor, dan afektif juga perlu mempertimbangkan masalah faktor moralitas sehingga peningkatan kompetisi, pilihan, dan tuntutan pelaku pendidikan mempengaruhi pendidikan hari ini. Pendidikan perlu mendapat pengaturan dan standarisasi untuk memenangkan kompetisi dan peningkatan mutu secara terus menerus. Oleh karena itu, manajemen sekolah harus mengembangkan kreatifitas, inovasi, dan modernisasi bagi fokus pelaku pendidikan. Maka yang harus diperhatikan oleh para manajer pendidikan, kepala sekolah, para guru, supervisor pendidikan, serta orang-orang yang berkompeten di bidang pendidikan adalah peningkatan mutu pendidikan sebagai kunci sukses pendidikan di masa depan.

Pendidikan yang berkualitas merupakan salah satu faktor penunjang kepuasan siswa di sekolah.⁴ Termasuk juga orangtua, orangtua akan menjadi puas ketika anaknya memperoleh pendidikan yang berkualitas yang diberikan oleh pihak sekolah. Terutama dalam proses pembelajaran yang mengacu pada program yang membawa pada tingkat keberhasilan pendidikan yang berkualitas unggul seiring dengan tuntutan zaman yang makin tinggi.

³ Tilaar, H. A. R., *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21* (Magelang: Tera Indonesia, 1998), hlm. 245.

⁴ Fasli Jalal dan Dedi Supriyadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* (Yogyakarta: Adicita, 2001), hlm. 65.

Kualitas pelayanan merupakan totalitas bentuk dari karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan kebutuhan pelanggan, baik yang nampak jelas maupun yang tersembunyi. Kualitas layanan jasa dapat diukur dengan melihat seberapa jauh efektifitas layanan jasa dapat mempertipis kesenjangan antara harapan dengan layanan jasa yang diberikan.

Tjiptono menyatakan bahwa kualitas adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, pelayanan, sumber daya manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Contoh : lokasi, biaya, status akreditasi, jumlah dan kualifikasi staf dan guru. Lebih lanjut Tjiptono, menyatakan bahwa dalam rangka menciptakan kepuasan pelanggan, produk yang ditawarkan organisasi harus berkualitas. Karena kualitas memiliki sejumlah level: universal (sama dimanapun), kultural (tergantung sistem nilai budaya), sosial (dibentuk oleh kelas sosial ekonomi, kelompok etnis, keluarga, teman sepergaulan), dan personal (tergantung preferensi atau selera setiap individu). Kualitas layanan berkontribusi signifikan bagi pengembangan diferensiasi, positioning, dan strategi bersaing setiap organisasi pemasaran, baik perusahaan manufaktur maupun penyedia jasa. Kualitas pelayanan secara umum dapat dibentuk oleh lima variabel yaitu Pertama, *Tangible* (keterwujudan) Kedua, *Reliability* (kehandalan) Ketiga, *Responsiveness* (daya tanggap) Keempat, *Assurance* (jaminan) Kelima *Empathy* (empati).

Meskipun variabel kualitas pelayanan yang dikemukakan oleh Parasuraman tersebut telah terbukti valid diberbagai industri namun variabel tersebut tetap saja memiliki kekurangan terutama dalam penerapannya kepada industri jasa pendidikan, variabel-variabel tersebut tidaklah cukup bagi penerapannya dalam suatu bidang pelayanan jasa karena ada beberapa variabel kualitas pelayanan yang hanya khusus dimiliki suatu bidang tertentu. Selain hal tersebut, kekurangan pengetahuan dan pengalaman mengenai pendidikan sekolah dan harapan yang tidak realistis yang berhubungan dengan kesuksesan siswa-siswi dalam studi mereka. Untuk mengatasi kelemahan dari variabel-variabel dalam kualitas pelayanan yang telah dikembangkan oleh Parasuraman dalam kaitannya dengan penerapannya pada industri jasa pendidikan maka sebuah metode alternatif untuk mengukur kualitas pelayanan dalam penelitian ini akan disarankan pada paradigma kepentingan-kinerja. Hal ini merupakan sesuatu yang lebih beralasan untuk mengasumsikan bahwa ketika para siswa mengevaluasi kualitas pengalaman pendidikan mereka, mereka mungkin menempatkan kepentingan yang berbeda-beda dalam kriteria yang berbeda. Para ahli juga mengembangkan sebuah gambaran dua dimensi yang menunjukkan pentingnya penilaian kepentingan dan kinerja bagi atribut- atribut yang digunakan untuk mengukur atau menilai kualitas terhadap sebuah pelayanan yang khusus.

Total Quality Managemen, sebagai suatu kiat manajemen yang fokus pada perbaikan proses untuk kepuasan pelanggan, yang dipandang berhasil di dunia industri di negara-negara maju seperti Jepang dan Amerika, mulai

diminati oleh institusi pendidikan untuk diadaptasikan dengan tujuan menghasilkan "produk" yang berkualitas. Dalam perspektif TQM, pendidikan adalah sebuah lembaga yang menyediakan dan menghasilkan produk berupa jasa (*service*). Semua orang dalam TQM adalah manajer untuk bidang kewenangannya. Dalam konteks sekolah, perbaikan tidak hanya dilakukan oleh Pemerintah tetapi juga dilakukan oleh jajaran staf administratif dengan perbaikan sistem dan kultur layanan administrasinya, dan juga oleh guru dengan perbaikan perencanaan serta proses pembelajarannya.

Dalam konteks pengembangan TQM untuk layanan pendidikan, berarti semua perangkat sekolah dari kepala sekolah, guru, karyawan, dan tenaga kebersihan serta keamanan, harus benar-benar memiliki kultur pelayanan terbaik terhadap siswa dan orangtua siswa, sehingga mereka puas, tidak saja di akhir setelah putra putrinya lulus, tetapi sejak awal mereka masuk ke halaman sekolah, merasa nyaman, aman, terlindungi, dihargai, dan terlayani oleh perangkat sekolah yang berada di *front line*. Kemudian layanan administrasinya efisien dan efektif, cepat, tepat dan akurat, dan para pegawai yang berada di *front line* bisa menghadapi pelanggan dengan ramah. Kemudian guru mengajar dengan persiapan yang baik, memperhatikan keragaman siswa, bersikap demokratis dalam pengembangan strategi, tidak membiarkan ada anak yang tertinggal, sehingga *end-product* dari mata pelajarannya memiliki kompetensi penguasaan yang baik. Demikian pula dengan kepala sekolahnya, selain dinamis, progresif dia juga aspiratif,

terbuka dengan saran-saran kemajuan, dan mampu mengkomunikasikan gagasan serta berbagai persoalan di sekolahnya.

Baik *Total Quality Management* (TQM) ataupun *Total Quality Service* (TQS) yakni suatu sistem manajemen strategis dan integratif, keduanya menghendaki sebuah pelayanan yang bermutu kepada pelanggan, pemilik, karyawan ataupun anak didik dalam konteks ini. Pendekatan ini artinya memberikan memberikan sebuah pelayanan yang fokus terhadap pelanggan atau anak didiknya secara total. Apapun yang kita lakukan secara total dan sungguh-sungguh tentunya akan membuahkan hasil yang sempurna di kemudian hari.

Tidak berhenti pada tahap itu saja TQM dan TQS dalam dunia pendidikan juga harus mempunyai standar pengukuran kerja, yang artinya setiap kegiatan pendidikan yang ada di sekolah hendaknya dapat terukur dengan rinci dan sistematis. Lebih lanjut pendidikan juga pada hakekatnya tidak hanya bertujuan mencerdaskan manusia semata, namun lebih dari itu pembentukan karakter dengan moralitas yang tinggi saat ini sangatlah dibutuhkan, contoh yang terlihat seperti sering terjadinya tawuran siswa sekolah menunjukkan jelas bahwa karakter-moralitas anak didik yang ada sangatlah rendah sekali. Jika ini terjadi terus menerus makan dunia pendidikan sebagai salah satu lembaga yang membina generasi muda saat ini akan kian tercoreng reputasinya.

Dalam dunia pendidikan, psikologi dalam manajemen tidak dapat dikesampingkan karena hampir semua unsur di sekolah ada makhluk yang

bernama manusia mendominasi di dalamnya, bahkan menjadi faktor utama yang mana dalam operasional program sekolah pasti menjadi titik fokus utama. Pada prosesnya mengalami hambatan secara psikologi dalam implementasi *Total Quality Management* atau tidak pada MAN 2 wates, untuk mengetahui beberapa hambatan psikologis tersebut ada beberapa karakteristik yang melingkupinya, sebut saja seperti karakteristik yang bersifat struktural dan juga kultural. Oleh karena itu penelitian ini ingin mengetahui lebih lanjut pada masing-masing bidang pelayanan yang ada di MAN 2 wates.

B. Rumusan Masalah

Dari pemaparan di atas dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi *Total Quality Management* di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Wates?
2. Bagaimana hambatan-hambatan psikologi implementasi *Total Quality Management* di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Wates ?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui bagaimana implementasi *Total Quality Management* yang diterapkan pada masing masing bidang di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Wates

- b. Untuk memperoleh gambaran bagaimana hambatan hambatan psikologi implementasi *Total Quality Management* pada masing masing bidang manajemen itu di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Wates
- c. Untuk mengetahui bagaimana solusi Madrasah terhadap hambatan psikologi pada masing masing bidang manajemen itu.

2. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

- a. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan praktis yang berkenaan dengan fokus penelitian.
- b. Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan perbaikan dalam pengelolaan management lembaga pendidikan formal, khususnya di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Wates.
- c. Bagi bidang keilmuan, penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian dan perbandingan program bagi peneliti yang melakukan penelitian dengan tema yang sama di tempat lain sehingga memperkaya temuan penelitian.

D. Tinjauan Pustaka

Dari penelusuran telaah pustaka ada beberapa hasil penelitian yang mungkin mempunyai relevansi dengan tema ini, yaitu:

1. Dindin Wahyudin (2005), dengan tesisnya yang berjudul "Pengelolaan Layanan MA Ali Maksum Bantul dalam Perspektif TQM (Tinjauan terhadap Pelanggan Internal)". Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa

pengelolaan layanan berupa layanan akademik dan layanan administrasi. Strategi manajemen peningkatan mutu layanan yaitu dengan mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Sedangkan untuk layanan administrasi akademik untuk para guru adalah dengan pengadaan buku-buku administrasi penyelenggara, kemudian memperoleh kenaikan pangkat, kemudahan konsultasi akademik, dan lain-lainnya.⁵

2. Lucy Nelviana (2005) dengan tesisnya "Pengelolaan Mutu Pembelajaran di Pondok Pesantren Diniyyah Muara Bungo (Pendekatan *Total Quality Management*)". Dalam tesis ini meneliti tentang manajemen pembelajaran seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Diniyyah Muara Bungo dengan menggunakan pendekatan *Total Quality Management*. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Diniyyah Muara Bungo telah melaksanakan lima aspek manajemen pembelajaran tersebut dengan baik, sehingga layanan yang diberikan pada siswa sudah pada tingkat memuaskan dan dapat dikatakan pengelolaan pembelajaran bermutu.⁶
3. Putriadhi Rahma Hananing (2011) dengan skripsinya "Analisis Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Implementasi *Words Of Mouth* Pada Lembaga Pendidikan *English First Semarang*" apakah terdapat pengaruh

⁵ Dindin Wahyudin, "Pengelolaan Layanan MA Ali Maksum Bantul dalam Perspektif TQM (Tinjauan terhadap Pelanggan Internal)", *Tesis*, MKPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2005.

⁶ Lucy Nelviana, "Pengelolaan *Fullday School* SDIT Luqman al Hakim Yogyakarta (Perspektif *Total Quality Management*)", *Tesis*, MKPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2005.

kompetensi pendidik dan kompetensi tenaga kependidikan terhadap kualitas layanan *English First* Semarang, serta pengaruh kualitas layanan terhadap implementasi *words of mouth*. Dalam penelitian tersebut data dikumpulkan melalui metode kuesioner terhadap 96 orang responden yang menjadi siswa *English First* minimal selama setahun dengan menggunakan tehnik *accidental sampling*.

Model yang dikembangkan pada penelitian ini terdiri dari dua variabel indepen yaitu kompetensi pendidik dan kompetensi tenaga kependidikan, variabel intervening yaitu kualitas layanan, dan implementasi *words of mouth* sebagai variabel dependen. Dengan menggunakan OLS, didapat hasil bahwa kompetensi tenaga pendidik berpengaruh pada kualitas layanan sebesar 0,246. Hal itu menandakan bahwa semakin tinggi kompetensi pendidik, maka semakin tinggi kualitas layanan. Kemudian kompetensi tenaga kependidikan berpengaruh pada kualitas layanan sebesar 0,557. Hal itu menandakan bahwa semakin tinggi kompetensi tenaga kependidikan, maka akan semakin tinggi kualitas layanan. Dan kualitas layanan berpengaruh pada implementasi *words of mouth* sebesar 0,398. Hal itu menandakan bahwa semakin tinggi kualitas layanan, maka akan semakin tinggi implementasi *words of mouth*.⁷

4. Dayun Riadi (2003) dengan tesisnya "Pengelolaan *Fullday School* SDIT Luqman al Hakim Yogyakarta (Perspektif *Total Quality Management*)".

⁷ Putriadhi Rahma Hananing, Analisis Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Implementasi *Words of Mouth* pada Lembaga Pendidikan *english first* Semarang, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, 2011

Dalam tesis ini berisi penelitian tentang pengelolaan SDIT dengan konsep *fullday* dalam perspektif TQM yang membahas dengan melihat segi *hardware* (fisik sekolah), *software* (kurikulum) dan *brainware* (sumber daya manusia) sekolah. Diperoleh hasil yang ternyata masih banyak memerlukan perbaikan berkesinambungan. Dan untuk menerapkan konsep-konsep TQM diperlukan kerjasama dan pemahaman baik sekolah maupun orangtua.⁸

Dalam penelitian ini penulis bermaksud mengetahui seberapa besar implementasi *Total Quality Management* yang diterapkan di MAN 2 Wates memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan pendidikan di Tingkat Menengah dari sisi Psikologis Pendidikan Anak. Terutama pada bidang-bidang manajemen yang sudah terbentuk di MAN 2 Wates dalam pelaksanaan programnya pada masalah yang terkait dengan psikologi dalam penyelesaian masalah disekolah itu. Sampai dimana efek dan pengaruh psikologi dalam hal manajemen secara keseluruhan.

E. Kerangka Teori

1. *Total Quality Management* (TQM)

a. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Secara etimologi kata manajemen berasal dari "*management*" yang mempunyai arti ketatalaksanaan, tata pimpinan atau pengelolaan.⁹ Sedangkan secara terminologis istilah manajemen

⁸ Dayun Riadi, "Pengelolaan *Fullday School* SDIT Luqman al Hakim Yogyakarta (Perspektif *Total Quality Management*)", Tesis, MKPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2003.

⁹ John M. Echols dan Hasan Syadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1990), hlm. 435.

diartikan: “proses pelaksanaan untuk mencapai tujuan tertentu yang diselenggarakan dan diawasi”.¹⁰

Menurut Nawawi Hadari “Manajemen adalah kemampuan membuat orang lain melakukan kegiatan tertentu atau bekerja sesuai dengan tujuan organisasi dengan mengajak dan menggerakkannya agar bekerja secara efektif dan efisien”.¹¹ Ibnu Syamsi menyatakan bahwa “manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengaturan terhadap para anggota organisasi serta penggunaan seluruh sumber-sumber yang ada secara tepat untuk meraih tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.¹²

Sedangkan pengertian manajemen kendali mutu (*Total Quality Management*) menurut Mars J. adalah sebuah filosofi dengan alat-alat dan proses-proses implementasi praktis yang ditujukan untuk mencapai sebuah kultur perbaikan terus-menerus yang digerakkan oleh semua pekerjaan sebuah organisasi dalam rangka memuaskan pelanggan.¹³

Menurut Sallis, manajemen kendali mutu adalah usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan.¹⁴ Sedangkan menurut Bounds,

¹⁰ Panglaykim dan Hazil, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta : Pembangunan, 1964), hlm. 31.

¹¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2000), hlm. 147.

¹² Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi Manajemen*, (Jakarta : Rosda Karya, 2006), hlm. 59.

¹³ Tony Bush & Maranne Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education terjemahan*, (Yogyakarta : IRCISOd, 2006) hlm. 191.

¹⁴ Edward Sallis, *Total Quality Manajemen in Education*, (Alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi dan Fakhurrozi), (Yogyakarta : IRCiSoId, 2008), hlm. 59.

manajemen kendali mutu adalah system manajemen yang terfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan mutu secara berkelanjutan atau kepuasan *Customers* pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan. Manajemen kendali mutu juga dapat diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Selain itu manajemen kendali mutu juga didefinisikan sebagai sistem manajemen yang kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh organisasi.¹⁵

Beberapa definisi di atas menunjukkan bahwa manajemen kendali mutu dapat dipahami dalam dua pengertian yang berbeda yaitu pengertian sebenarnya dari manajemen kendali mutu itu, dan bagaimana proses pencapaiannya. Dari sini manajemen kendali mutu kemudian dipahami sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Untuk tercapainya manajemen kendali mutu ini maka yang perlu diperhatikan adalah:

- 1) Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

¹⁵ Tjiptono Fandy dan Diana Anastasia, *Total Quality Management*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2001), hlm. 4.

- 2) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- 3) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- 4) Memiliki komitmen jangka panjang.
- 5) Membutuhkan kerjasama tim (*teamwork*).
- 6) Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- 7) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- 8) Memberikan kebebasan yang terkendali.
- 9) Memiliki kesatuan tujuan.
- 10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.¹⁶

b. Sejarah *Total Quality Management* (TQM)

Tiga orang pakar utama yang merupakan pionir dalam pengembangan TQM adalah W. Edwards Deming, Yoseph M. Juran, dan Philip B. Crosby. W. Edward Deming adalah seorang ahli statistik Amerika yang bergelar Ph. D dalam bidang fisika. Ia dilahirkan pada tahun 1900. Pengaruhnya sebagai teoritikus manajemen bermula di Barat, namun justru Jepang memanfaatkan keahliannya sejak 1950.¹⁷

Deming mengunjungi Jepang pertama kali pada akhir tahun 1940-an untuk melakukan sensus Jepang pasca perang. Terkesan dengan kinerjanya, *Japanesse Union of Engineer and Scientists* mengundang Deming untuk kembali pada akhir tahun 1950 untuk

¹⁶ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality*, hlm. 4-5. Lihat juga M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), hlm. 22-24.

¹⁷ Edward Sallis, *Total Quality*, hlm. 36.

mengajarkan aplikasi kontrol proses statistik kepada para pelaku industri di Jepang. Jepang menekankan perhatian dalam merekonstruksi industri mereka yang rusak karena perang. Pada saat itu Jepang mengalami kerusakan akibat bom yang dijatuhkan Amerika, sehingga industri yang tersisa hanya bisa menghasilkan produk bernilai rendah. Orang Jepang berkeinginan untuk belajar dari bangsa industrialis lain.

Deming memberi sebuah jawaban yang sederhana terhadap kondisi sulit mereka. Dia menganjurkan agar Jepang mulai ayunkan langkah dengan mengetahui apa yang diinginkan oleh pelanggan mereka. Deming menganjurkan agar mereka mendesain metode produksi serta produk mereka dengan standar tertinggi. Hal ini akan memungkinkan mereka memegang kendali. Deming yakin bahwa jika pendekatan tersebut sepenuhnya dijalankan, maka lima tahun ke depan perusahaan-perusahaan di Jepang akan mampu memposisikan dirinya sebagai pemimpin pasar. Jepang kemudian mengembangkan ide Deming dan Juran ke dalam apa yang mereka sebut *Total Quality Control* (TQC), mereka mampu menjadi singa pasar dunia. Dominasi pasar yang mereka raih tersebut sebagian besar merupakan hasil dari perhatian Amerika terhadap mutu.¹⁸

Di Amerika sendiri justru ide Deming dan Juran diabaikan. Pada tahun 1950-an dan 1960-an bisnis Amerika memang dapat menjual dengan baik semua barang yang mereka produksi. Penekanan industri Amerika dan sebagian besar dunia Barat pada saat itu adalah memaksimalkan produksi dan keuntungan. Dalam pasar penjualan barang pada saat itu, mutu mendapatkan prioritas yang rendah. Namun sejak tahun 1970-an ketika mereka mulai kehilangan pasar, karena pasar mulai condong pada Jepang maka beberapa perusahaan

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 39.

Amerika Serikat mulai memperhatikan pesan mutu secara serius. Mereka mulai mempertanyakan berapa pelanggan lebih cenderung memilih produk Jepang.

Di Amerika titik balik tersebut terjadi pada tahun 1980 dengan ditayangkannya sebuah film dokumenter NBC secara nasional dengan judul "Jika Jepang Bisa, Kenapa Kita Tidak?". Program tersebut menyoroti dominasi industri Jepang di beberapa pasar Amerika. Gerakan mutu terpadu dalam pendidikan masih tergolong baru. Hanya ada sedikit referensi tentang hal ini sebelum 1980-an. Beberapa upaya reorganisasi terhadap praktek kerja dengan konsep TQM telah dilaksanakan oleh beberapa universitas di Amerika dan beberapa pendidikan tinggi lainnya di Inggris. Inisiatif untuk menerapkan metode tersebut berkembang lebih dahulu di Amerika baru kemudian di Inggris, namun baru di awal 1990-an kedua negara tersebut betul dilanda gelombang metode tersebut. Ada banyak gagasan yang dikembangkan dengan mutu, juga dikembangkan dengan baik oleh instansi pendidikan tinggi dan gagasan-gagasan mutu tersebut terus menerus diteliti dan diimplementasikan di sekolah-sekolah.¹⁹

Di Indonesia salah satu permasalahan pendidikan yang dikaji adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 43.

usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan mutu manajemen sekolah.²⁰

c. Prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM)

Semula teori TQM ini berasal dari dunia industri. Bila kita simak antara dunia industri dengan dunia pendidikan terdapat banyak kesamaan. Antara lain sama-sama ada yang diproses, ada yang dikembangkan, ada *input* dan *output* sehingga sangatlah tepat jika dalam dunia pendidikan menerapkan TQM agar produk pendidikan (lulusan) memuaskan bagi semua pihak seperti bagi siswa itu sendiri, bagi orangtua, Perguruan Tinggi, dan dunia kerja. Menurut Hensler dan Brunell sebagaimana dikutip Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, ada empat prinsip utama dalam TQM yang berlaku juga dalam dunia pendidikan. Keempat prinsip tersebut adalah:

- 1) **Kepuasan pelanggan**
Dalam TQM konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas ditentukan oleh pelanggan, baik itu pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek. Semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.
- 2) **Respek terhadap setiap orang**
Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas. Oleh karena itu setiap individu dalam organisasi diperlakukan

²⁰ Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: 2001), hlm. 3.

dengan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3) Manajemen berdasarkan fakta

Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu berdasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan ini, yaitu:

- a) Prioritisasi (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.
- b) Variasi (*variation*) atau variabilitas kerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi.

Kedua konsep di atas juga tepat diterapkan dalam dunia pendidikan, misalnya ketika akan mengambil suatu keputusan untuk menerima/menolak, menaikkan kelas/tidak seorang siswa, kalau hanya berdasarkan *feeling* tanpa didukung oleh data yang *otentik* bisa berakibat fatal, ini berarti juga mengecewakan pelanggan.

4) Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.²¹

Demikian pula dalam dunia pendidikan selalu mengupayakan perbaikan yang terus menerus secara berkesinambungan dengan konsep PDCA agar mencapai kesuksesan.

²¹ M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu*, hlm. 30-31. Lihat juga Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality*, hlm. 14-15.

2. Pembelajaran

a. Pengertian Pembelajaran

Istilah “pembelajaran” sama dengan “*instruction*” atau “pengajaran”. Pengajaran mempunyai arti cara mengajar atau mengajarkan. Dengan demikian pengajaran diartikan sama dengan perbuatan belajar (oleh siswa) dan Mengajar (oleh guru). Kegiatan belajar mengajar adalah satu kesatuan dari dua kegiatan yang searah. Kegiatan belajar adalah kegiatan primer, sedangkan mengajar adalah kegiatan sekunder yang dimaksudkan agar terjadi kegiatan secara optimal.

Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Pembelajaran merupakan bantuan yang diberikan pendidik agar dapat terjadi proses pemerolehan ilmu dan pengetahuan, penguasaan kemahiran dan tabiat, serta pembentukan sikap dan kepercayaan pada peserta didik. Dengan kata lain, pembelajaran adalah proses untuk membantu peserta didik agar dapat belajar dengan baik.²² Pembelajaran adalah Proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.²³

b. Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran dialami sepanjang hayat seorang manusia serta dapat berlaku di manapun dan kapanpun. Pembelajaran

²² <http://wikipedia.com,pembelajaran/> diakses pada 25 Oktober 2012

²³ UU No. 20/2003, Bab I Pasal Ayat 20

mempunyai pengertian yang mirip dengan pengajaran, walaupun mempunyai konotasi yang berbeda. Dalam konteks pendidikan, guru mengajar supaya peserta didik dapat belajar dan menguasai isi pelajaran hingga mencapai sesuatu objektif yang ditentukan (aspek kognitif), juga dapat mempengaruhi perubahan sikap (aspek afektif), serta keterampilan (aspek psikomotor) seseorang peserta didik. Pengajaran memberi kesan hanya sebagai pekerjaan satu pihak, yaitu pekerjaan guru saja. Sedangkan pembelajaran juga menyiratkan adanya interaksi antara guru dengan peserta didik.

Adapun ciri-ciri pembelajaran yang menganut unsur-unsur dinamis dalam proses belajar siswa sebagai berikut :

1) Motivasi belajar

Motivasi dapat dikatakan sebagai serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu, sehingga seseorang itu mau dan ingin melakukan sesuatu, dan bila ia tidak suka, maka ia akan berusaha mengelakkan perasaan tidak suka itu. Jadi, motivasi dapat dirangsang dari luar, tetapi motivasi itu tumbuh di dalam diri seseorang. Dalam kegiatan belajar, maka motivasi dapat dikatakan sebagai keseluruhan daya penggerak di dalam diri seseorang/siswa yang menimbulkan kegiatan belajar, yang menjalin kelangsungan dan memberikan arah pada kegiatan belajar sehingga tujuan yang dihendaki dapat dicapai oleh siswa.

2) Bahan belajar

Yakni segala informasi yang berupa fakta, prinsip dan konsep yang diperlukan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Selain bahan yang berupa informasi, maka perlu diusahakan isi pengajaran dapat merangsang daya cipta agar menumbuhkan dorongan pada diri siswa untuk memecahkannya sehingga kelas menjadi hidup.

3) Alat Bantu belajar

Semua alat yang digunakan dalam kegiatan pembelajaran, dengan maksud untuk menyampaikan pesan (informasi)) dari sumber (guru maupun sumber lain) kepada penerima (siswa). Informasi yang disampaikan melalui media harus dapat diterima oleh siswa, dengan menggunakan salah satu ataupun gabungan beberapa alat indera mereka. Sehingga, apabila pengajaran disampaikan dengan bantuan gambar-gambar, foto, grafik, dan sebagainya, dan siswa diberi kesempatan untuk melihat, memegang, meraba, atau mengerjakan sendiri maka memudahkan siswa untuk mengerti pengajaran tersebut.

5) Suasana belajar

Suasana yang dapat menimbulkan aktivitas atau gairah pada siswa adalah apabila terjadi :

- a) Adanya komunikasi dua arah (antara guru-siswa maupun sebaliknya) yang intim dan hangat, sehingga hubungan guru-siswa yang secara hakiki setara dan dapat berbuat bersama.
- b) Adanya kegairahan dan kegembiraan belajar. Hal ini dapat terjadi apabila isi pelajaran yang disediakan berkesesuaian dengan karakteristik siswa.

Kegairahan dan kegembiraan belajar juga dapat ditimbulkan dari media, selain isi pelajaran yang disesuaikan dengan karakteristik siswa, juga didukung oleh faktor intern siswa yang belajar yaitu sehat jasmani, ada minat, perhatian, motivasi, dan lain sebagainya.

6) Kondisi siswa yang belajar

Mengenai kondisi siswa, adapat dikemukakan di sini sebagai berikut :

- a) Siswa memiliki sifat yang unik, artinya antara anak yang satu dengan yang lainnya berbeda.
- b) Kesamaan siswa, yaitu memiliki langkah-langkah perkembangan, dan memiliki potensi yang perlu diaktualisasikan melalui pembelajaran.

Kondisi siswa sendiri sangat dipengaruhi oleh faktor intern dan juga faktor luar, yaitu segala sesuatu yang ada di luar diri siswa, termasuk situasi pembelajaran yang diciptakan guru. Oleh karena itu kegiatan pembelajaran lebih menekankan pada peranan dan

partisipasi siswa, bukan peran guru yang dominant, tetapi lebih berperan sebagai fasilitator, motivator, dan pembimbing.²⁴

c. Sistem Pembelajaran

Sistem atau metode pembelajaran merupakan sebuah cara untuk dapat memberikan materi kepada anak didik yang ada, oleh karenanya diperlukan beberapa pendekatan dalam sistem pembelajaran, yakni :

1) Pendekatan Desain Sistem Pembelajaran

Langkah dalam Desain Sistem Pembelajaran (DSP) yang pertama adalah merumuskan materi yang akan dipelajari siswa. Perlu dirumuskan aspek-aspeknya. Pertama, apa saja materinya, apakah bersifat kognitif, afektif atau psikomotorik, berapa porsinya, dan sebagainya. Kedua, bagaimana metode instruktur dalam media Online Learning dalam proses pembelajarannya, prasyarat apa saja yang perlu diberikan kepada siswa dan sebagainya. Ketiga, sarana tambahan apa yang perlu diberikan. Keempat, lingkungan maya yang bagaimana yang diperlukan untuk mendukung pelajaran tersebut.

2) Aspek Strategi Pembelajaran

Aspek ini pada dasarnya adalah menjawab bagaimana materi *Online Learning* tersebut dipelajari. Pada aspek inilah teori belajar mempunyai peran yang sangat signifikan. Ide-ide dalam

²⁴ *Ibid*, <http://wikipedia.com,pembelajaran ...>

artikel di atas dapat diimplementasikan pada perancangan aspek Strategi Pembelajaran ini.

3) Aspek Desain Bahan Pembelajaran

Langkah ketiga dalam mendesaian Sistem Pembelajaran adalah pengembangan, yaitu proses penulisan dan pembuatan atau produksi bahan-bahan pembelajaran. Proses penulisan bahan pembelajaran harus memperhatikan hal-hal berikut:

- a) Kejelasan tujuan pembelajaran (realistis dan terukur)
- b) Relevansi tujuan pembelajaran dengan Kurikulum/SK/KD;
- c) Ketepatan penggunaan media yang sesuai dengan tujuan dan materi pembelajaran;
- d) Kesesuaian materi, pemilihan media dan evaluasi (latihan, test, kunci jawaban) dengan tujuan pembelajaran;
- e) Sistematika yang runut, logis, dan jelas;
- f) Interaktivitas;
- g) Penumbuhan motivasi belajar;
- h) Kontekstualitas;
- i) Kelengkapan dan kualitas bahan bantuan belajar;
- j) Kejelasan uraian materi, pembahasan, contoh, simulasi, latihan;
- k) Konsistensi evaluasi dengan tujuan pembelajaran;
- l) Relevansi dan konsistensi alat evaluasi;
- m) Pemberian umpan balik terhadap latihan dan hasil evaluasi.

Proses pemanfaatan bahan dan strategi tersebut harus memperhatikan hal-hal berikut:

- a) Efektif dan efisien dalam pengembangan maupun penggunaan media pembelajaran;
- b) Reliabilitas (kehandalan);
- c) Maintainabilitas (dapat dipelihara/dikelola dengan mudah);
- d) Usabilitas (mudah digunakan dan sederhana dalam pengoperasiannya);
- e) Ketepatan pemilihan jenis *aplikasi/software/tool* untuk pengembangan;
- f) Kompatibilitas (media pembelajaran dapat diinstalasi/dijalankan diberbagai *hardware dan software* yang ada)
- g) Pemaketan program media pembelajaran terpadu dan mudah dalam eksekusi;
- h) Dokumentasi program media pembelajaran yang lengkap meliputi: petunjuk instalasi (jelas, singkat, lengkap), trouble shooting (jelas, terstruktur, dan antisipatif), desain program (jelas dan menggambarkan alur kerja program);
- i) Reusabilitas (sebagian atau seluruh program media pembelajaran dapat dimanfaatkan kembali untuk mengembangkan media pembelajaran lain).

4) Aspek Pemanfaatan Bahan

Selain harus memperhatikan aspek-aspek di atas, langkah pemanfaatan juga dapat menggunakan komunikasi visual sebagai strategi pembelajaran, dengan memperhatikan hal-hal berikut:

- a) **Komunikatif:** visualisasi mendukung materi ajar, agar mudah dicerna oleh siswa
- b) **Kreatif:** visualisasi diharapkan disajikan secara unik dan tidak klise (sering digunakan), agar menarik perhatian
- c) **Sederhana:** visualisasi tidak rumit, agar tidak mengurangi kejelasan isi materi ajar dan mudah diingat
- d) **Unity:** menggunakan bahasa visual yang harmonis, utuh, dan senada, agar materi ajar dipersepsi secara utuh (komprehensif)
- e) **Penggambaran objek dalam bentuk image (citra) yang representative**
- f) **Pemilihan warna yang sesuai, agar mendukung kesesuaian antara konsep kreatif dan topik yang dipilih Tipografi (font dan susunan huruf), untuk memvisualisasikan bahasa verbal agar mendukung isi pesan, baik secara fungsi keterbacaan maupun fungsi psikologisnya**
- g) **Tata letak (*lay-out*):** peletakan dan susunan unsur-unsur visual terkendali dengan baik, agar memperjelas peran dan hirarki masing-masing unsur tersebut

- h) Unsur visual bergerak (animasi dan/atau *movie*), animasi dapat dimanfaatkan untuk mensimulasikan materi ajar dan video untuk mengilustrasikan materi secara nyata
 - i) Navigasi (*icon*) yang familiar dan konsisten agar efektif dalam penggunaannya.
- 5) Penilaian, Umpan Balik dan Perbaikan Terus Menerus

Langkah kelima dalam mendesain sistem pembelajaran adalah penilaian, yaitu proses penentuan ketepatan pembelajaran. Setiap bab menyajikan rangkuman/kesimpulan dan atau soal latihan untuk mengukur keberhasilan belajar peserta didik dan sekaligus mengevaluasi ketepatan strategi pembelajaran. Penilaian ini mutlak dilakukan sebagai sistem manajemen mutu dan pengendalian proses belajar mengajar sehingga terjadi umpan balik dan perbaikan secara terus menerus (*continous improvement*).²⁵

3. Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan

a. Produk Pendidikan

Berdasarkan pendapat Sallis tentang jasa yang disediakan oleh lembaga pendidikan berupa *tuition, assessment, and guidance* yang diberikan kepada para siswa, orangtua, sponsor, lembaga pemakai, maka produk atau hasil pendidikan pada hakikatnya berupa jasa,

²⁵ *Ibid*, <http://wikipedia.com>, pembelajaran ...

secara umum dapat dibagi menjadi dua, yaitu jasa akademik dan jasa non akademik (administrasi).

Jasa pendidikan dan pengajaran, yaitu berbagai pelayanan dalam proses belajar mengajar terstruktur, seperti penyusunan kurikulum, materi dan pelaksanaan, evaluasi, praktikum, dan lain-lain. Juga berupa kegiatan siswa di luar proses terstruktur (ekstra). Jasa non akademik (administrasi), yaitu berbagai pelayanan pendidikan yang diterima oleh para pelanggan yang meliputi berbagai pelayanan administrasi yang mendukung proses pembelajaran secara tidak langsung, namun sangat menentukan efektifitas dan kualitas pelayanan serta penyajian jasa. Adapun jenis pelayanan antara lain, pelayanan administrasi yang bersifat umum maupun akademis, termasuk perangkat sarana dan prasarana yang mendukung pengadaan dan penyajian jasa pendidikan secara keseluruhan.²⁶

b. Pelanggan Pendidikan dan Kebutuhannya

1) Pelanggan Pendidikan

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata "pelanggan" mempunyai arti orang yang membeli suatu barang (dan menggunakannya) secara tetap.²⁷

Menurut Tampubolon, kata "pelanggan" diartikan sebagai penerima barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhannya dan mempergunakan barang atau jasa itu secara langsung atau tidak langsung, memahami dan menghayati barang atau

²⁶ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Total Quality Management* (Jakarta: 1998), hlm. 31. Lihat juga Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan*, hlm. 295-297.

²⁷ Depdikbud, *Kamus Besar*, hlm. 561.

jasa itu serta memberikan imbalan sepantasnya kepada pihak yang menyediakan dan menyajikan barang atau jasa itu.²⁸

Suatu lembaga yang berorientasi pada kepuasan pelanggan tentu harus mengidentifikasi siapa saja pelanggan yang berkaitan dengan jasa mereka. Dengan demikian akan diketahui pula kebutuhan-kebutuhan serta keinginan-keinginan mereka.

Berdasarkan hubungan kepentingan dan partisipasi, maka pelanggan lembaga pendidikan dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok yaitu pelanggan primer, pelanggan sekunder, dan pelanggan tersier. Sedangkan apabila berdasarkan kedudukan pelanggan, maka pelanggan lembaga pendidikan terbagi menjadi dua yaitu, berada di dalam sebagai pengelola, atau di luar lembaga pendidikan yang statusnya bukan pengelola. Dan dalam posisi ini maka pelanggan dikelompokkan menjadi pelanggan internal, pelanggan eksternal primer, sekunder, dan tersier.²⁹

Guru dan karyawan sebagai pelanggan internal harus mendapat perhatian yang besar, karena ada hubungan kuat antara kerjasama internal dan kepuasan pelanggan eksternal. Sedangkan siswa merupakan pelanggan eksternal primer yang secara langsung menerima jasa yang diberikan oleh suatu lembaga pendidikan. Orangtua, sponsor merupakan pelanggan eksternal sekunder, adalah pihak yang berkepentingan atas jasa pendidikan meskipun tidak menerima atau menggunakan secara langsung. Kemudian pelanggan selanjutnya adalah pelanggan eksternal tersier yang menerima dan menggunakan jasa pendidikan secara tidak

²⁸ Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke 21* (Jakarta: Gramedia Utama, 2001), hlm. 2.

²⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Koga, 1993), hlm. 32.

langsung yaitu melalui lulusan dan yang termasuk pelanggan ini adalah dunia kerja dan perguruan tinggi.

2) Kebutuhan Pelanggan dan Cara Pemenuhannya

a) Pelanggan Internal

Dalam konsep *Total Quality Management (TQM)*, pelanggan ini juga harus mendapatkan perhatian yang besar, karena ada hubungan kuat antara kerjasama internal dan kepuasan pelanggan eksternal. Adapun kepuasan pelanggan ini sangat berkaitan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak di mana para guru dan karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif guru dan karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Menurut Robbins ada beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan pelanggan internal. *Pertama*, pekerjaan yang secara mental menantang (*mentally challenging work*). *Kedua*, masalah *reward* yang sesuai (*equitable rewards*). *Ketiga*, kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*), yang termasuk di dalamnya temperatur, cahaya, meja kursi. *Keempat*, rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*), karena tidak semua orang bekerja hanya untuk mencari uang, tetapi juga ada orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial (*need of affiliation*).³⁰

b) Pelanggan Eksternal Primer

³⁰ Robbin, *Kepuasan Kerja dan Produktivitas Karyawan*, <http://www.Nakkertrans.Net>.

Pelanggan eksternal primer adalah penerima dan pengguna langsung jasa yang diberikan oleh lembaga pendidikan, yaitu para siswa selama masa studinya. Untuk memahami pelanggan eksternal primer, data tentang siswa harus didapatkan, diinventarisasikan, dan diarsipkan. Data yang menyangkut latar belakang sosial budaya, ekonomi, daerah, usia, jenis kelamin, dan pendidikannya. Dan data ini diperoleh pada waktu registrasi. Kemudian data siswa juga harus meliputi kegiatan akademik yang mencakup data kemajuan, keberhasilan, kelemahan, dan kegagalan. Perlu alat administrasi yang dapat memuat data itu. Semua data harus diolah sehingga mudah bila diperlukan dan data ini merupakan dasar utama memahami setiap siswa.

Pada dasarnya yang menjadi kebutuhan dasar siswa sebagai pelanggan eksternal primer dapat dibedakan menjadi dua aspek yaitu kebutuhan jasmani dan rohani. Kedua macam kebutuhan tersebut bila dikaitkan dengan taksonomi tujuan pendidikan oleh Bloom, yang terdiri dari kognitif, afektif, dan psikomotor, maka kebutuhan siswa adalah mencakup ketiganya.³¹

c) Pelanggan Eksternal Sekunder

Semua orangtua, sebagai pelanggan sekunder, bercita-cita agar anaknya kelak, dengan pendidikan yang ditempuh dapat menjadi manusia yang berguna karena ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Karena itu

³¹ Aris Yuliana, "Pengelolaan Basic English Course Pare Kediri dalam Perspektif TQM (Tinjauan terhadap Pelanggan Eksternal Tersier)", *Tesis*, MKPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2007.hlm. 61.

mereka berusaha semaksimal mungkin membiayai pendidikan anaknya. Para orangtua berharap apabila anak-anaknya berpendidikan yang berkualitas baik maka masa depan anaknya akan baik pula. Dengan proses pendidikan yang berkualitas maka akan menghasilkan *output* pendidikan berkualitas pula yang mampu bersaing dalam dunia kerja. Dengan dimenangkannya persaingan dalam merebutkan peluang kerja tersebut maka akan menghasilkan masa depan yang baik bagi anak-anak, sehingga secara otomatis orangtua akan merasa terpuaskan. Kepuasan semacam ini merupakan kebutuhan orangtua yang harus diperhatikan lembaga pendidikan melalui jasanya. Dalam tahapan awal jasa yang perlu bagi orangtua adalah pemberian informasi tentang perkembangan studi anaknya. Ini berarti kerjasama antara lembaga pendidikan dan orangtua mutlak diperlukan karena sesungguhnya hal tersebut adalah merupakan langkah pemenuhan kebutuhan bagi orangtua selaku pelanggan sekunder.

d) Pelanggan Eksternal Tersier

Pelanggan eksternal tersier adalah pihak-pihak yang menerima dan menggunakan jasa lembaga pendidikan secara tidak langsung yaitu melalui lulusan lembaga pendidikan. Dunia kerja adalah merupakan pelanggan

tersier yang utama. Dunia kerja dalam hal ini meliputi lembaga-lembaga pemerintah dan swasta, usaha-usaha wiraswasta baik lokal, nasional, maupun internasional.

c. *Total Quality Management* dalam Pembelajaran

Keberhasilan lembaga pendidikan sebagai organisasi dalam mencapai prestasi yang membanggakan tidaklah diperoleh dengan begitu saja, tetapi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukungnya, diantaranya adalah sumber daya manusia yang handal, fasilitas yang mendukung dan sistem pengelolaan manajemen. Ketiga faktor tersebut yang paling berpengaruh adalah pengelolaan manajemen sekolah, karena dengan pengelolaan manajemen sekolah yang baik, sistem pendidikan dapat berjalan dengan baik, walaupun SDM yang tersedia dan fasilitas yang ada kurang memadai.

Konsep manajerial di sekolah dapat menggunakan konsep TQM yang dapat diterapkan dalam 3 hal yaitu dalam hal pembiayaan, administrasi kurikulum dan proses belajar mengajar di kelas. Para ahli mengembangkan suatu model sederhana untuk mengimplementasikan TQM (Manajemen Mutu Terpadu) di sekolah. Model tersebut terdiri dari komponen-komponen berikut :

Tujuan : Perbaikan terus menerus, artinya mutu selalu diperbaiki dan disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Prinsip : Fokus pada pelanggan, perbaikan proses dan keterlibatan

total.

Elemen : Kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, ganjaran dan pengakuan serta pengukuran.

Model di atas dibentuk berdasarkan tiga prinsip TQM yaitu :

1) Fokus pada pelanggan

Prinsip mutu, yaitu memenuhi kepuasan pelanggan (customer satisfaction). Dalam manajemen mutu terpadu, pelanggan dibedakan menjadi dua, yaitu: (a) Pelanggan internal (di dalam organisasi sekolah), (b) Pelanggan eksternal (di luar organisasi sekolah)

Organisasi dikatakan bermutu apabila kebutuhan pelanggan bisa dipenuhi dengan baik. Dalam arti bahwa pelanggan internal, misalnya guru, selalu mendapat pelayanan yang memuaskan dari petugas TU, kepala Sekolah selalu puas terhadap hasil kerja guru dan guru selalu menanggapi keinginan siswa, begitu pula pada pelanggan eksternal misalnya masyarakat sekitar.

2) Perbaikan proses

Konsep perbaikan terus menerus dibentuk berdasarkan pada premisi suatu seri (urutan) langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan output. Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman dari output dan memperbaiki

keandalan. Tujuan pertama perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, dalam arti bahwa dapat diproduksi yang diinginkan setiap saat tanpa variasi yang diminimumkan. Apabila keragaman telah dibuat minimum dan hasilnya belum dapat diterima maka tujuan kedua dari perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk memproduksi output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan baik yang internal maupun yang eksternal menjadi puas.

3) Keterlibatan total

Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dalam hal ini kepala sekolah dan mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua warga sekolah untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) di dunia pendidikan. Warga sekolah wewenang/kuasa untuk memperbaiki output melalui kerjasama dalam struktur kerja baru yang luwes (*fleksibel*) untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan.

Adapun syarat-syarat TQM agar dapat berlangsung di sekolah, yaitu:

- 1) Sekolah harus secara terus menerus melakukan perbaikan mutu produk (*output*) sehingga dapat memuaskan para pelanggan baik eksternal maupun internal.
- 2) Memberikan kepuasan kepada warga sekolah, komite sekolah, penyumbang dana pendidikan di sekolah tersebut.

- 3) Memiliki wawasan jauh kedepan.
- 4) Fokus utama ditujukan pada proses, kemudian baru menyusul hasil.
- 5) Menciptakan kondisi di mana setiap warga sekolah aktif berpartisipasi dalam menciptakan keunggulan mutu.
- 6) Ciptakan kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan dan aktif memotivasi warga sekolah bukan dengan cara otoriter, sehingga diperoleh suasana yang kondusif bagi lahirnya ide-ide baru.
- 7) Rela memberikan ganjaran, pengakuan bagi yang sukses dan mudah memberikan maaf bagi yang belum berhasil/berbuat salah.
- 8) Setiap keputusan harus berdasarkan pada data, baru berdasarkan pengalaman/ pendapat.
- 9) Setiap langkah kegiatan harus selalu terukur jelas, sehingga pengawasan lebih mudah.
- 10) Program pendidikan dan pelatihan hendaknya menjadi urutan utama dalam upaya peningkatan mutu.

Sementara penerapan TQM di sekolah dapat digambarkan atau dilakukan pada hal-hal berikut :

1) *Manajemen proses belajar mengajar di kelas*

Pendidikan adalah sesuatu yang berkaitan dengan pembelajaran masyarakat. Jika TQM bertujuan untuk memiliki relevansi dalam pendidikan, maka ia harus memberi penekanan pada mutu pelajar.

Hal itu tidak akan terwujud jika TQM tidak memberi kontribusi yang substansial bagi mutu dalam pendidikan. Pada saat sebagian besar lembaga pendidikan dituntut untuk mengerjakan lebih baik lagi, penting baginya untuk memfokuskan diri pada aktifitas utama pembelajaran.

Lembaga pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu harus menangkap secara serius isu-isu tentang gaya dan kebutuhan pembelajaran. Sehingga menciptakan strategi individualisasi dan diferensiasi dalam pembelajaran. Siswa adalah pelanggan utama, dan jika model pembelajaran tidak memenuhi kebutuhan siswa, maka dapat dikatakan bahwa lembaga pendidikan tersebut belum mencapai mutu terpadu.

Karena itu, pelaku pendidikan (guru) harus terus-menerus melakukan perbaikan guna menghasilkan mutu terpadu yang optimal. Seorang guru dituntut untuk senantiasa berinovasi dalam proses pembelajaran. Sehingga siswa (pelanggan) dapat terlayani dengan baik dalam hal pendidikan, yang pada akhirnya lembaga pendidikan dapat mengikat pelanggan karena perbaikan yang dilakukannya melalui konsep TQM tersebut.

2) *Pengelolaan nilai secara transparan*

Tolak ukur dari keberhasilan proses belajar adalah prestasi belajar siswa yang tertuang dalam bentuk angka (nilai). Proses penilaian pada siswa umumnya mencakup tiga hal, yaitu kognitif,

psikomotorik, dan afektif. Dalam memperoleh ukuran nilai dari ketiga hal tersebut, tentunya setiap guru mempunyai desain penilaian tersendiri. Artinya rumusan yang digunakan untuk mendapatkan nilai akhir (nilai raport) dari setiap guru akan berbeda desain penilaiannya. Sehingga keseragaman nilai dalam satu sekolah tidak sama. Terlebih lagi, jika dalam sebuah sekolah terdapat guru yang ala kadarnya dalam pembuatan nilai. Hal ini akan menghadirkan ketidakpercayaan pada masyarakat terhadap sekolah karena memberikan ketidakadilan pada siswa. Karena itu penerapan konsep TQM yaitu, pengelolaan nilai secara transparan dan akuntabel, serta perbaikan pengelolaannya secara terus-menerus akan memberikan kepuasan tersendiri kepada pelanggan pendidikan, dalam hal ini siswa dan masyarakat.

Dalam kerangka manajemen pengembangan mutu terpadu, usaha pendidikan tidak lain adalah merupakan usaha “jasa” yang memberikan pelayanan kepada pelanggannya, yaitu mereka yang belajar dalam lembaga pendidikan tersebut seperti yang tertuang dalam *Total Quality Management* yang ada. Mereka yang belajar tersebut bisa merupakan mahasiswa/pelajar/murid/peserta belajar yang biasa disebut klien/pelanggan primer (*primary external customers*). Mereka inilah yang langsung menerima manfaat layanan pendidikan dari lembaga tersebut. Para klien terkait dengan orang yang mengirimnya ke lembaga pendidikan, yaitu orang tua atau lembaga

tempat klien tersebut bekerja, dan mereka ini kita sebut sebagai pelanggan sekunder (*secondary external customers*). Pelanggan lainnya yang bersifat tersier adalah lapangan kerja bisa pemerintah maupun masyarakat pengguna output pendidikan (*tertiary external customers*).

Selain itu, dalam hubungan kelembagaan masih terdapat pelanggan lainnya yaitu yang berasal dari interen lembaga; mereka itu adalah para guru dan tenaga administrasi lembaga pendidikan, serta pimpinan lembaga pendidikan (*internal customers*). Walaupun para guru dan tenaga administrasi, serta pimpinan lembaga pendidikan tersebut terlibat dalam proses pelayanan jasa, tetapi mereka termasuk juga pelanggan jika dilihat dari hubungan manajemen. Mereka berkepentingan dengan lembaga tersebut untuk maju, karena semakin maju dan berkualitas mereka diuntungkan, baik secara kebanggaan maupun finansial. Seperti disebut diatas bahwa program peningkatan mutu harus berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan masing-masing pelanggan diatas. Kepuasan dan kebanggaan dari mereka sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan.

F. Metode Penelitian

a. Jenis Penelitian

Penelitian pada tesis ini adalah penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian dengan cara terjun langsung ke lokasi penelitian dan bersifat *deskriptif analitis* yaitu bertujuan untuk melukiskan dan menganalisa keadaan yang ada khususnya tentang pengelolaan layanan MAN 2 Wates fokus pada analisis implementasi mutu pelayanan jasa, dengan cara menggambarkan fakta-fakta tentang masalah-masalah yang diselidiki sebagaimana adanya dan diiringi interpretasi dan penelitian ini melalui pendekatan kualitatif.

b. Penentuan Sumber Data

Yang dimaksud sumber data adalah subyek darimana data dapat diperoleh.³² Untuk memperoleh data dalam penelitian ini penulis menggunakan dua sumber data, yaitu:

- a. Manusia, yang meliputi siswa, kepala sekolah, dan wakil kepala sekolah.
- b. Non Manusia, terdiri dari dokumen-dokumen dan buku-buku yang ada kaitannya dengan penelitian.

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini adalah :

³² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 107.

1. Observasi

Adalah pengamatan dan pencatatan dengan sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki.³³ Adapun yang diobservasi adalah keadaan lingkungan baik di dalam lingkungan MAN 2 Wates maupun di sekitar MAN 2 Wates, denah, letak geografis, dan pengelolaan layanan terhadap pelanggan eksternal sekunder yang diberikan di MAN 2 Wates.

Khusus dalam hal pelayanan pembelajaran, penulis melihat apa yang telah dilakukan oleh semua komponen yang ada di MAN 2 Wates, baik mulai dari guru, karyawan serta staf terkait telah memberikan sumbangsih yang sangat membantu dalam pelaksanaan proses belajar mengajar yang ada, sebut saja seperti ketepatan waktu dalam mengajar dan yang lainnya. Selanjutnya pelaksanaan teknik observasi tersebut dilakukan dengan cara observasi partisipan yaitu suatu proses pengamatan yang dilakukan oleh pengamat dengan ikut terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian.³⁴

2. Wawancara

Adalah teknik pengumpulan data dengan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan tujuan penyelidikan.³⁵

Dalam hal ini penulis memilih interview tidak terstruktur yaitu wawancara yang bebas tidak menggunakan pedoman wawancara yang

³³ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research I* (Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM, 1993), hlm. 136.

³⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 204.

³⁵ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research II* (Yogyakarta: Andi Offset, 2000), hlm. 793.

telah tersusun secara sistematis dan lengkap, pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar.³⁶ Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi tentang kelembagaan, pengelolaan MAN 2 Wates dan strategi manajerial untuk meningkatkan mutu layanan jasa madrasah.

3. Dokumentasi

Adalah setiap bahan tertulis atau film yang dipersiapkan karena adanya permintaan penyelidik.³⁷ Penulis menggunakan metode ini untuk mengetahui sejarah berdirinya MAN 2 Wates, struktur organisasi, data keadaan guru, karyawan, dan siswa, data sarana prasarana, dan data-data lain yang berhubungan dengan pengelolaan MAN 2 Wates. Sedangkan dalam hal pelayanan pendidikan dokumentasi data-gambar proses belajar mengajar juga didapatkan oleh penulis, dimana semua itu dapat diolah dan dijadikan bahan dalam penulisan tesis ini.

H. Teknik Analisis Data

Data yang bersifat kualitatif dianalisis dengan menggunakan metode induktif, yaitu metode yang berangkat dari fakta yang khusus, peristiwa-peristiwa yang konkrit kemudian dari fakta-fakta atau peristiwa yang khusus dan konkrit itu ditarik generalisasi yang mempunyai sifat yang umum.³⁸ Maksud dari metode ini adalah suatu cara berfikir yang bersumber dari hal-hal atau peristiwa-peristiwa yang bersifat khusus baik dari literatur atau empiris kemudian disimpulkan menjadi kesimpulan yang bersifat umum.

³⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian*, hlm. 197.

³⁷ Lexy J. Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 161.

³⁸ Sutrisno Hadi, *Metodologi*, hlm. 42.

I. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari empat bab dengan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab I: Pendahuluan, yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori yang terangkum mengenai TQM dalam pembelajaran dan pendidikan; metode penelitian, teknik analisis data dan sistematika pembahasan.

Bab II: Gambaran umum lokasi penelitian yaitu MAN 2 Wates, yang meliputi sejarah berdirinya, letak geografis, visi dan misi, keadaan guru, karyawan, dan siswa, sarana prasarana, dan struktur organisasi.

Bab III: Analisis data tentang implementasi TQM dan strategi manajemen MAN 2 Wates dalam meningkatkan mutu Pendidikan Madrasah, di dalamnya ada tiga poin yakni fokus pada pelanggan, keterlibatan menyeluruh dan perbaikan yang berkelanjutan, kemudian adanya hubungan psikologis implementasi TQM dalam pembelajaran

Bab IV: Penutup, terdiri dari kesimpulan dan saran yang terkait dengan judul di atas.