

BAB III
IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM)

Pendidikan adalah pembelajaran masyarakat. Pada saat sebagian besar institusi pendidikan diuntut untuk mengerjakan lebih baik lagi, penting baginya untuk memfokuskan diri pada aktifitas utama pembelajaran. Semua pelajar berbeda satu sama lain dan mereka belajar dengan model yang cocok dengan kebutuhan dan kecenderungan mereka masing-masing. Institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu harus menangkap secara serius isu – isu tentang gaya dan kebutuhan pembelajaran untuk menciptakan strategi individualisasi dan diferensiasi dalam pembelajaran. Pelajar adalah pelanggan utama, dan jika model pembelajaran tidak memenuhi kebutuhan individu masing-masing mereka, maka itu berarti bahwa institusi tersebut tidak dapat mengklaim bahwa ia telah mencapai mutu terpadu.

Total Quality Management (TQM) bukanlah sebuah tugas yang hanya di kerjakan manajer senior yang selanjutnya memberikan arahan kepada bawahannya. Kata total (*terpadu*) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus menerus. Kata *manajemen* dalam berlaku bagi setiap orang, sebab setiap orang dalam sebuah institusi apapun status, posisi dan peranannya adalah *leader* bagi tanggungjawabnya masing-masing.

Oleh karena itu TQM adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan

pelanggan dan kliennya. TQM dapat dipahami sebagai filosofis perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat di capai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi. Untuk menciptakan sebuah kultur perbaikan secara terus-menerus, seorang manajer harus mempercayai stafnya dan mendelegasikan keputusannya pada tingkatan-tingkatan yang tepat. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan kepada staf sebuah tanggung jawab untuk menyampaikan mutu dalam lingkungan mereka, staf membutuhkan kebebasan kerja dalam kerangka kinerja yang sudah jelas dan tujuan organisasi yang sudah di ketahui.

Kunci sukses TQM adalah mata rantai internal-eksternal yang efektif antara pelanggan dengan produsen. Dalam kultur TQM, peran manajer senior dan menengah adalah memberi dukungan dan wewenang kepada para staf dan pelajar, bukan mengontrol mereka. Dalam konteks pendidikan, TQM merubah pola hubungan dengan memberikan sebuah fokus pelanggan yang jelas.

Misi utama dari institusi TQM adalah untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Institusi juga harus mampu menjaga dan menjalin hubungan baik dengan pelanggannya. Mutu adalah sesuatu yang diinginkan pelanggan dan bukan apa yang terbaik bagi mereka menurut institusi. Sedangkan aspek fokus pelanggan TQM tidak hanya melibatkan perlunya pemenuhan kebutuhan pelanggan eksternal saja. Kolega dalam institusi juga termasuk pelanggan, yang memerlukan pelayanan internal agar mereka mampu mengerjakan tugas secara efektif. Hubungan antar pelanggan internal sangatlah penting agar sebuah institusi berfungsi secara efektif dan efisien.

Untuk dapat memahami secara lengkap bagaimana Implementasi Total Quality Management di MAN 2 Wates, maka penjabaran selanjutnya akan penulis sampaikan dibawah ini.

A. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam Pembelajaran

Pelayanan pembelajaran merupakan kegiatan yang pertama dan utama dalam proses pembelajaran di MAN 2 Wates Kulon Progo. Dengan kata lain, kegiatan ini merupakan jasa atau produk dari pendidikan. Di samping itu, jasa ini juga merupakan salah satu jenis jasa yang langsung dapat dinikmati oleh pelanggan, terutama pelanggan eksternal primer atau siswa. Salah satu layanan jasa pembelajaran di MAN 2 Wates Kulon Progo adalah jasa pembelajaran. Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam bab I.

Pengelolaan pembelajaran di MAN 2 Wates Kulon Progo bila ditinjau dari perspektif TQM maka madrasah dalam memberikan pelayanan pembelajaran harus memenuhi tiga pilar madrasah yang menerapkan TQM sebagaimana yang telah dijelaskan dalam bab I. Tiga pilar tersebut adalah (1) fokus pada pelanggan, (2) Keterlibatan menyeluruh, (3) Perbaikan yang berkelanjutan. Pilar-pilar tersebut didasarkan pada keyakinan madrasah yang berupa kepercayaan dan kerja sama.

1. Fokus pada Pelanggan

Pengelolaan layanan pembelajaran yang dimaksudkan adalah bagaimana pengelolaan yang telah diberikan oleh pihak lembaga sehingga menghasilkan *output* yang diharapkan oleh pelanggan eksternal sekunder.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, sebagaimana yang telah diuraikan di Bab II MAN 2 Wates kulon Progo telah memenuhi konsep "fokus pada pelanggan eksternal primer (siswa)" dalam memberikan pelayanan pembelajaran, artinya madrasah telah memenuhi keinginan siswa sehingga diharapkan siswa merasa puas atas layanan pembelajaran yang ada.

2. Keterlibatan Menyeluruh

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Bab II bahwa semua elemen madrasah berpartisipasi dalam transformasi mutu. Pengelola harus komitmen dan terfokus pada peningkatan mutu. Karakteristik seperti ini telah tergambarkan dalam model pengelolaan MAN 2 Wates Kulon Progo, bahwa semua elemen madrasah terlibat dalam menentukan suatu kebijakan. Kebijakan yang diputuskan oleh Kepala madrasah selalu berdasarkan hasil rapat bersama yang berasaskan demokrasi dan atas dasar mufakat. Selain itu madrasah juga menyediakan kotak saran sehingga masyarakat dapat berpartisipasi memberikan masukan untuk peningkatan mutu layanan.

Dengan demikian maka pengelolaan madrasah tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala madrasah dan struktur organisasi saja, tetapi semua elemen madrasah merasa bertanggung jawab atas apa yang telah disepakati. Hal ini memberi kontribusi yang positif dalam mengembangkan mutu madrasah, karena semua elemen madrasah merasa

memiliki madrasah dan pada akhirnya berusaha untuk selalu meningkatkan mutu madrasah.

Peningkatan mutu tersebut juga harus dilakukan pengukuran dengan tujuan agar kualitas yang diinginkan oleh madrasah dapat tercapai dengan semestinya, madrasah yang menerapkan TQM adalah pengukuran. Sebagai mana yang telah dijelaskan dalam bab I bahwa untuk mengukur mutu pendidikan tidak hanya dilihat dari skor prestasi belajar, melainkan diukur dari kemampuan dan kinerja lulusan berdasarkan tuntutan pengguna. Berdasarkan penelitian penulis, hal tersebut telah dilaksanakan dalam pelayanan pembelajaran akan tetapi belum sepenuhnya. Pengukuran baru hanya sebatas pada perkembangan pembelajaran yang dilakukan oleh guru-guru yang ada melalui evaluasi pembelajaran yang berupa tes formatif, tes sumatif, dan Ujian Sekolah

Adapun pengukuran data-data yang berkaitan dengan penunjang pelaksanaan pembelajaran, kelemahan dan hambatan yang dihadapi, serta upaya penyempurnaannya telah dilakukan oleh tim litbang, hanya saja belum pernah dilakukan secara ilmiah. Pengukuran yang dilakukan hanya berdasarkan perasaan. Hal tersebut dibuktikan dengan laporan yang disampaikan oleh bapak kepala madrasah ketika rapat koordinasi.

Setelah melakukan pengukuran dengan kriteria di atas, maka institusi madrasah di dalamnya membutuhkan sebuah sistem atau tata aturan, untuk mengatur berbagai sub-sub yang ada di dalamnya. Adapun

pengelolaan yang diberikan oleh MAN 2 Wates Kulon progo dalam memberikan pelayanan-pembelajaran, meliputi:

a. Pengelolaan Layanan Intrakurikuler

Kegiatan belajar mengajar merupakan kegiatan utama dalam proses pembelajaran. Sebagaimana gambaran tentang proses belajar mengajar yang berlangsung di MAN 2 Wates dan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal sekunder, maka ada hal-hal yang bersifat substansial yaitu kurikulum, proses belajar mengajar, guru, siswa, evaluasi, dan lingkungan yang masing-masing akan dianalisis di bawah ini.

1) Kurikulum

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Wates sejak tahun pelajaran 20011/2012 menggunakan KTSP dari Pusat. Namun, ada beberapa hal yang dirubah dan diperbarui dari KTSP tersebut di antaranya tentang Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) untuk beberapa bidang studi ditingkatkan dari apa yang sudah ditentukan dari Pusat dan juga penambahan jam pelajaran yaitu pelajaran membaca Al-Qur'an. Dalam upaya perubahan dan pembaruan tersebut Kepala Madrasah melibatkan guru dan juga Komite Madrasah yang selanjutnya dilaporkan ke Kantor Wilayah Departemen Agama untuk disahkan.⁵⁹

2) Proses Belajar Mengajar

⁵⁹ Wawancara dengan Bapak Drs. H. Paiman, MA selaku Kepala MAN 2 Wates tanggal 4 Juni 2012

Proses belajar mengajar di MAN 2 Wates dimulai pukul 07.00 WIB dan diakhiri pada pukul 14.00 WIB untuk hari Senin sampai Jumat dan pukul 12.00 WIB untuk hari Sabtu, dengan alokasi waktu 45 menit per jam pelajaran.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar ini terdapat beberapa indikasi yang membuat tatap muka lebih efektif, diantaranya yaitu, *pertama*, alokasi waktu proses belajar mengajar sudah digunakan secara optimal, baik jumlah tatap muka dalam waktu setiap semester maupun penggunaan alokasi waktu untuk setiap tatap muka. Hal ini terjadi karena adanya budaya kedisiplinan dari masing-masing pihak yang terlibat, yaitu guru dan siswa. *Kedua*, jumlah tatap muka dalam satu semester sudah sesuai dengan *planning* yang telah ditetapkan.

3) Guru

Guru bertugas mengajar dan mendidik. Agar layanan proses belajar mengajar dapat memuaskan peserta didik, maka sebelum mengajar guru tentu harus mempersiapkan perencanaan yang matang, baik dari segi materi maupun penampilan. Perencanaan yang matang dari segi materi diwujudkan dalam bentuk pembuatan Program Semester (Prosem) dan Program Tahunan (Prota).

Untuk meningkatkan mutu dan kompetensi guru pihak madrasah melakukan berbagai usaha diantaranya mengadakan pelatihan-pelatihan dan secara periodik mengirim guru bidang studi untuk mengikuti pendidikan dan latihan di Balai Diklat Propinsi.

Secara kuantitatif, jumlah guru sudah terpenuhi. Keadaan guru di MAN 2 Wates terdiri dari guru tetap dan guru tidak tetap. Dari data guru-guru di MAN 2 Wates menunjukkan bahwa para guru yang mengajar mempunyai keahlian akademik sesuai bidang yang mereka ajarkan.

Evaluasi yang diterapkan bagi guru diantaranya setiap pekan (mengambil waktu kira-kira 20 menit setelah upacara bendera hari Senin) selalu diadakan evaluasi keaktifan yang diwujudkan dalam bentuk kehadiran guru selama proses belajar mengajar. Selain itu selalu mengadakan rapat guru setiap kali akan mengadakan kegiatan sekaligus mengadakan evaluasi setelahnya dan juga rapat guru setiap akhir semester.

4) Siswa

Mencermati keadaan siswa yang heterogen, yaitu siswa dari SMP dan MTs, dalam hal kemampuan beragama terutama kemampuan membaca al-Qur'an, menuntut kreatifitas pengelola madrasah dalam menyusun kebijakan maupun program pembelajaran. Sementara ini kebijakan dan program pembelajaran yang dibuat adalah dengan menambah jam pelajaran baru yaitu pelajaran baca

Al-Qur'an. Selain itu setiap akan memulai jam pelajaran pertama, seorang guru diwajibkan membimbing siswa untuk tadarus kira-kira 10 menit. Dengan ini diharapkan bisa meminimalisasi perbedaan antara siswa yang berasal dari SMP dengan yang dari MTs dari segi kemampuan keagamaannya.

Untuk terciptanya suasana yang kondusif sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan secara optimal, MAN 2 Wates menerapkan tata tertib yang merupakan aturan tentang hak, kewajiban, larangan, serta sanksi bagi siswa MAN 2 Wates .

Selama tidak melanggar tata tertib siswa berhak :

- a) Mendapatkan pendidikan dan pembelajaran.
- b) Memperoleh perlakuan yang sama.
- c) Mengikuti evaluasi belajar.
- d) Memperoleh kesempatan untuk mengembangkan diri sesuai dengan bakat dan minatnya.
- e) Memilih dan dipilih menjadi pengurus kelas dan OSIS sesuai peraturan yang berlaku.
- f) Berbicara dan mengeluarkan pendapat dengan memperhatikan etika kesopanan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- g) Meminjam buku perpustakaan Madrasah sesuai peraturan tata tertib perpustakaan.

h) Memperoleh layanan Bimbingan dan Konseling.⁶⁰

Sedangkan yang menjadi kewajiban adalah:

- a) Siswa wajib menghormati dan mematuhi Kepala Madrasah, Bapak/Ibu Guru dan Bapak/ Ibu Pegawai Madrasah.
- b) Siswa wajib ikut bertanggung jawab atas terwujudnya Madrasah sebagai Wiyata Mandala.
- c) Siswa wajib mengikuti kegiatan yang diadakan oleh Madrasah.
- d) Siswa wajib memakai seragam sekolah lengkap sesuai ketentuan yang berlaku.
- e) Siswa ikut menjaga sarana dan prasarana Madrasah.
- f) Siswa wajib mengikuti Upacara Bendera setiap hari Senin dan hari- hari besar nasional.
- g) Siswa wajib mengikuti kegiatan keagamaan.
- h) Siswa wajib membayar sumbangan wali siswa paling lambat tanggal 10 tiap bulan dan dana lainnya yang ditetapkan Madrasah bersama Komite Madrasah.
- i) Siswa wajib menjaga ukhuwah Islamiyah, baik di dalam maupun di luar Madrasah.⁶¹

Yang termasuk larangan siswa di MAN 2 Wates antara lain:

⁶⁰ Dokumentasi MAN 2 Wates dikutip tanggal 4 Juni 2012.

⁶¹ *Ibid.*

- a) Siswa dilarang meninggalkan Madrasah selama jam pembelajaran berlangsung, kecuali ada hal-hal yang mendesak yang dapat dibenarkan oleh Bapak/Ibu Guru piket.
- b) Siswa dilarang mengganggu jalannya pelajaran baik di dalam maupun di luar kelasnya.
- c) Siswa dilarang keluar kelas selama jam pembelajaran berlangsung.
- d) Siswa dilarang melakukan tindakan/perbuatan asusila, berkelahi, berjudi, mencuri dan perbuatan tercela lainnya baik di dalam maupun di luar Madrasah.
- e) Siswa dilarang membawa, mengedarkan, mengkonsumsi napza (narkotika, psikotropika dan zat aditif) dan miras (minuman keras) baik di dalam maupun di luar Madrasah.
- f) Siswa dilarang membawa senjata tajam dan lainnya yang dapat membahayakan serta mengancam keselamatan orang lain.
- g) Siswa dilarang merokok baik di dalam maupun di luar Madrasah.
- h) Siswa dilarang mengancam keselamatan guru, karyawan dan siswa lain.
- i) Siswa dilarang memakai perhiasan yang berlebihan dan berdandan yang tidak sesuai dengan norma kesopanan dan kepribadian Islam.

- j) Siswa laki-laki dilarang memelihara rambut panjang dan pewarna rambut, kuku panjang, memakai anting-anting, tato, gelang dan kalung, serta aksesoris lainnya.
- k) Siswa perempuan dilarang memelihara kuku panjang, pewarna kuku, memakai kosmetik yang berlebihan dan pewarna rambut, serta aksesoris lainnya.
- l) Siswa dilarang melakukan corat-coret di tembok, meja, kursi dan lain-lain.
- m) Siswa dilarang masuk/menjadi anggota organisasi yang bertentangan dengan Aqidah Islamiyah dan perundang-undangan yang berlaku.
- n) Siswa dilarang berkata jorok dan melecehkan orang lain.
- o) Siswa dilarang keluar masuk dan berkomunikasi dengan sesama siswa lewat jendela.
- p) Siswa dilarang keluar masuk lewat pagar.
- q) Siswa dilarang menggunakan segala sesuatu yang dapat mengganggu jam pembelajaran.
- r) Siswa dilarang membawa, menunjukkan dan mengedarkan gambar porno/buku cerita porno/VCD porno dan sejenisnya.
- s) Siswa dilarang memalsu Surat Ijin dan Tanda Tangan.
- t) Siswa dilarang menyontek/ngrepek dan kerja sama selama kegiatan ulangan/ujian.

- u) Siswa dilarang mengubah, merusak, memalsu rapor atau dokumen lainnya.
- v) Siswa dilarang memakai seragam yang tidak sesuai ketentuan.⁶²

Dan siswa yang terbukti telah melakukan pelanggaran tata tertib akan dikenakan sanksi dan pembinaan sesuai dengan klasifikasi pelanggarannya. Pembinaan pribadi dari guru / wali kelas, jika jumlah skor < 30 dengan:

- a) Teguran lisan.
- b) Penugasan yang mendidik.
- c) Panggilan I kepada orang tua, jika jumlah skor ≥ 30 dengan peringatan tertulis.
- d) Panggilan II kepada orang tua, jika jumlah skor ≥ 60 dengan skorsing 3 hari.
- e) Panggilan III kepada orang tua, jika jumlah skor ≥ 80 dengan skorsing 5 hari.
- f) Panggilan IV kepada orang tua, sekaligus pengembalian siswa kepada orang tua.⁶³

5) Evaluasi

Evaluasi sangat penting peranannya bagi guru dan siswa untuk mengetahui sejauh mana substansi proses belajar mengajar dapat tersalurkan secara efektif kepada para siswa. Dan dengan evaluasi

⁶² *Ibid.*

⁶³ *Ibid.*

juga akan dapat diukur dan diamati secara konkret perubahan dari para siswa.

Bentuk evaluasi yang diterapkan di MAN 2 Wates adalah bentuk formatif, sumatif, dan portofolio. Formatif dilakukan oleh masing-masing guru bidang studi, dilaksanakan sesuai kebutuhan atau biasa disebut ulangan harian. Sumatif dilaksanakan setiap akhir semester yang wajib diikuti oleh semua siswa, sedangkan portofolio dilaksanakan untuk standar kompetensi tertentu, diarahkan terutama kepada kemampuan afektif dan psikomotorik, dilaksanakan oleh masing-masing guru bidang studi. Untuk standar sistem penilaian yang diberlakukan di MAN 2 Wates , MAN 2 Wates menggunakan acuan Kriteria Ketuntasan Minimal yang sudah ditetapkan. Untuk siswa yang belum mencapai ketuntasan dilakukan remedial yang dilaksanakan setelah ujian akhir semester. Remedial dilakukan oleh masing-masing guru bidang studi dengan melihat materi mana yang belum dikuasai oleh mayoritas siswa yang belum tuntas tersebut dan selanjutnya dilakukan tes kembali. Kemudian nilai yang berlaku adalah nilai setelah remedi. Hasil akhir dari bentuk evaluasi di atas dibuat dalam bentuk laporan tertulis (rapor).⁶⁴

Berdasarkan pengamatan penulis, dalam pelaksanaan evaluasi ada dua hal yang penulis temukan, yaitu: (1) dari aspek

⁶⁴ Wawancara dengan Bapak Drs. H. Paiman, MA selaku Kepala MAN 2 Wates tanggal 4 Juni 2012.

penyelenggaraan evaluasi, berjalan dengan lancar, tertib, dan penuh kedisiplinan, (2) sistem penilaian hasil evaluasi, sudah dilaksanakan sesuai standar yang telah ditetapkan di MAN 2 Wates

6) Lingkungan

Lingkungan merupakan faktor penting sebagai penunjang keberhasilan proses belajar mengajar dan hasil belajar siswa. Yang dimaksud lingkungan di sini adalah: (1) lingkungan fisik lembaga, yang meliputi gedung, kelas, taman, dan lain sebagainya, (2) lingkungan sosial budaya, yang meliputi pergaulan masyarakat sekitar, sikap dan perilaku orang sekitar, pengaruh suara dari lingkungan sekitar, (3) kultur lembaga yang meliputi kebiasaan, iklim belajar siswa, kedisiplinan siswa dan guru.

a) Lingkungan Fisik

Berdasarkan pengamatan penulis, secara umum area bangunan MAN 2 Wates terbagi menjadi ruang kepala madrasah, kelas-kelas, mushola, laboratorium, koperasi, perpustakaan, ruang tata usaha, ruang kurikulum dan BP, dan kamar mandi.

Berdasarkan data yang ada keadaan fisiknya hampir semuanya masih dalam keadaan bagus dan bersih. Bangunan MAN 2 Wates terdiri dari dua lantai. Lantai bawah

digunakan untuk kelas-kelas (16 kelas), ruang kepala madrasah, ruang TU, kantor guru, ruang BP/BK dan ruang kurikulum, perpustakaan, koperasi siswa, mushola, dan kamar mandi. Sedangkan lantai atas digunakan untuk sebagian ruang kelas (4 kelas), aula, laboratorium komputer, kimia, fisika, dan bahasa.

b) **Kultur dan Lingkungan Sosial**

Dari hasil pengamatan selama penelitian, kultur MAN 2 Wates cukup baik karena terdapatnya upaya-upaya pembentukan budaya dalam kegiatan yang bernuansa pengentalan agama, di antaranya membudayakan sholat dhuha, mewajibkan sholat dhuhur dan sholat Jumat berjamaah di mushola sekolah, dan pengadaan hiasan dinding yang bertuliskan ayat-ayat Al-Qur'an, hadis, dan hikmah. Selain itu, setiap akan memulai jam pelajaran pertama, seorang guru diwajibkan untuk membimbing siswa membaca doa bersama-sama yang dipimpin oleh salah seorang siswa kemudian dilanjutkan tadarus kira-kira 10 menit. Untuk mengefektifkan serta mendisiplinkan kegiatan tersebut, maka bel tanda masuk dibunyikan pada pukul 07:00 WIB dan pintu gerbang langsung dikunci. Kegiatan belajar mengajar diakhiri pada pukul 14.00 WIB untuk hari Senin sampai Jumat dan pukul 12:00 WIB untuk hari Sabtu dengan membaca Asmaul Husna dan doa bersama-sama terlebih dahulu.

Lingkungan sosialnyapun secara umum berkondisi baik, indikasinya adalah terciptanya kondisi aman dan nyaman. Hubungan antar civitas akademik terjalin dengan harmonis dan akrab. Sedangkan hubungan antara lembaga dengan pihak luar, sejauh pengamatan peneliti, juga terbina dengan baik. Di MAN 2 Wates semua jajaran dari dewan guru, siswa, karyawan, dan masyarakat sekitar saling menciptakan rasa familier (persaudaraan) dan egalitarian (kebersamaan) yang tinggi.

b. Pengelolaan Layanan Ekstrakurikuler

Kegiatan ekstra merupakan kegiatan yang dilakukan di luar jam kurikuler. Tujuan diadakannya kegiatan ekstrakurikuler adalah sebagai wahana untuk mengembangkan bakat dan minat siswa. Adapun jenis kegiatan ekstrakurikuler yang ada di MAN 2 Wates adalah:

- 1) Bidang Keagamaan
 - a) Program baca tulis al-Qur'an
 - b) Program ketrampilan agama
 - c) RISMA (Remaja Islam Masjid)
- 2) Bidang Olahraga dan Seni
 - a) Volley ball, sepak bola, basket ball, dan takraw
 - b) Band, orkes melayu, dan qasidah
- 3) Bidang Kepramukaan dan PMR
- 4) Bidang Bahasa
 - a. Pidato bahasa Inggris

b. Pidato bahasa Arab

c. *Conversation club*

5) Bidang Jurnalistik

Pada bidang ini MAN 2 Wates telah memiliki media sarana penyalur bakat dan kreatifitas siswa yaitu majalah "Gema Pasti" yang terbit tiga bulan sekali. Dan bagi para siswa yang karyanya dimuat dalam media ini akan mendapatkan *door price* uang saku.⁶⁵

Dengan adanya wahana penyalur bakat dan kreatifitas siswa tersebut, berbagai *event* diikuti dan berhasil mendapatkan kejuaraan, diantaranya:

- a. Seleksi siswa teladan tingkat II tahun 2001/2002.
- b. Festival seni teater juara II tahun 1997/1998.
- c. Anggota tim bola volley pelajar Kabupaten (6 siswa) tahun 2002/2003.
- d. Juara II sepak bola Liga OSIS SLTA Kab. KP tahun 2002.
- e. Dalam dua tahun terakhir berhasil menjadi Paskibraka memperingati HUT RI tingkat Kabupaten dan selanjutnya dikirim ke tingkat Propinsi.
- f. Juara III volley ball Liga OSIS Kab. KP tahun 2008.⁶⁶

⁶⁵ Dokumentasi MAN 2 Wates, dan wawancara dengan Bapak Budiyono, S. Ag, selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan tanggal 4 Juni 2012.

⁶⁶ Wawancara dengan Bapak Budiyono, S. Ag, selaku Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan tanggal 4 Juni 2012.

Selain kegiatan ekstra tersebut di atas, untuk menyalurkan bakat dan minat siswa pihak sekolah memberikan kebebasan kepada siswanya untuk mengikuti kegiatan Saka, di mana kegiatan ini bekerjasama dengan pihak luar, seperti Saka Bhayangkari (bekerjasama dengan Kepolisian), Saka Bahari (bekerjasama dengan Dinas Kelautan), Saka Kencana (bekerjasama dengan BKKBN), Saka Wirakartika (bekerjasama dengan Kodim).⁶⁷

c. Pengelolaan Layanan Administrasi

Layanan administrasi yang dimaksud di sini adalah layanan administrasi yang diberikan karyawan baik berupa pelayanan umum maupun layanan administrasi akademik. Adapun layanan administrasi umum yang diberikan pada pelanggan antara lain, penyampaian informasi, pembayaran SPP, dan lain-lain. Berdasarkan pengamatan penulis, pelayanan yang diberikan kepada pelanggan terutama pelanggan eksternal sekunder sudah cukup optimal.

Mengenai strategi manajemen, bahwa dalam rangka meningkatkan mutu layanannya, MAN 2 Wates melakukan strategi manajemen yang meliputi lima tahapan. *Pertama*, tahap perencanaan (*planning*), *kedua*, tahap pengorganisasian (*organizing*), *ketiga*, tahap kepemimpinan (*leading*), *keempat*, tahap evaluasi (*evaluating*), dan *kelima*, tahap pengembangan (*developing*).

1) Perencanaan (*Planning*)

⁶⁷ Wawancara dengan Bapak Drs. H. Paiman, MA selaku Kepala MAN 2 Wates tanggal 2 Juni 2012.

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang pertama dan merupakan fungsi yang paling penting.⁶⁸ Perencanaan dalam pendidikan merupakan upaya untuk mempersiapkan kegiatan atau program yang akan diterapkan dalam pembangunan pendidikan berdasarkan tujuan yang telah ditentukan agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Langkah-langkah dan prioritas program untuk MAN 2 Wates menyesuaikan dengan:

- a) UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- b) PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- c) Kepmendiknas No. 22 Tahun 2000 tentang Standar Isi.
- d) Kepmendiknas No. 23 Tahun 2000 tentang SKL.⁶⁹

Di MAN 2 Wates, seorang kepala sekolah mempunyai tanggungjawab terhadap semua pelaksanaan program. Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah selalu mengkomunikasikan dan mendiskusikan kepada dewan guru dan karyawan sebagai pelaksana harian dan mereka diberikan otonomi penuh untuk melaksanakan program tersebut. Pada akhir periode selalu dilakukan *review* dan evaluasi secara periodik.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan usaha mengintegrasikan sumber daya manusia dan non manusia yang diperlukan ke dalam satu

⁶⁸ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: AMP YKPN, 1997), hlm. 142.

⁶⁹ Dokumentasi MAN 2 Wates, dikutip tanggal 7 Juni 2012.

kesatuan untuk melaksanakan kegiatan sebagaimana yang telah direncanakan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.⁷⁰ Untuk merealisasikan tujuan MAN 2 Wates, sebagaimana yang diungkapkan Drs. H. Paiman, MA selaku Kepala MAN 2 Wates adalah:

- a) Agar semua pihak baik guru dan karyawan TU menempatkan diri sebagaimana fungsi dan posisinya masing-masing sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh semangat, ikhlas, loyalitas tinggi, dan berfikir positif. Guru hendaknya bersikap profesional sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan TU bertugas menyiapkan sarana pendidikan di bidang ketatausahaan sehingga memperlancar tugas guru. Guru dan karyawan adalah mitra sejajar dalam melaksanakan tugasnya.
- b) Agar semua pihak benar-benar berpijak dan berpedoman dengan program kerja yang telah disusun secara rinci dan berusaha mencapai secara optimal.
- c) Agar dikembangkan sikap kerja sama yang harmonis dan penuh tanggungjawab dalam melaksanakan tugas di bidang tugasnya masing-masing.
- d) Agar selalu koordinasi dengan atasan sebagai pemberi tugas agar tidak menemui hambatan dalam pelaksanaannya serta melaporkan pelaksanaan tugasnya.
- e) Bagi guru bidang studi IPA hendaknya lebih banyak mengadakan praktikum dan penugasan percobaan sehingga siswa lebih menghayati dan penalaran siswa lebih berkembang.
- f) Bagi guru bidang studi IPS diharapkan dapat mendorong siswa untuk lebih menghayati gejala sosial yang ada di lingkungannya sebagai kesesuaian antara teori dengan kenyataan yang ada.⁷¹

3) Kepemimpinan (*Leading*)

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan

⁷⁰ Nana Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Falah Production, 2004), hlm. 107.

⁷¹ Dokumentasi MAN 2 Wates, wawancara dengan Bapak Drs. H. Paiman, MA selaku Kepala MAN 2 Wates tanggal 4 Juni 2012.

sasaran. Seorang pemimpin yang baik, ia akan setia baik kepada pekerjaan yang harus dilakukan maupun orang yang melakukannya dan mereka mampu menemukan keseimbangan yang tepat antara keduanya, juga selalu memproyeksikan contoh yang positif setiap saat. Berdasarkan wawancara salah seorang guru di MAN 2 Wates, kepemimpinan yang dijalankan oleh Kepala MAN 2 Wates dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan demokratis. Di mana kepala madrasah selalu melibatkan para dewan guru, karyawan yang harus mengimplementasikan keputusan dalam proses pembuatannya. Meskipun pada akhirnya semua keputusan ditentukan oleh kepala madrasah sesudah menerima masukan dan rekomendasi dari para guru dan karyawan.

4) Evaluasi (*Evaluating*)

Penilaian merupakan proses mendeskripsikan, mengumpulkan, dan menyajikan informasi yang berguna untuk menetapkan alternatif keputusan.⁷² Hal ini menunjukkan bahwa dengan penilaian maka pemimpin lembaga penyelenggara program memperoleh berbagai informasi tentang sejumlah alternatif yang berkaitan dengan program pendidikan.

Di MAN 2 Wates, Kepala Madrasah selalu memberikan penilaian terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan di MAN 2 Wates di

⁷² Nana Sudjana, *Manajemen...*, hlm. 234.

mana hasilnya digunakan sebagai rujukan untuk perbaikan sehingga pelanggan merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh MAN 2 Wates .

5) Pengembangan (*Developing*)

Fungsi pengembangan dilaksanakan setelah program dilaksanakan dan dievaluasi. Di MAN 2 Wates , pengembangan dilaksanakan dalam rangka untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Upaya pengembangan antara lain, *pertama*, bersifat kualitatif, yaitu diarahkan untuk menyempurnakan program yang telah atau sedang dilaksanakan di MAN 2 Wates menjadi program yang lebih baik dan sempurna sehingga kebutuhan pelanggan dapat dipenuhi. *Kedua*, bersifat kuantitatif, yaitu dengan menambah program baru untuk melengkapi program yang sudah ada. Lebih jelasnya, pengembangan pendidikan tahun 2008/2009 pilihan yang diambil adalah:

- a) Pengembangan pendidikan yang menitikberatkan pada pendekatan budi pekerti/akhlak.
- b) Pengembangan pendidikan yang menitikberatkan pada teknologi informasi.
- c) Pengembangan pendidikan yang menghasilkan kualitas lulusan yang maksimal serta meneruskan ke jenjang perguruan tinggi yang memadai.
- d) Pengembangan sarana prasarana pendidikan.
- e) Mengasramakan siswa kelas XII.⁷³

⁷³ Dokumentasi MAN 2 Wates, wawancara dengan Bapak Drs. H. Paiman, MA, selaku Kepala MAN 2 Wates tanggal 4 Juni 2012.

3. Perbaikan yang Berkelanjutan.

Pilar yang ketiga pada madrasah yang menerapkan TQM adalah perbaikan yang berkelanjutan. Di atas telah dijelaskan bahwa untuk memperbaiki suatu proses pembelajaran tidak menunggu rusak dulu lalu diperbaiki, melainkan setiap proses perlu selalu diperbaiki dan disempurnakan. Upaya untuk selalu melakukan perbaikan yang berkelanjutan telah dilaksanakan oleh MAN 2 Wates Kulon Progo. Dalam hal ini MAN 2 Wates Kulon Progo melaksanakan beberapa hal sebagai berikut ;

- a. Sebagaimana yang telah dijelaskan di di atas bahwa setiap hari senin seusai upacara, Kepala Madrasah mengadakan rapat evaluasi program dan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.
- b. Madrasah mengikutsertakan guru-guru dalam berbagai pelatihan pendidikan dan pembelajaran, bahkan mengikutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi (Program Master) bila diperlukan.
- c. Madrasah mengadakan workshop dan pelatihan peningkatan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan.
- d. Madrasah memanfaatkan Tim Pengawas Sekolah dari diknas sebagai patner untuk perbaikan madrasah
- e. Membentuk tim litbang sebagai pengawas dan kendali mutu layanan pembelajaran.

B. Hambatan Psikologis Implementasi TQM dalam Pembelajaran

Lebih lanjut sebelum menganalisa beberapa hambatan yang bersifat psikologis dalam mengimplementasikan TQM dalam pembelajaran, maka proses pelayanan dalam TQM yang diimplementasikan pada pendidikan menjadi salah satu bentuk industri, yaitu industri jasa (*service*), adapun jasa yang dapat diberikan oleh institusi pendidikan atau institusi sekolah, yaitu dapat berupa (1) Jasa layanan akademik berupa layanan proses pendidikan (pembelajaran, bimbingan dan ataupun pelatihan), (2) Jasa administrasi, (3) Jasa ekstrakurikuler, (4) Jasa kebijakan umum, (5) Jasa penelitian bagi pendidikan tinggi khususnya serta (6) Jasa pengabdian kepada masyarakat. Keenam kategori tersebut merupakan bentuk ideal dari sebuah institusi pendidikan dalam memberikan sebuah pelayanan jasa terhadap anak didiknya, sehingga bentuk kualitas, pelayanan yang prima dan fasilitas menjadi tolak ukur sebuah pendidikan yang ada.

TQM merupakan pendekatan yang sudah lama diimplementasikan di dunia bisnis, namun relatif baru diadopsi di dunia pendidikan. TQM memerlukan perubahan atas paradigma manajemen konvensional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan dan pelatihan-pelatihan dalam mewujudkan kualitas dari sistem pembelajaran yang lebih baik. Pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang mampu menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang akan dihadapi sekarang dan masa yang akan datang. Dari sini dapat disimpulkan bahwa kualitas atau mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga dan sistem pendidikan dalam memberdayakan sumber-

sumber pendidikan untuk meningkatkan kualitas yang sesuai dengan harapan atau tujuan pendidikan melalui proses pendidikan yang efektif.

Di MAN 2 Wates seperti yang telah penulis sampaikan setidaknya ada dua aspek pelayanan yakni *Pertama*, bidang kurikulum didalam melingkupi guru, proses belajar mengajar dan sebagainya sedangkan yang *Kedua*, bidang administrasi, didalamnya memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan dalam hal ini adalah siswa. Kedua bidang tersebut akan terhambat jika aspek psikologis keduanya tidak memberikan pelayanan yang terbaik.

Oleh karenanya, metode TQM pada hakekatnya adalah sebuah cara atau ukuran jasa apa saja yang dapat diberikan kepada pihak lain, dalam hal ini adalah layanan jasa pada dunia pendidikan, tidak dapat dipungkiri untuk mengimplementasikan bentuk sebuah layanan ada sisi-sisi pendukung dan sekaligus penghambatnya, dibawah ini adalah urainnya :

1. Faktor Pendukung

Depdiknas pada tahun 2002 mengelompokkan masyarakat madrasah sebagai mini society ke dalam tiga level pokok sesuai fungsinya, yakni level kelas (*reguler*), level mediator (*profesi*), dan level madrasah (*manajemen*).

- a. Level kelas mencakup suasana psikologis kelas yang nyaman, iklim pembelajaran yang kondusif, motivasi dan gairah belajar peserta didik yang tinggi

- b. Level mediator mencakup karakter kepemimpinan kepala madrasah dan sifat-sifat individual pengelola madrasah, seperti dedikasi, motivasi, kompetensi, kreativitas, dan kolaborasi.
- c. Level sekolah lebih banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan dan manajerial kepala madrasah. Level ini mencakup berbagai lini madrasah seperti budaya mutu, budaya progresif, demokrasi, partisipasi warga, aman dan tertib, kejelasan visi dan misi, serta caring and sharing.

Dalam penelitian ini, penulis menemukan sebuah tatanan yang kondusif dan mengarah pada sebuah kemajuan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Wates Kulon Progo, salah satu figur kepala madrasah menjadi sebuah percontohan untuk ditiru dalam manajerial dan sebagainya.

2. Faktor Penghambat

Faktor penghambat ini peneliti sampaikan pada hakekatnya untuk menunjukkan sebuah objektivitas di MAN 2 Wates Kulon Progo, tidak dapat dipungkiri seperti banyak terjadi di sekolahan manapun di negeri ini, kondisi pembelajaran konvensional masih sering ditemukan, pembagian tugas sesuai fungsinya terkadang masih tumpang tindih dan tidak profesional, ditambah lagi bawaan kultur civitas akademika di MAN 2 Wates banyak dari kultur Jawa.

Kemudian untuk melihat bagaimana sesungguhnya hambatan psikologis yang ada di MAN 2 Wates dengan menggunakan pendekatan *Total Quality Management*, ditemukan bahwa dari hasil analisis penilaian siswa

terhadap pelayanan pembelajaran di MAN 2 Wates Kulon Progo diketahui bahwa pelayanan pembelajaran ditinjau dari sifat-sifat mutu yang berupa kepercayaan, penampilan, perhatian, dan ketanggapan layanan pembelajaran dinilai oleh siswa memuaskan. Namun apabila ditinjau dari segi keterjaminan maka layanan pembelajaran sedikit kurang memuaskan. Hal ini karena metode pembelajaran terindikasi selalu monoton, guru kurang memberi kesempatan kepada siswa untuk bertanya, sering terjadi jam kosong, pelaksanaan ujian harian tidak sesuai dengan jadwal dan hasilnya tidak langsung diberikan.

Monotonnya pembelajaran dan jarang memberi kesempatan bertanya bagi siswa tersebut terjadi karena model pembelajaran yang digunakan dalam pembelajaran dapat dinilai masih seperti metode yang banyak diterapkan di pesantren salaf (*tradisional*), yaitu model *bandongan*, yang mana model seperti ini yang aktif dalam pembelajaran adalah ustad sedangkan siswa cukup mencatat dan mendengarkan penjelasan. Seringnya terjadi jam kosong lebih banyak terjadi sehingga terjadi tumpang tindih kegiatan, ini dapat merugikan anak didik jika sering sekali terjadi. Terjadinya ketidaksesuaian antara pelaksanaan ujian dengan jadwal yang telah ditentukan dan tidak langsungnya diberikan hasil ujian ini karena kesibukan kegiatan guru di luar sekolah, sebagai tokoh masyarakat yang juga mempunyai tugas pembelajaran agama di masyarakat.

Beberapa hal itulah yang menjadi sebuah indikasi hambatan secara psikologis yang terjadi di MAN 2 Wates Kulon Progo, namun demikian hal-

hal tersebut tidak mengganggu secara sistematis proses pelayanan pembelajaran di MAN 2 Wates Kulon Progo. Perbaikan tentunya selalu diharapkan untuk menuju sebuah pelayanan-pembelajaran yang lebih baik, dapat dipercaya, terjamin kualitasnya, memberikan penampilan yang baik, perhatian serta tanggap dalam segala hal.