

**PELAYANAN AKADEMIK
MADRASAH ALIYAH NEGERI KUALA ENOK
DALAM PERSPEKTIF *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)**

TESIS

**Diajukan Sebagai Syarat Dalam Penulisan Tesis
Untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)
Program Pasca Sarjana UIN Suska Riau**



OLEH

**AZHAR
NIM. 0905 S2 988**

PROGRAM PASCA SARJANA

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
1432 H/ 2011 M**

ABSTRAK

Penelitian Ini berjudul **PERANAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN AKADEMIK DI MADRASAH ALIYAH NEGERI KUALA ENOK KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**. Dalam penelitian ini ada beberapa gejala permasalahan yaitu (1) Rendahnya mutu dan kualitas pelayanan akademik yang diberikan madrasah kepada pelanggan baik guru maupun siswa di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok di Kabupaten Indragiri Hilir. (2) Lemahnya manajemen mutu dan kualitas di Madrasah Aliyah di Kabupaten Indragiri Hilir. (3) Persepsi masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam di Kuala Enok di Kabupaten Indragiri Hilir. (4) *Image* madrasah sebagai satuan pendidikan alternatif (kedua), sehingga mempengaruhi minat masyarakat untuk memilih madrasah sebagai sarana pendidikan.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimanakah Peranan Total Quality Management Dalam Meningkatkan Pelayanan Akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir. Sementara, manfaat penelitian adalah (1) Manfaat secara teoritis dari penelitian ini adalah memberikan sumbangan terhadap perkembangan ilmu pendidikan, terutama berkaitan dengan Manajemen Pendidikan Islam; (2) Dapat dijadikan sebagai acuan bagi semua lembaga pendidikan termasuk lembaga pendidikan Islam untuk lebih berorientasi pada kualitas serta kepuasan pelanggan baik secara internal maupun eksternal, dan (3) Manfaat secara praktis adalah memberi informasi untuk memuaskan dalam upaya peningkatan kualitas pengelolaan Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok di Kabupaten Indragiri Hilir, khususnya di bidang pelayanan bagi guru dan karyawan. Lebih dari itu, diharapkan ada pemecahan-pemecahan yang mungkin diterapkan untuk penyelesaian masalah ketidakpuasan atau kekurangpuasan mereka

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field reseach*), yang dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir. Subjek dalam penelitian adalah siswa Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, sementara objek penelitiannya adalah pelayanan akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir. Populasi adalah seluruh siswa yang berjumlah 160 orang. Adapun teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel penelitian adalah teknik *random sampling*, sehingga sampel penelitian berjumlah 62 orang. Adapun teknik yang digunakan dalam pengumpulan data di lapang melalui teknik observasi, angket, wawancara, dan dokumentasi. Setelah data diperoleh, selanjutnya dilakukan analisis bersifat deskriptif.

Setelah data terkumpul, dan dilakukan analisis maka diperoleh hasil, yaitu: berdasarkan hasil persentase yang diperoleh dengan menggunakan rumus di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Total Quality Management* (TQM) berperan dalam meningkatkan pelayanan akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir. Pelayanan akademik dan Manajemen Akademik di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir dalam perspektif *Total Quality Management* (TQM) adalah baik. Dimana, dari analisis persentase 81,32%

Berdasarkan analisis persentase di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* Berperan Dalam Meningkatkan Pelayanan Akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir. Karena persentase tersebut terletak antara 76%-100% yang dinyatakan baik.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
NOTA DINAS PEMBIMBING	
PENGESAHAN	
PERSEMBAHAN.....	i
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	v
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Permasalahan	7
1. Identifikasi Masalah	7
2. Batasan Permasalahan.....	8
3. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN TEORITIS	
A. Pelayanan	11
B. Total Quality Management	17
1. Pengertian	17
2. Landasan Filosofis	24
3. Prinsip-Prinsip Dalam <i>Total Quality Management</i>	24
4. Stakeholder dan Kepuasan Pelanggan.....	32
5. Implementasi <i>Total Quality Management</i> Dalam Managemen Pendidikan	36
6. Manajemen Mutu Layanan Pendidikan di Madrasah Aliyah	43
C. Penelitian Relevan	51
D. Konsep Operasional	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis dan Tempat Penelitian	55
B. Subjek dan Objek Penelitian	55
C. Populasi dan Sampel.....	55
D. Teknik Pengumpulan Data	57
E. Teknik Analisis Data	59
F. Sistematika Pembahasan	61
BAB IV PROFIL MADRASAH ALIYAH NEGERI KUALA ENOK INDRAGIRI HILIR	
A. Latar Belakang MAN Kuala Enok	62
B. Visi dan Misi	63
C. Tujuan Sekolah	64

D. Standar Kompetensi Lulusan	64
E. Sasaran Program	65
F. Keadaan dan Potensi	67
G. Struktur dan Muatan Kurikulum	73
BAB V PEMBAHASAN	
A. Penyajian Data Penelitian	80
1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	80
2. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	81
3. Responden Berdasarkan Tingkat Umur	81
B. Hasil Penelitian	82
1. Pelayanan Prima.....	82
2. Informasi Pelayanan	84
3. Fasilitas Pelayanan.....	86
4. Biaya Pelayanan.....	87
5. Mutu dan Kualitas Pelayanan	88
6. Meningkatkan Kualitas Pelayanan	91
7. Klaim Pelayanan	92
8. Lulusan Berkualitas.....	94
9. Kerjasama dalam Memberikan Pelayanan.....	96
10. Kritikan dan Saran	97
11. Keseragaman Informasi	98
12. Kerjasama dengan Orang tua.....	100
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	104
B. Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi, integrasi pasar, barang, jasa dan finansial semakin luas dan mendalam. Secara bersamaan, perkembangan telekomunikasi dan transportasi, mobilitas penduduk antar daerah, bahkan antar bangsa semakin tinggi, serta pasar tenaga kerja juga akan semakin global. Hal ini mempunyai pengaruh positif dan negatif. Adapun pengaruh negatif antara lain, dapat mengubah watak bangsa; sementara pengaruh positifnya adalah mendorong manusia untuk lebih maju dengan menggunakan berbagai hasil kemajuan sains dan teknologi; karena saat ini menuntut manusia untuk mampu menghasilkan barang dan jasa yang memiliki keunggulan kompetitif agar bisa bersaing.

Kualitas adalah kunci untuk meningkatkan daya saing suatu barang atau jasa dalam bidang apapun. Disaat produk tidak bisa mengangkat kualitas, maka semakin sulit untuk terjun dalam kancah persaingan. Demikian pentingnya bahkan Stephen Usselac, menegaskan bahwa kualitas bukan hanya mencakup produk dan jasa, tetapi juga meliputi proses, lingkungan dan manusia.

Bidang Pendidikan adalah salah satu bidang yang dituntut untuk dilakukan perbaikan dan peningkatkan dari sisi kualitasnya. Bidang ini merupakan salah satu bidang yang akan menerima dampak globalisasi baik secara positif maupun negatif. Dengan demikian, menuntut masyarakat semakin haus akan pengelolaan lembaga pendidikan yang berkualitas. Kecenderungan mereka lebih selektif dalam menentukan lembaga pendidikan yang bermutu bagi putra putrinya. Karena, begitu pentingnya pendidikan; pendidikan merupakan salah satu dari bentuk kebutuhan primer (kebutuhan pokok) yang senantiasa dicari dan dibutuhkan manusia.

Di dalam Islam Allah SWT telah memberikan posisi penting bagi seseorang yang memiliki ilmu, berupa derajat yang mulia. Hal ini terlihat di dalam firman-Nya yang berbunyi:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
 يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا
 مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya: "Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan". (TQS. Al-Mujadalah [58]: 11)

Di samping itu, jangkauan peningkatan pendidikan bukan hanya dalam konteks kuantitatif (dimensi populasi/jumlah), melainkan juga kualitatif (mutu) yang lebih mengarah pada kedalaman dan intensitas, baik proses maupun produk, sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang siap menghadapi tantangan zaman di masa-masa mendatang, di antaranya lembaga pendidikan Islam. Lembaga pendidikan Islam ini merupakan lembaga pendidikan yang dewasa ini diharapkan oleh masyarakat mampu berkontribusi dalam menciptakan generasi muda yang siap tampil dan bersaing, karena mereka merupakan estapet perjuangan itu sendiri. Dengan demikian, hal yang mendesak untuk dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam saat ini adalah mengantisipasi perkembangan globalisasi atau tantangan eksternal, yang jauh lebih hebat daya rongrongnya bagi perkembangan pendidikan Islam dan berpengaruh terhadap peserta didik.

Kondisi di atas, menuntut kualitas sumber daya manusia (SDM) yang handal. Sumber daya manusia (SDM) tersebut juga harus memiliki nilai-nilai universal yang akan mendukung efektivitas interaksi di arena *global village*, khususnya pendidikan Islam. Pendidikan Islam seharusnya segera dapat mengantisipasi perkembangan ini dengan merumuskan nilai-nilai universal ada di dalam Islam yang dikenal dengan nilai-nilai *Rahmatan lil 'Alamin*, kemudian mempelajari dan merumuskan strategi menginternalisasikannya kepada peserta didik.

Berkenaan dengan peningkatan mutu pendidikan, efisiensi pengelolaan pendidikan, relevansi pendidikan dan pemerataan pelayanan pendidikan, Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) mengemukakan empat isu kebijakan penyelenggaraan pendidikan yang perlu direkonstruksi dalam rangka merespon UU No.22 tahun 1999 tentang otonomi daerah, yaitu:

1. Upaya meningkatkan mutu pendidikan yang dilakukan dengan menetapkan tujuan dan standar kompetensi pendidikan, yaitu melalui konsensus nasional antara pemerintah dengan seluruh lapisan masyarakat. Standar kompetensi yang mungkin akan berbeda antar sekolah atau daerah akan menghasilkan standar kompetensi nasional dalam tingkatan standar minimal normal (*mainstream*), dan unggulan,
2. Meningkatkan efisiensi pengelolaan pendidikan mengarah pada pengelolaan pendidikan berbasis sekolah, dengan memberi kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia bagi tercapainya tujuan pendidikan,

3. Peningkatan relevansi pendidikan mengarah pada pendidikan berbasis masyarakat. Peningkatan peran serta orang tua dan masyarakat pada level kebijakan (pengambil keputusan) dan level operasional melalui komite sekolah. Komite ini terdiri atas kepala sekolah, guru senior, wakil orang tua, tokoh masyarakat, dan perwakilan siswa. Peran komite meliputi perencanaan, implementasi, monitoring, serta evaluasi program kerja sekolah,
4. Pemerataan pelayanan pendidikan mengarah pada pendidikan yang berkeadilan. Hal ini berkenaan dengan penerapan formula pembiayaan pendidikan yang adil dan transparan, upaya pemerataan mutu pendidikan dengan adanya standar kompetensi minimal, serta pemerataan pelayanan pendidikan bagi siswa pada semua lapisan masyarakat.

Berdasarkan empat isu kebijakan penyelenggaraan pendidikan di atas, merupakan suatu solusi dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam yang harus dilakukan dan diprioritaskan, sehingga lembaga pendidikan Islam tidak akan lagi ditempatkan sebagai pendidikan kelas dua dan dapat memaksimumkan kembali masa keemasan dalam periode sejarah peradaban Islam yang paling cemerlang; yaitu pada masa Daulah Abbasiyah di Baghdad (750-1258 M) dan Daulah Umayyah di Spanyol (711-1492 M); Pada periode ini segala potensi yang terkandung dalam kebudayaan yang didasari nilai-nilai Islam mulai bergerak secara perlahan namun strategis. Selain terjadi kemajuan pada bidang sosio-ekonomik, terjadi pada kemajuan pada bidang intelektual. Kemajuan intelektual tersebut ditunjang oleh kemajuan pendidikan baik institusi, infrastruktur maupun kemajuan sains dan obyek-obyek studinya.

Akan tetapi, masa keemasan tersebut telah pudar bila dibandingkan dengan sektor bisnis, maka pengelolaan sektor pendidikan relatif tertinggal, meskipun persoalan yang dihadapi sebetulnya sama, yaitu semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan produk pendidikan yang berkualitas. Lembaga pendidikan sebagai sebuah sistem, maka sub sistem yang selama ini belum banyak ditangani adalah sub sistem manajemen atau pengelolaan. Faktor pengelolaan termasuk faktor yang sangat menentukan produktifitas dan efektifitas lembaga pendidikan.

Pendidikan sebagai sebuah sistem yang tidak akan menghasilkan *output* dan *outcome* yang berkualitas, ketika proses pendidikan tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, sebagai upaya meningkatkan produktifitas dan efektifitas, lembaga pendidikan harus senantiasa melaksanakan perbaikan (*improvement*) dengan selalu memperhatikan faktor-faktor internal (*inside*) maupun eksternal (*outside*). Salah satu faktor eksternal (*outside*) yang dapat diperhatikan adalah pendekatan kualitas (*quality approach*) yang berasal dari dunia industri dan bisnis, di antaranya dengan menggunakan pendekatan *Total Quality Management* (TQM) atau disebut juga Management Mutu Terpadu (MMT).

Total Quality Management (TQM) adalah sebuah kiat manajemen yang difokuskan pada perbaikan proses untuk kepuasan pelanggan. Kiat ini dipandang sebagai kunci keberhasilan dunia industri di negara-negara maju seperti Jepang dan Amerika. Pada saat ini telah dilirik oleh dunia pendidikan untuk diadopsi, dengan tujuan untuk menghasilkan produk (hasil) yang berkualitas. Pendidikan, dalam perspektif *Total Quality Management* (TQM), adalah sebuah institusi yang menyediakan/dan menghasilkan produk berupa jasa (*service*), yaitu dalam bentuk pelayanan.

Adapun layanan jasa tersebut diberikan kepada pelanggan (*customer care*) yang dibagi menjadi, yaitu:

1. Pelanggan internal yaitu pengelola lembaga pendidikan (para guru, pustakawan, laborat, teknisi, dan lembaga administrasi, dan lain-lain),
2. Pelanggan eksternal yang terdiri dari:
 - a. Pelanggan eksternal primer yaitu para siswa,
 - b. Pelanggan sekunder yaitu para orang tua, pemerintah, dan masyarakat,
 - c. Pelanggan tersier yaitu pemakai atau penerima lulusan baik perguruan tinggi maupun dunia usaha.

Salah satu dari pelanggan yang harus mendapatkan perhatian adalah pelanggan internal seperti para guru dan karyawan. Di sisi lain, ketika dalam instansi, hubungan internal ini tidak atau kurang bermutu, maka pada akhirnya mungkin akan mempengaruhi kualitas pelayanan terhadap pelanggan dari segi eksternal primer yaitu para siswa.

Di samping itu, lembaga pendidikan Islam saat ini menghadapi tantangan yang berat dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, seperti Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok di Kabupaten Indragiri Hilir. Dalam upaya meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan, Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok di Kabupaten Indragiri Hilir semaksimal mungkin memberikan pelayanan kepada pelanggan baik secara internal (guru) maupun eksternal (siswa). Adapun bentuk pelayanan yang diberikan Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok di Kabupaten Indragiri Hilir dalam bentuk pelayanan akademik.

Di sisi lain, penulis menemukan bahwa Madrasah Aliyah di Indragiri Hilir, khususnya Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dimana pada faktanya Madrasah ini merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki mutu dan kualitas yang rendah, baik dari sisi *out put* peserta didik maupun pelayanan yang diberikan.

Sementara dari sisi *out put* peserta didik (lulusan) tidak mampu bersaing dan menghadapi tantang serta perkembangan zaman. Hal ini yang melatarbelakangi masyarakat memposisikan bahwa lembaga pendidikan madrasah merupakan lembaga pendidikan alternatif atau nomor dua, ketika dibandingkan dengan lembaga pendidikan lainnya seperti SMU/ sederajat.

Dari uraian di atas, penulis menemukan beberapa gejala (permasalahan) di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok di Kabupaten Indragiri Hilir, adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya mutu dan kualitas pelayanan akademik yang diberikan madrasah kepada pelanggan baik guru maupun siswa di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok di Kabupaten Indragiri Hilir.
2. Lemahnya manajemen mutu dan kualitas di Madrasah Aliyah di Kabupaten Indragiri Hilir.
3. Persepsi masyarakat terhadap lembaga pendidikan Islam di Kuala Enok di Kabupaten Indragiri Hilir.
4. *Image* madrasah sebagai satuan pendidikan alternatif (kedua), sehingga mempengaruhi minat masyarakat untuk memilih madrasah sebagai sarana pendidikan.

Berdasarkan gejala dan permasalahan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut ke dalam bentuk tesis dengan judul **“PERANAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN AKADEMIK DI MADRASAH ALIYAH NEGERI KUALA ENOK.”**

B. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah diperdalam dengan merujuk pada informasi berbasis data empiris, dan non-empiris, sehingga dapat digambarkan masalahnya. Berikut problema yang dihadapi madrasah:

- a. Keberhasilan penerapan manajemen mutu dipengaruhi oleh aspek budaya. Penerapan manajemen mutu yang tidak *“culturally sensitive”* cenderung gagal, sebagaimana penelitian Ndobazinhle J Ncube, tahun 2004 di Zimbabwe.
- b. Pelaksanaan kebijakan peningkatan mutu pendidikan di Negara berkembang cenderung tidak dapat dilaksanakan dengan maksimal, karena rendahnya pemahaman, kurang terampil, miss management.
- c. Masih lemahnya manajemen madrasah di Kabuapen Indragiri Hilir sehingga berimplikasi pada kurang optimalnya implementasi layanan pendidikan yang pada akhirnya menyebabkan organisasi madrasah di Indragiri Hilir menjadi kurang produktif dalam menghasilkan *out put* madrasah yang bermutu dan kompetitif.
- d. Karena *image* madrasah sebagai satuan pendidikan kelas dua, mengakibatkan animo masyarakat untuk memilih madrasah rendah.

2. Batasan Masalah

Agar penelitian yang dilaksanakan sampai kepada maksud yang diinginkan, penulis membuat batasan permasalahan dalam penelitian ini, yaitu Peranan Total Quality Management dalam Meningkatkan Pelayanan Akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok di Kabupaten Indragiri Hilir. Dalam penelitian ini akan membahas tentang Peranan *Total Quality Management* Meningkatkan Pelayanan Akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir

3. Rumusan Masalah

Pokok masalah yang akan diteliti dalam rangka penyusunan tesis ini adalah pengelolaan layanan jasa untuk memenuhi kepuasan pelanggan dalam perspektif *Total Quality Management (TQM)*. Secara rinci rumusan masalah tersebut adalah: “*Bagaimanakah Peranan Total Quality Management Dalam Meningkatkan Pelayanan Akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir?*”

C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk Mengetahui Bentuk Pelayanan Akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok di Kabupaten Indragiri Hilir Berdasarkan Perspektif Total Quality Management.
- b. Untuk Mengetahui Peranan *Total Quality Management* dalam Meningkatkan Pelayanan Akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- a. Manfaat secara teoritis dari penelitian ini adalah memberikan sumbangan terhadap perkembangan ilmu pendidikan, terutama berkaitan dengan Manajemen Pendidikan Islam.
- b. Dapat dijadikan sebagai acuan bagi semua lembaga pendidikan termasuk lembaga pendidikan Islam untuk lebih berorientasi pada kualitas serta kepuasan pelanggan baik secara internal maupun eksternal.
- c. Manfaat secara praktis adalah memberi informasi untuk memuaskan dalam upaya peningkatan kualitas pengelolaan Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok di Kabupaten Indragiri Hilir, khususnya di bidang pelayanan bagi guru dan karyawan. Lebih dari itu, diharapkan ada pemecahan–pemecahan yang mungkin diterapkan untuk penyelesaian masalah ketidakpuasan atau kekurangpuasan mereka.

BAB II KONSEP TEORETIS

A. Pelayanan

Pelayanan menurut Kotler dalam Lijan Poltak Sinambela adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik¹. Selanjutnya pelayanan menurut Sampara dalam Lijan Pottak Sinambela adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seorang dengan orang lain².

Pelayanan menurut Paimin Napitupulu adalah serangkaian kegiatan atau proses pemenuhan kebutuhan orang lain secara lebih memuaskan berupa produk jasa dengan sejumlah ciri seperti tidak terwujud, cepat hilang, lebih dapat dirasakan dari pada dimiliki, dan pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut³. Pelayanan umum menurut Moenir adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang atau kelompok orang dengan landasan faktor materil melalui prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya⁴.

Pendapat lain mengungkapkan, pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Negara didirikan oleh publik (masyarakat). Pada hakikatnya negara dalam hal ini pemerintah (birokrat) haruslah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat⁵.

¹ LP Sinambela, *Administrasi Pembangunan*, (Bandung: Madu Meju, 2006), hlm. 4.

² *Ibid*, hlm. 5.

³ Paimin Napitapulu, *Pelayanan Publik dan Customer Satisfaction*, (Bandung: Alumni, 2007), hlm. 164.

⁴ H.A.S Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 26.

⁵ LP Sinambela, *op.cit*, hlm. 5..

Agar pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan sebagaimana mestinya, maka perlu adanya faktor-faktor pendukung pelayanan yang memadai. Menurut Moenir terdapat beberapa faktor-faktor pendukung dalam pelayanan yang penting yaitu:

1. Faktor Pendapatan
Pendapatan ialah seluruh penerimaan seorang sebagai imbalan atas tenaga dan pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau organisasi, baik dalam bentuk uang, maupun fasilitas, dalam jangka waktu tertentu. Meliputi gaji yang dapat mengairahkan semangat kerja yang tinggi.
2. Faktor kesadaran
Berfungsi sebagai acuan dasar yang melandasi dalam perbuatan atau tindakan yang berikutnya. Kesadaran kerja itu bukan saja kesadaran dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang menyangkut penyelesaian dan pemberian hasil laporan kerja yang tepat dalam usaha meningkatkan hasil kerja juga untuk turut serta dalam usaha pemeliharaan sarana dan prasarana.
3. Faktor aturan
Faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan yaitu merupakan perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan orang. Faktor ini menyangkut segala ketentuan baik yang tertulis maupun tidak tertulis yang berlaku dalam organisasi yang meliputi waktu kerja, kedisiplinan dalam pelaksanaan pekerjaan, pemberian sanksi terhadap pelanggaran kerja serta ketentuan-ketentuan lain yang telah ditetapkan.
4. Faktor organisasi
Yang meliputi pengaturan struktur organisasi yang menggambarkan hierarki pertanggung jawaban, pembagian kerja yang berdasarkan keahlian dan fungsinya pada masing-masing bagian sesuai dengan tugas yang ditetapkan serta usaha pengembangan organisasi.
5. Faktor Sarana Pelayanan
Sarana pelayanan yang dimaksud disini adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan orang kerja itu⁶.

Menurut Moenir, semua pihak ingin memperoleh pelayanan yang baik dan memuaskan, maka perwujudan pelayanan yang didambakan ialah :

⁶ H.A.S Moenir, *op.cit*, hlm. 88..

- a. Adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan dengan pelayanan yang cepat dalam arti tanpa hambatan yang kadang-kadang dibuat-buat.
- b. Memperoleh pelayanan secara wajar tanpa gerutu, sindiran atau untaian kata lain semacam itu yang nadanya mengarah pada permintaan sesuatu, baik dengan alasan untuk divas, atau alasan untuk kesejahteraan.
- c. Mendapatkan perlakuan yang sama dalam pelayanan terhadap kepentingan yang sama, tertib dan tidak pandang bulu.
- d. Pelayanan yang jujur dan tems terang, artinya apabila ada hambatan karna suatu masalah yang tidak dapat dielakan hendaknya diberitahukan, sehingga orang tidak menunggu sesuatu yang tidak menentu⁷.

Sementara menurut Lijan Poltak Sinambela, secara teoritis, tujuan pelayanan pada dasarnya adalah 'memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari :

- 1) Transparansi, yakni pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
- 2) Akuntabilitas, yakni pelayanan yang dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 3) Kondisional, yakni pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas.
- 4) partisipatif, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.
- 5) Kesamaan hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apa pun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain.
- 6) Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik⁸.

Selanjutnya, Fitzimmons dalam Lijan Poltak Sinambela, ada lima indikator dalam pelayanan publik, yaitu:

1. *Reliability*, yang ditandai pemberian pelayanan yang tepat dan benar,
2. *Tangibles*, yang ditandai dengan penyediaan yang memadai sumber daya laiinya,
3. *Responsiveness*, yang ditandai dengan keinginan melayani konsumen dengan cepat.
4. *Assurance*, yang ditandai dengan tingkah perhatian terhadap etika dan moral dalam memberikan pelayanan dan empati, yang ditandai tingkah kemauan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen⁹.

⁷ *Ibid*, hlm. 41

⁸ LP Sinambela, *op.cit*, hlm. 8.

Menurut Lijan Poltak Sinambela, pelayanan birokrasi yang berkualitas dapat didefinisikan melalui ciri-cirinya:

1. Pelayanan yang bersifat birokratis
2. Distribusi pelayanan.
3. Desentralisasi yang berorientasi pada klien¹⁰.

Adapun menurut Inu Kencana Syafii, bahwa dalam pelayanan pemerintah, rasa puas masyarakat terpenuhi apabila yang diberikan oleh pemerintah kepada mereka sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Pelayanan terdiri dari 3 unsur pokok, yaitu sebagai berikut:

1. Biayanya harus relatif lebih rendah.
2. Waktu untuk mengerjakan relatif cepat.
3. Mutu yang diberikan relatif lebih bagus¹¹.

Rasa puas seseorang yang memerlukan pelayanan bisa diartikan dengan membandingkan bagaimana pandangan antara pelayanan yang diharapkan. Menurut Rahayu dalam Paimin Napitupulu, ukuran kepuasan masyarakat sebagai konsumen produk pelayanan jasa publik dapat diukur dengan:

1. *Information*, pelayanan dimulai dari informasi produk jasa yang dibutuhkan pelanggan. Penyediaan saluran informasi yang cepat dan tepat langsung memberikan kemudahan pelanggan memenuhi kebutuhannya.
2. *Consultation*, setelah informasi diperoleh, dilakukan konsultasi teknis harga, prosedur dan kebijakan dengan aparat pelayan. Untuk itu, harus disiapkan waktu, materi konsultasi, personil dan sarana lainnya secara cepat dan lengkap.

⁹ *Ibid*, hlm. 7.

¹⁰ *Ibid*, hlm. 43..

¹¹ Inu Kencana Syafii, *Sistem Administrasi Negara*, (Bandung: Bumi Aksara, 2003), hlm. 116.

3. *Ordertaking*, artinya, setelah pelanggan mendapatkan kepastian pemenuhan kebutuhannya, pelayanan aplikasi dan administrasinya tidak berbelit-belit, harus fleksibel, biaya murah, syarat ringan dan kemudahan pelayanan lainnya.
4. *Hospitality*, diartikan sebagai sikap dan perlakuan pelayanan yang sopan, ramah, ruangan yang sehat dan indah, misalnya dengan penyedia toilet yang sehat dan bersih.
5. *Caretaking*, berarti kemampuan penyesuaian pelayanan terhadap perbedaan latar belakang rakyat. Misalnya, rakyat bermobil disediakan tempat parkir, yang tidak bisa menulis atau membaca yang disediakan cara aplikasi lainnya.
6. *Exceptions*, dimaksudkan sebagai kemampuan pelayan untuk bertanggung jawab terhadap klaim rakyat atas produk yang tidak berkualitas dan merugikan, atas kebijakan yang menguntungkan kelompok tertentu dan merugikan kelompok lainnya.
7. *Billing*, diartikan sebagai administrasi pembayaran maupun keakuratan perhitungan.
8. *Payment*, dimaksudkan sebagai fasilitas pembayaran berdasarkan keinginan rakyat pelanggan baik berupa *self service payment*, *transfer bank*, *kredit card*, *debit* langsung maupun tagihan langsung saat transaksi. Kesemuanya itu harus memudahkan dan sesuai kemampuan daya bayar rakyat¹².

Jadi dalam pelayanan pemerintah, rasa puas masyarakat terpenuhi bila apa yang diberikan oleh pemerintah kepada mereka sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Menurut Budiono, bentuk dan sifat penyelenggaraan pelayanan umum harus mengandung sendi- sendi¹³, yaitu:

¹² Rahayu dan Paimin Napitupulu, *Pelayanan Publik dan Customer Statifaction*, (Bandung: Alumni, 2003), hlm. 170.

¹³ Boediono, B, *Pelayanan Prima Perpajakan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 68.

1. Kesederhanaan

Yaitu dalam pelaksanaannya mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan.

2. Keterbukaan

Prosedur, persyaratan, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.

3. Ketepatan waktu.

Yaitu dalam pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Dengan demikian pelaksanaan pelayanan publik di instansi pemerintah termasuk pemerintah kecamatan dapat dilaksanakan dengan baik. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik bukanlah hal yang mudah bagi penyelenggara pemerintahan dan juga bukan hal yang mudah bagi penerima pelayanan untuk mendapatkan pelayanan prima. Karena banyak kemungkinan yang terjadi sehingga pelayanan publik tersebut terhambat. Pelayanan prima (*excellent service*) adalah pelayanan yang sangat baik atau pelayanan yang terbaik. Disebut sangat baik atau terbaik, karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberikan pelayanan. Tujuan pelayanan prima adalah memberikan pelayanan yang dapat memenuhi dan memuaskan pelanggan atau masyarakat serta memberikan fokus pelayanan kepada pelanggan. Pelayanan prima kepada masyarakat didasarkan pada tekad bahwa pelayanan adalah pemberdayaan.

Pelayanan dalam bidang akademik, tentunya pelayanan yang diberikan selalu berorientasi pada kepuasan yang dirasakan pelanggan (baik guru, siswa dan orang tua) dari pelayanan akademik yang diberikan. Pelayanan prima yang diberikan kepada masyarakat tidaklah mencari keuntungan, tetapi memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat secara sangat baik atau terbaik¹⁴.

Mutu pelayanan prima memiliki dimensi yaitu :

1. Dimensi biaya, terkait dengan transparansi tentang besarnya biaya yang dibebankan pada pelanggan dalam suatu jenis pelayanan. Dalam hal ini pelanggan akan mengetahuinya secara terbuka berapa biaya yang harus ditanggung, dan informasi mengenai biaya juga harus transparan. Hal ini tentunya akan menghindari dari tindakan petugas memungut biaya melebihi standar.
2. Dimensi kualitas, terkait produk pelayanan yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar mutu yang ada atau tidak.
3. Dimensi moral, terkait dengan mentalitas aparatur dalam memberikan pelayanan. Misalnya saja kedisiplinan dalam memberikan pelayanan sehingga tidak memprosesnya diluar prosedur dan mencari keuntungan pribadi¹⁵.

Pelayanan yang baik hanya akan dapat diwujudkan apabila terdapat:

1. Sistem pelayanan yang mengutamakan kepentingan masyarakat, khususnya pengguna jasa.
2. Kultur pelayanan dalam organisasi penyelenggara pelayanan.
3. Sumber daya manusia yang berorientasi pada kepentingan pengguna jasa¹⁶.

¹⁴ Sutopo dan Adi, *Pelayanan Prima*, (Jakarta: LAN, 2005), hlm. 67.

¹⁵ *Ibid*, hlm. 70.

¹⁶ Ratmiko dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelaja, 2005), hlm. 23.

Menurut Lijan Poltak Sinambela, ada lima hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian pelayanan, namun yang paling signifikan untuk diterapkan dalam lembaga pemerintah adalah:

1. *Function* : kinerja primer yang dituntut
2. *Confinnance* : kepuasan yang didasarkan pada pemenuhan persyaratan yang telah ditetapkan
3. *Reliability* : kepercayaan terhadap jasa dalam kaitannya dengan waktu
4. *Serviceability* : kemampuan untuk melakukan perbaikan apabila terjadi kekeliruan
5. *Adanya assurance* : yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan¹⁷.

B. Total Quality Management

1. Pengertian

Total Quality Managemet berasal dari bahasa Inggris, dalam bahasa Indonesia dikenal dengan sebutan “manajemen mutu” (*quality management*) “Manajemen Kualitas Terpadu” (*total quality management*). Konsep *total quality management* pertama kali Nancy Waren. Istilah ini mengandung makna *every process, every job, dan every person*¹⁸. Bila diperhatikan, sehingga belum ditemukan adanya kesepakatan umum tentang definisi atau cakupan *total quality management* (manajemen mutu). Para ahli dalam memberikan pengertian *total quality management* dengan mengemukakan pengertian dari kata (bentuk) dasar, yaitu manajemen dan mutu, sebagai berikut:

¹⁷ LP, Sinambela, *op.cit*, hlm. 57.

¹⁸ Eti Rochaety, dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), Cet. Ke-3, hlm. 97.

a. Manajemen

Jamal Makmur Asamani, mengemukakan pengertian tentang manajemen. Dan manajemen sering dipandang sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Menurut Luther Gulich dalam Jamal menjelaskan bahwa manajemen sebagai “ilmu” karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Manajemen dikatakan sebagai “kiat” sebagaimana yang dikemukakan oleh Foller di dalam Jamal menjelaskan, karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Adapun manajemen dipandang sebagai profesi, karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan profesi dituntut oleh suatu kode etik.¹⁹

Dari pengertian manajemen di atas dapat diketahui bahwa manajemen memiliki pengertian yang luas, dimana adakalanya sebagai ilmu yang merupakan bidang pengetahuan secara sistematis, adakalanya sebagai kiat karena terkait cara-cara dalam mengatur dan menjalankan tugas yang diemban, dan adakalanya sebagai suatu profesi, ketika seseorang menjadikannya sebagai suatu keahlian dan memfokuskan diri dalam mencapai suatu prestasi.

Selanjutnya menurut Sergiovani dalam Sudarwan, dimana ia dalam menjelaskan pengertian manajemen membuat dan melakukan titik pembatas antara manajemen dan administrasi. Karena manajemen dan administrasi merupakan dua istilah yang adakalanya dipertukarkan atau hanya dibedakan secara nominal. Dengan demikian, menurut Segiovani bahwa dalam dunia

¹⁹ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*, (Yogyakarta: DIVA Press, 2009), Cet. Ke-1, hlm. 70. Lihat dalam Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010), Cet. Ke-10, hlm. 1.

pendidikan (sekolah) orang lebih suka menggunakan istilah administrasi dari pada manajemen. Namun, yang membedakan antara manajemen dan administrasi dilihat dari organisasi bisnis dan industri, dan dalam manajemen memiliki konotasi komersial. Padahal, antara manajemen dan administrasi memiliki titik perbedaan, meskipun sama-sama memiliki tujuan komersial. Istilah administrasi umumnya digunakan manakala merujuk pada proses kerja manajerial level puncak dilihat dari konteks keorganisasian. Sementara istilah manajemen merujuk pada konsep kerja level yang lebih operasional. Adapun level operasional yang dimaksud adalah manajemen kelas, manajemen sumber daya manusia, manajemen manufaktur, manajemen sumber daya material, dan lain sebagainya.²⁰

Sementara menurut Koontz dan Wehrich, manajemen adalah:

*“The process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in group, efficiently accomplish selected aims”.*²¹

Menurut Scanlan dan Key, manajemen sebagai suatu proses pengkoordinasian dan pengintegrasian semua sumber daya, baik manusia, fasilitas, maupun sumber daya teknikal lain untuk mencapai aneka tujuan khusus yang ditetapkan.²²

Dengan demikian, dari beberapa pengertian manajemen di atas sesuai dengan konsep filosofis yang ada dalam manajemen itu sendiri. Menurut Peace dan Robinson dalam Sagala, bahwa konsep filosofis manajemen diyakini akan menghasilkan citra yang baik di mata publik, dan akan memberikan imbalan

²⁰ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), Cet. Ke-3, hlm. 31. Lihat Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah – Teori dan Aplikasinya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), Cet. Ke-3, hlm. 1.

²¹ *Ibid*, hlm. 32.

²² *Ibid*, hlm. 32.

keuangan dan psikologis bagi mereka yang bersedia menginvestasikan tenaga dan dana untuk melakukan keberhasilan institusi.²³ Bila dikaitkan dalam perspektif pendidikan, dimana bagi siswa akan mendapatkan pelayanan publik berupa administrasi karena telah bersedia menginvestasikan dana untuk pembiayaan-pembayaran yang berhubungan dengan pendidikan.

b. Mutu

Reeves dan Bednar; berupaya menjelaskan pengertian tentang mutu.

Mereka mengemukakan pengertian tentang mutu, adalah sebagai berikut:

“A search for the definition of quality has yielded inconsistent results. Quality has been variously defined as value (Abbott, 1955; Feigenbaum, 1951), conformance to specifications (Gilmore, 1974; Levitt, 1972), conformance to requirements (Crosby, 1979) fitness for use (Juran, 1974, 1988), loss avoidance (Taguchi, cited in Ross, 1989) and meeting and/or exceeding customers expectations (Gröenross, 1983; Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985). Regardless of the time period or context in which quality is examined, the concept has had multiple and often muddled definitions and has been used to describe a wide variety of phenomena. Continued inquiry and research about quality and quality related issues must be built upon a thorough understanding of differing definitions of the construct. Universalistic propositions describing the relationship among various variables and quality cannot be made when the meaning of the dependent variable continually changes (Cameron and Whetton, 1983), the literature linking quality to outcomes such as market share, cost and profits has yielded conflicting results that are largely attributable to definitional difficulties. Increased understanding of these important relationships will occur only when the quality construct is more precisely defined”.²⁴

Menurut Gaspersz, kata kualitas memiliki banyak defenisi yang berbeda dan bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategik. Defenisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari

²³ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), Cet. Ke-4, hlm. 128.

²⁴ Reeves, D.B., *The Leader's Guide to Standard: A Blueprint for Education Equity and Excellence*, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2002), hlm. 419-420.

suatu produk seperti performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*eas of us*), estetika (*estetics*), dan sebagainya. Sementara defenisi kualitas dari segi defenisi strategik adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).²⁵

Berdasarkan defenisi dari segi konvensional dan strategik di atas, sehingga dapat dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok sebagai berikut:

- a. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
- b. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.²⁶

Dari pengertian dasar tentang kualitas di atas, tampak bahwa kualitas selalu berfokus pada pelanggan (*customer focused quality*). Dengan demikian, produk-produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Di samping itu, secara umum "mutu" dapat dimaknai sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang maupun jasa. Barang dan jasa pendidikan itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan. Sallis menyatakan bahwa mutu adalah perpaduan sifat-sifat produk yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan

²⁵ Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), Cet. Ke-5, hlm. 5

²⁶ *Ibid*, hlm. 5.

pelanggan langsung atau tak langsung. Baik kebutuhan yang dinyatakan maupun tersirat, masa kini dan masa depan. Artinya kepuasan pelanggan terhadap hasil pendidikan yang dicapai sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan²⁷.

Sementara Juran menyatakan bahwa mutu pada awalnya digunakan untuk menyatakan esensi suatu benda atau hal lainnya²⁸. Selanjutnya Spanbauer, mengapresiasi mutu sebagai masukan proses dan keluaran serta dampak²⁹. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kondisi baik atau tidaknya masukan sumberdaya manusia. Kedua, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan materi. Ketiga, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan berupa perangkat lunak. Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan.

Mutu sebagai masukan diartikan sebagai kemampuan sumberdaya organisasi dalam mentransformasikan berbagai jenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi peserta didik. Hal-hal yang termasuk dalam kerangka mutu proses pendidikan ini adalah derajat kesehatan, keamanan, disiplin, keakraban, saling menghormati, kepuasan dan lain-lain dari subyek selama memberikan dan menerima jasa layanan. Artinya, manajemen pendidikan berupaya menyelaraskan berbagai masukan tersebut untuk mendukung proses pembelajaran.³⁰

Berdasarkan beberapa pengertian kualitas dan mutu dari para ahli di atas, sehingga dapat dirumuskan pengertian manajemen kualitas (*quality management*) atau manajemen kualitas terpadu (*total quality management*) adalah sebagai suatu

²⁷ Sallis, E., *Total Quality Management in Education*, (San Francisco: Prentice-Hall, Inc, 2001), hlm. 12.

²⁸ Juran, J.M. and Gryna, F.M., *Quality Planning and Analysis*, Third edition, (New York: McGraw-Hill, Inc, 1993), hlm. 35.

²⁹ Spanbauer, S.J., *A Quality System for Education*, (Milwaukee: Wiscconsin: ASQC Quality Press, 1989), hlm. 76.

³⁰ *Ibid*, hlm. 77.

cara untuk meningkatkan performansi secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.³¹

Dari pengertian di atas dapat juga dipahami bahwa *total quality management* sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, jaminan kualitas dan peningkatan kualitas.

Dalam kaitan mengimplementasikan konsep kualitas, terdapat lima karakteristik kualitas berdasarkan pandangan tradisional dan moderen, sebagai berikut:

- a. Sistem kualitas modern berorientasi pada pelanggan. Produk-produk didesain sesuai dengan keinginan pelanggan melalui suatu riset pasar, kemudian diproduksi dengan cara-cara yang baik dan benar sehingga produk yang dihasilkan memenuhi spesifikasi desain, serta pada akhirnya memberikan pelayanan prima jual kepada pelanggan.
- b. Sistem kualitas moderen dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus.
- c. Sistem kualitas moderen dicirikan oleh adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas. Meskipun kualitas seharusnya merupakan tanggung jawab setiap orang, namun patut pula diketahui bahwa setiap orang memiliki tanggung jawab yang berbeda, tergantung posisi kerjanya.

³¹ Vincent Gaspersz, *op.cit*, hlm. 6.

- d. Sistem kualitas moderen dicirikan oleh adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, dengan cara melaksanakan aktivitas secara baik dan benar pada waktu pertama kali mulai melaksanakan aktivitas.
- e. Sistem kualitas moderen dicirikan dengan adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan jalan hidup (*way of life*)³².

Dengan demikian, sistem kualitas moderen dapat dibagi dalam tiga bagian, yaitu (a) kualitas moderen; (b) kualitas konformansi; dan (c) kualitas pemasaran dan pelayanan purna jual.

2. Landasan Filosofis

Total Quality Managemen (TQM) adalah manajemen mutu berbasis pelanggan. Pandangan terhadap mutu diklasifikasikan menjadi: sudut pandang pelanggan (cenderung subyektif), melihat: kualitas rancangan (melihat/meraba, merasa, dan fungsinya), mempertimbangkan pengukuran keistimewaan dan kinerja untuk member nilai. Nilai adalah kualitas atau harga (nilai ditentukan oleh individu pelanggan). Sudut pandang penyedia (biasanya, lebih obyektif), yaitu (a) *conformance to requirements* (istilah yang dikemukakan oleh Crosby), misalnya cacat per jutaan produk adalah ukuran *conformance*; (b) biaya mutu (biaya pencegahan, penilaian, sisa dan jaminan) mencakup, (c) meningkatkan *quality conformance* mengurangi biaya produksi dan meningkatkan laba.

Dari uraian di atas dan selanjutnya bila dilihat dari perspektif pendidikan, maka dapat dipahami bahwa pelanggan yang dimaksud dalam hal ini adalah siswa dan guru. Karena siswa dan guru adalah orang-orang yang terlibat atau merasakan langsung dalam manajemen itu tersendiri. Hal inilah yang menjadi konsentrasi penulis dalam

³² *Ibid*, hlm. 13-14.

penelitian ini. Guru dan siswa merupakan pelanggan yang bersifat internal. Sementara orang tua adalah pelanggan eksternal. Karena orang tua tidak merasakan keterlibatan langsung sebagaimana siswa dan guru di sekolah. Meskipun demikian, antara sekolah dan orang tua (masyarakat) harus senantiasa menjalin hubungan antara sekolah dan orang tua (masyarakat). Menurut M. Ngalim Poerwanto, terdapat tiga hubungan antara orang tua (masyarakat) dengan sekolah, yaitu (a) hubungan edukatif, (b) hubungan kultural, dan (c) hubungan institusional.

- a. Hubungan edukatif, adalah hubungan kerjasama dalam hal mendidik antara guru di sekolah dan orang tua di rumah. Adanya hubungan ini dimaksud agar tidak terjadi perbedaan prinsip atau bahkan pertentangan yang akan mengakibatkan keragu-raguan pendirian dan sikap pada siswa. Antara sekolah yang diwakili oleh guru tidak saling berbeda atau berselisih paham, baik tentang norma-norma etika, maupun norma-norma sosial yang hendak ditanamkan kepada siswa.
- b. Hubungan kultural, adalah usaha kerjasama sekolah dengan orang tua (masyarakat) yang memungkinkan akal adanya saling membina dan mengembangkan kebudayaan masyarakat tempat sekolah itu berada. Karena, sekolah merupakan barometer dari maju mundurnya kehidupan, cara berpikir, kepercayaan, kesenian, adat istiadat, dan sebagainya.
- c. Hubungan institusional adalah hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat adalah hubungan dengan lembaga-lembaga instansi resmi lain baik negeri maupun pemerintah, seperti hubungan kerjasama antara sekolah dengan sekolah lain, dan sebagainya.³³

³³ M. Ngalim Poerwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), Cet. Ke-19, hlm. 194.

Dari ketiga hubungan di atas, dimana hubungan edukatif dan kultural merupakan hubungan yang kuat, dan harus senantiasa selalu dibina oleh sekolah dengan orang tua di rumah, sementara hubungan institusional adalah hubungan antara kelembagaan lain yang tidak melibatkan orang tua di dalamnya.

Di samping itu, dalam pendekatan Deming terhadap manajemen, dimana ia memfokuskan pada konsep sederhana—bagaimana menyampaikan mutu produk dan layanan kepada pelanggan. Deming berpendapat bahwa pelanggan adalah satu-satunya individu terpenting dalam seluruh proses bisnis sebab kebutuhan pelanggan menentukan apakah organisasi akan dapat bertahan atau tidak. Oleh karena itu, mutu seharusnya diarahkan pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, saat ini dan akan datang³⁴.

Adapun prinsip manajemen mutu, menurut Deming, disarikan dalam empat belas poin, yaitu sebagai berikut:

- a. Menciptakan konsistensi tujuan terhadap peningkatan produk dan layanan. Oleh Karena itu, organisasi mengalokasikan sumberdaya untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang daripada memfokuskan pada keuntungan jangka pendek. Deming menyebut ketidakmampuan organisasi untuk merencanakan ke masa depan sebagai “crippling disease”, bahkan upaya mengejar keuntungan jangka pendek dapat mengakibatkan mutu yang rendah atau produk dan layanan yang cacat sehingga menghambat produktivitas dan kapabilitas kompetitif organisasi³⁵.
- b. Mengadopsi filsafat baru. Dengan kata lain, antara manajemen dan karyawan harus mau untuk mengadopsi filsafat baru dan mengemban amanat dalam melakukan transformasi itu³⁶.
- c. Menghentikan ketergantungan pada inspeksi umum untuk mencapai mutu, sebab inspeksi bagi produk yang cacat adalah sangat terlambat, tidak efektif dan mahal. “When product leaves the door of a supplier, it is too late to do anything about its quality. Quality comes not from inspection but from improvement of the production process³⁷.”

³⁴ Deming, W.E, *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, (Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, 1986), hlm. 5.

³⁵ *Ibid*, hlm. 22.

³⁶ *Ibid*, hlm. 26.

³⁷ *Ibid*, hlm. 29.

- d. Mengakhiri praktek pemberian penghargaan bisnis berbasis price tag. Deming menyatakan bahwa "Price has no meaning without a measure of quality being purchased³⁸." Dengan memilih penyalur yang member harga murah, organisasi dapat mengakhiri penggunaan mutu material yang rendah dan lebih banyak mengalokasikan dana untuk memperbaiki produk cacat. Deming juga menolak untuk menggunakan banyak penyalur karena akan menambah variasi yang akan berakibat pada keseluruhan mutu produk organisasi³⁹.
- e. Meningkatkan secara konstan dan berkelanjutan pada sistem produksi dan layanan, untuk meningkatkan mutu dan produktivitas, dan dengan demikian, secara konstan mengurangi biaya.
- f. Melembagakan pelatihan dalam kerja. Setiap karyawan dalam organisasi memainkan peran yang berharga dan membutuhkan pelatihan untuk memahami tanggungjawabnya. Pelatihan sama pentingnya bagi manajemen untuk dapat mengatur dan mengembangkan karyawan secara lebih baik⁴⁰.
- g. Mengadopsi dan melembagakan kepemimpinan. Menyatakan bahwa "*the job of management is not supervision, but leadership*". Perbedaan antara supervisor dan kepemimpinan adalah bahwa yang pertama memfokuskan pada manajemen untuk mencapai target dan penilaian kinerja sedangkan yang terakhir memastikan mutu dengan terus-menerus bekerja pada sumber peningkatan⁴¹.
- h. Hilangkan rasa takut, sehingga karyawan dapat bekerja dengan efektif bagi perusahaan. Para karyawan didorong untuk mengekspresikan ide-idenya dan mengajukan pertanyaan tanpa rasa takut kehilangan pekerjaannya⁴².
- i. Pecahkan halangan antar departemen. Karyawan bagian penelitian, rancangan, penjualan dan produksi harus bekerja sebagai sebuah tim, untuk meramalkan masalah-masalah produksi dan penggunaan yang mungkin dipertemukan dengan produksi atau layanan⁴³.
- j. Mengeliminasi slogan, exhortations, dan target bagi angkatan kerja yang menuntut zero defect dan tingkat baru produktivitas. Exhortation itu hanya menciptakan hubungan adversarial, sebagai penyebab utama mutu dan produktivitas rendah menjadi milik sistem dan dengan demikian disandarkan pada kekuatan angkatan kerja.

They arise from management supposition that the production workers could, by putting their backs into the job, accomplish zero defects, improve quality, improve productivity, and all else that is desirable. The charts and posters take no account of the fact that most of the trouble comes from the system. Exhortations and posters only serve to cause frustration and resentment among employees and make the process counter-productive⁴⁴.

³⁸ *Ibid*, hlm. 32.

³⁹ *Ibid*, hlm. 35-36.

⁴⁰ *Ibid*, hlm. 52-53.

⁴¹ *Ibid*, hlm. 54-55.

⁴² *Ibid*, hlm. 59-62.

⁴³ *Ibid*, hlm. 63-65.

⁴⁴ *Ibid*, hlm. 66-70.

- k. Mengantikan standar, kuota, tujuan dan sejumlah target dengan kepemimpinan. Deming menyatakan “[*Management*] by numerical goals is an attempt to manage without knowledge of what to do, and in fact is usually management by fear.” Dengan menetapkan kuota atau target produksi, manajemen akan mendorong karyawannya untuk menghasilkan mutu produk yang rendah dengan memaksanya pada produksi missal tanpa kebanggaan akan kecakapan kerja⁴⁵.
- l. Menghilangkan halangan yang merampas hak karyawan untuk bangga terhadap kecakapan kerjanya. Target produksi dan sejumlah tujuan hanya menekankan pada menekankan pada karyawan yang menghasilkan banyak uang akan mengakibatkan mutu yang rendah atau produk cacat ketimbang mutu tinggi. Deming menjelaskan:
- [A performance appraisal] nourishes short-term performance, annihilates long-term planning, builds fear, demolishes teamwork, nourishes rivalry and politics. It leaves people bitter, crushed, bruised, battered, desolate, despondent, dejected, feeling inferior, some even depressed, unfit for work for weeks after receipt of rating, unable to comprehend why they are inferior*⁴⁶.
- Dengan mengukur tingkat produktivitas karyawan dengan penilaian kinerja, seorang manajer yang menghindari masalah dan tidak memberikan kepemimpinan yang selayaknya untuk membantu pekerjaannya dalam meningkatkan sistem. Esensinya, manajer tetaplah manajer⁴⁷.
- m. Melembagakan program pendidikan dan pengembangan diri. Dalam setiap bidang, terdapat kekurangan pengetahuan dan keterampilan individu. Dengan mendorong karyawan untuk meningkatkan pendidikannya, organisasi dapat lebih mampu untuk meningkatkan produk dan layanannya dan menjadi lebih kompetitif⁴⁸.
- n. Mengambil tindakan untuk melakukan transformasi. Manajemen puncak harus berkomitmen untuk meningkatkan mutu produk dan layanannya melalui tindakan untuk memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi melaksanakan tugas yang ditentukan⁴⁹.

3. Prinsip-Prinsip Dalam *Total Quality Management*

Kajian kepustakaan tentang prinsip-prinsip dan teknik-teknik TQM menghasilkan sembilan prinsip kunci. Pertama adalah keterlibatan setiap orang dalam organisasi, bahwa semakin tinggi partisipasi karyawan akan membawa pada peningkatan arus informasi dan pengetahuan, serta memberikan kontribusi terhadap

⁴⁵ *Ibid*, hlm. 72.

⁴⁶ *Ibid*, hlm. 101.

⁴⁷ *Ibid*, hlm. 102.

⁴⁸ Deming, *loc.cit.*

⁴⁹ *Ibid*, hlm. 89.

“distribusi intelektual” bagi bagian bawah organisasi untuk menyelesaikan masalah⁵⁰. Elemen “total” *Total Quality Management* menunjukkan bahwa semua anggota organisasi dilibatkan dalam proses peningkatan mutu. Oakland menunjukkan bahwa “... [TQM] is essentially a way of organizing and involving the whole organization; every department, every activity, every single person at every level”⁵¹.

Kedua adalah berkaitan dengan peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*). Menurut teori TQM bahwa cara terbaik untuk meningkatkan hasil organisasi adalah secara terus-menerus meningkatkan kinerja. Peningkatan mutu adalah tugas tanpa akhir; menekankan pada usaha menemukan kesempatan peningkatan, bukan sekedar mempertahankan status quo. Fokusnya dalah pada perencanaan, pencegahan, dan antisipasi⁵².

Ketiga, TQM berkaitan dengan konsep tim kerja (*teamwork*). Dalam konteks TQM, tim kerja adalah hasil penting dan kondisi bagi peningkatan berkelanjutan⁵³. Tim, umumnya dilihat sebagai entitas kerja yang lebih efektif dan powerful dibandingkan individu. Tim, ..., mencakup karyawan dari semua tingkatan, lapisan, dan dari semua departemen. Scholters, menyatakan bahwa tim dibutuhkan bagi semua organisasi agar supaya organisasi dapat berjalan dengan lebih fleksibel dan dapat mengembangkan kesaling-percayaan antar anggota. Berbeda dengan manajemen tradisional, dalam konteks TQM, seluruh organisasi perlu untuk memperhatikan peningkatan mutu dan tidak departemen-sentris⁵⁴. Dalam hal ini, organisasi perlu bekerja secara lintas fungsional untuk mengatasi masalah manajemen antar-departemen.

⁵⁰ Powell, T. C., *Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study*. Strategic Management Journal, 16(1), 1995, hlm. 15-19.

⁵¹ Oakland, J., *Total Quality Management: The route to improving performance*. (London: Butterworth Heinemann, 1993), hlm. 14.

⁵² Dale, B. G., & Oakland, J. *Quality Improvement Through Standards*. (Leckhampton, UK: Stanley Thomes Publishers, 1991), hlm. 33.

⁵³ Coyle-Shapiro, J., *The impact of a TQM intervention on teamwork: A longitudinal assessment*. Team Performance Management, 3(3), 1997, hlm. 150-161.

⁵⁴ Scholtes, R. P., *The team handbook*. Madison, (WS: Joiner Associates, 1992), hlm. 65.

Keempat, pemberdayaan karyawan (*empowering the employee*). Menurut Besterfield, dkk, pemberdayaan adalah lingkungan dimana setiap orang memiliki kemampuan, kepercayaan diri, dan komitmen untuk mengambil tanggung jawab dan kepemilikan untuk meningkatkan proses dan memulai langkah yang dibutuhkan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dalam batas yang jelas untuk mencapai tujuan dan nilai organisasi⁵⁵. Wilkinson (1998) mengemukakan pendekatan yang meletakkan tanggung jawab terhadap proses organisasi di tangan mereka yang mengetahui proses ini dengan sangat baik, dan membantunya untuk berpartisipasi secara langsung dalam (mencapai) misi dan tujuan organisasi. Secara khusus, lingkaran plan-do-study-act disandarkan pada inti proses peningkatan dan menggambarkan kunci untuk pemberdayaan karyawan dalam proses tersebut⁵⁶.

Kelima, pelatihan berkelanjutan (*continuous training*). Oakland meyakini bahwa pelatihan adalah satu komponen paling penting dalam upaya untuk meningkatkan mutu. Dia menunjukkan bahwa "*quality training must be continuous to meet not only changes in technology, but also changes involving the environment in which an organization operates, its structure, and perhaps most important of all the people who work there*"⁵⁷.

Menurut Dale, pelatihan berkelanjutan memberikan kontribusi pada pembentukan "*a common language throughout the business*"⁵⁸." Efektivitas implementasi TQM membutuhkan kebijakan pelatihan, yang akan menjadi bagian dari keseluruhan strategi mutu dan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk peningkatan mutu berkelanjutan⁵⁹.

⁵⁵ Besterfield, H. D., Besterfield-Michna, C., Besterfield, H. G., & Besterfield-Sacre, M, *Total quality management, 2nd edition*, (London: Prentice Hall, 1999), hlm. 77.

⁵⁶ Wilkinson, A., *Empowerment: Theory And Practice. Personnel Review*, 27(1), 1998, hlm. 40-43.

⁵⁷ Oakland, J. *op.cit*, hlm. 263.

⁵⁸ Dale, B. G., *loc.cit*.

⁵⁹ Brown, A., *TQM: Implications for Training. Training for Quality*, 2(3), 1994, hlm. 4-10

Keenam, Prinsip-prinsip di atas menuntut komitmen dan dukungan manajemen puncak. Menurut Dale, menyatakan bahwa manajer puncak “harus mengambil tanggung jawab secara personal, memimpin proses, memberikan arah, menguji kepemimpinan yang kuat, yang mencakup keterkaitan dengan karyawan yang merintangai perkembangan dan mempertahankan daya dorong”⁶⁰. Senada dengan hal itu, Torrington dan Hall, menyatakan bahwa “manajer senior perlu untuk menentukan tujuan mutu organisasi untuk memberikan arah dan kejelasan dan untuk menemukan hal ini secara berkelanjutan dalam organisasi”⁶¹.

Ketujuh, gaya manajemen. Morgan and Murgatroyd mengatakan bahwa perbedaan fundamental antara TQM dan pendekatan manajemen lainnya adalah “... *it is more democratic*”⁶². Lebih tegas, Goetsch and Davis, menyatakan bahwa gaya manajemen paling tepat dalam konteks TQM adalah partisipatif, yang “... *involves soliciting input from empowered employees*”⁶³.

Kedelapan, Kepuasan pelanggan. Dalam konteks manajemen mutu total, kepuasan pelanggan adalah kekuatan pendorong bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Pada prakteknya ada dua jenis konsumen, yaitu eksternal (yang mendefinisikan mutu sebagai layanan yang diberikan) dan internal (yang mendefinisikan mutu sebagai proses penyampaian layanan). Pendekatan kontemporer terhadap mutu menekankan pada pentingnya pemenuhan kepuasan pelanggan.

⁶⁰ Dale, B. G., *loc.cit.*

⁶¹ Torrington, D., & Hall, L., *Human Resource Management* (4th ed.). (London: Prentice Hall, 1988), hlm. 300.

⁶² Morgan, C., & Murgatroyd, S. *Total Quality Management In The Public Sector*. (Buckingham, UK: Open University Press, 1997), hlm. 15.

⁶³ Goetsch, D., & Davis, S. *Introduction To Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness 2nd ed.*. (London: Macmillan Gordon dan Partigon, 1993), hlm. 24.

Kesembilan, Budaya organisasi. prinsip ini mencakup seluruh prinsip yang disebutkan di atas. Dengan kata lain, budaya mutu mengikat bersama-sama semua konsep TQM yang disebutkan di depan. Hal ini akan melahirkan kepercayaan hubungan sosial yang tinggi dan mengembangkan pemahaman yang sama antar anggota, juga keyakinan bahwa peningkatan berkelanjutan akan memberikan nilai positif seluruh anggota organisasi. Disamping itu, budaya organisasi mempengaruhi dan mengubah tindakan dan persepsi karyawan tentang semua aspek kerjanya untuk dapat mencakup mutu. Oleh karena itu, budaya bertindak sebagai kekuatan bagi kohesi dalam organisasi dan oleh karena itu dapat mendukung proses perubahan terhadap penerapan TQM.

Sementara menurut Pandy Tjiptono, ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yakni;

- a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain)⁶⁴.

4. Stakeholder dan Kepuasan Pelanggan

a. Stakeholder

Dalam iklim kompetitif sekarang ini, sulit bagi organisasi (madrasah) untuk dapat hidup dan bertahan dengan baik, jika tidak memiliki kemampuan untuk mengubah diri dengan cepat dan mampu berkembang seiring dengan berbagai tuntutan *stakeholder*. Kondisi berlaku hampir pada keseluruhan organisasi baik yang

⁶⁴ Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003), hlm. 3-4

bersifat profit maupun organisasi yang bersifat non-profit. Sekolah atau madrasah sebagai lembaga pendidikan yang termasuk lembaga non-profit juga tidak terlepas dari fenomena ini. Itulah sebabnya, dalam banyak hal lembaga pendidikan harus mengetahui *stakeholder*.⁶⁵

Istilah *stakeholder*, mengemuka dalam kepustakaan manajemen strategis sejak diterbitkannya buku Freeman, "Strategic Management: A Stakeholder Approach" tahun 1984. Menurutnya: "pendekatan yang ada untuk memahami lingkungan bisnis gagal untuk mengakomodir kelompok-kelompok yang dapat mempengaruhi perusahaan, itulah *stakeholder*".⁶⁶

Teori *stakeholder* ini didasari preposisi bahwa kesuksesan perusahaan tergantung pada keberhasilan organisasi dalam berhubungan dengan *stakeholder*, yaitu "*those groups without whose support the organization would cease to exist*".⁶⁷ Selain itu, bahwa organisasi memiliki kapabilitas untuk mempengaruhi masyarakat secara umum, juga *stakeholder*-nya. Kunci sukses organisasi nirlaba, termasuk Madrasah Aliyah, menurut Bryson adalah "satisfaction of the key stakeholders". Bila Madrasah Aliyah tidak mengetahui siapa *stakeholder*-nya, kriteria apa untuk menilai keberhasilan madrasah, dan bagaimana madrasah menyusun program dan tindakan untuk memenuhi kriteria tersebut, maka kecil kemungkinan madrasah melakukan tindakan yang tepat untuk memuaskan *stakeholder* kuncinya⁶⁸. Artinya, madrasah aliyah cenderung gagal dalam mengemban mandat dan mencapai misi madrasah.

⁶⁵ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Group, 2010), Cet. Ke-2, hlm. 23.

⁶⁶ Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, (London: Macmillan Gordon dan Partigon, 1984), hlm. 28.

⁶⁷ *Ibid*, hlm. 33.

⁶⁸ Bryson, J.M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989), hlm. 99.

Untuk melakukan analisa stakeholder, Bryson mengusulkan beberapa langkah berikut: (1) mengidentifikasi siapa saja stakeholder madrasah; (2) merinci kriteria yang digunakan stakeholder dalam menilai kinerja madrasah; dan (3) menentukan seberapa baik kinerja madrasah dalam memenuhi kriteria yang diinginkan stakeholder⁶⁹. Dengan demikian, sekolah atau madrasah harus selalu mampu mengidentifikasi kebutuhan *stakeholder*-nya. Namun demikian, sebelum sekolah atau madrasah mengidentifikasi harapan dan kebutuhan *stakeholder* . Dalam hal ini setiap organisasi (madrasah/sekolah) harus mengetahui sasaran utama dari produk/layanan yang diberikannya⁷⁰.

b. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah konsep yang abstrak. Pencapaian kepuasan merupakan proses yang sederhana sekaligus kompleks dan rumit. Peranan setiap individu dalam pemberian layanan sangat penting dan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Tugas utama setiap organisasi adalah untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Akan tetapi, pelanggan masa kini memiliki banyak pilihan, pelanggan mempertimbangkan penawaran mana yang akan memberikan nilai tertinggi. Pelanggan membentuk suatu harapan akan nilai dan bertindak berdasarkan hal itu. Kenyataan bahwa jika suatu penawaran memenuhi harapan pelanggan, berarti hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan dan kemungkinan mereka menggunakan atau memberi barang atau layanan tersebut kembali.

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan dilihat dari kesesuaian antara harapan pelanggan dengan persepsi atau pelayanan yang diterima (kenyataan yang dialami). Kepuasan merupakan fungsi dari kesan kinerja (*performance*) dan harapan (*expectation*). Jika kinerja berada di bawah

⁶⁹ *Ibid*, hlm. 101-102.

⁷⁰ Muhaimin, dkk, *op.cit*, hlm. 24.

harapan, pelanggan tidak puas (*dissatisfaction*). Jika kinerja melebihi harapan, pelanggan sangat puas atau senang (*delight*). Dengan demikian, perlunya melakukan perencanaan sumber daya manusia (guru /pegawai) yang berkualitas. Karena guru/pegawai yang memberikan pelayanan langsung kepada siswa (pelanggan). Hal ini sejalan dengan makna klasik dari perencanaan sumber daya manusia itu sendiri, adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja (guru/pegawai) yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, semuanya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan⁷¹. Bila dikaitkan dengan kepuasan pelanggan, maka tujuan dan sasaran tersebut adalah kepuasan pelayanan yang diberikan/diterima pelanggan.

5. Implementasi TQM Dalam Manajemen Pendidikan

a. Perencanaan Mutu Layanan Pendidikan

Perencanaan strategis, pada dasarnya, adalah metode untuk mencapai masa depan organisasi, dengan menjadikan kondisi saat ini sebagai landasan untuk merencanakan mimpi atau masa depan yang diinginkan. Setidaknya ada 5 substansi penting yang terkandung pada makna perencanaan; (1) perencanaan berkaitan dengan berpikir tentang masa depan; (2) perencanaan disamping berpikir tentang masa depan juga merupakan upaya untuk mengontrol dan mewujudkan masa depan yang diinginkan; (3) perencanaan berkaitan dengan pengambilan keputusan; (4) perencanaan merupakan pengambilan keputusan yang bersifat integratif; serta (5) perencanaan merupakan prosedur formal untuk mencapai hasil yang diinginkan, dalam bentuk sistem keputusan yang bersifat integral⁷².

⁷¹ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. 1, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), Cet. Ke-17, hlm. 41.

⁷² Ariani, D.W., *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitas*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), 43-45.

Perencanaan adalah usaha sadar, terorganisir dan terus-menerus untuk memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan. Karenanya, perencanaan diarahkan: pertama, untuk mewujudkan kemajuan (progress) atau keberhasilan sesuai yang diinginkan, kedua, supaya terjadi hal-hal yang diharapkan sama atau lebih dari keadaan saat ini⁷³. Perencanaan strategis merupakan titik pangkal berbagai program dalam manajemen atau organisasi⁷⁴. Perencanaan strategis merupakan proses menentukan sasaran utama, arah kebijakan organisasi tentang pengadaan dan pendaya-gunaan sumberdaya dan strategi untuk mencapai tujuan⁷⁵. Hal ini dapat dipandang sebagai proses menggambarkan masa depan organisasi, prosedur serta pelaksanaan untuk mencapai masa depan itu.

Aplikasi prinsip-prinsip TQM dalam perencanaan strategis dikembangkan di Jepang pada awal 1960an untuk mengkomunikasikan kebijakan dan tujuan organisasi ke seluruh bagian organisasi; manfaat utama teknik ini adalah focus pada aktivitas pokok bagi kesuksesan organisasi; konsep ini dikenal dengan hoshin kanri; dalam bahasa Inggris diterjemahkan dengan policy deployment. Kedua istilah ini sering digunakan bergantian, meskipun istilah kedua tidak sepenuhnya sepadan dengan yang pertama. Dalam bingkai perencanaan strategis untuk organisasi publik dan nirlaba, pelanggan dipandang sebagai stakeholder utama. Artinya keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan. Mengikuti 8 (delapan) langkah dari Bryson, suara pelanggan (stakeholder) merupakan salah satu langkah yang perlu disandingkan dengan: identifikasi mandat organisasi, analisa lingkungan

⁷³ *Ibid*, hlm. 58.

⁷⁴ Bush, T. & M. Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), hlm. 15.

⁷⁵ *Ibid*, hlm. 20.

internal dan eksternal untuk mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi organisasi. selanjutnya, berdasarkan isu-isu yang diidentifikasi, organisasi menyusun program kerja, lalu merumuskan visi sukses untuk masa depan. Bryson mengingatkan bahwa proses perencanaan strategis ini tidaklah linear dan bertahap, namun berulang-ulang dan meninjau ulang langkah yang telah dilalui⁷⁶.

b. Implementasi Mutu Layanan Pendidikan

Implementasi mutu layanan pendidikan tidak dapat dipisahkan dari formulasi strategi. Hubungan antara formulasi dan strategi dapat (1) sukses, jika formulasi baik dan diimplementasikan dengan baik pula; (2) roulette, jika formulasi strategi buruk, namun implementasinya baik; (3) trouble, jika strategi yang dirumuskan dengan baik, diimplementasikan dengan buruk dan (4) failure, jika formulasi strategi dan implementasinya buruk.

Pendekatan implementasi strategi yang sesuai untuk organisasi pendidikan, perlu untuk mempertimbangkan berbagai aspek, antara lain: budaya madrasah, tingkat pengetahuan warga madrasah tentang strategi organisasi, struktur organisasi dan tingkat partisipasi. Menurut hemat penulis, pendekatan kolaboratif yang diperluas adalah pendekatan yang sesuai dalam konteks desentralisasi pendidikan di madrasah.

c. Pengendalian Mutu Layanan Pendidikan

Pengendalian strategis atau strategic control adalah suatu bentuk khusus dari pengendalian organisasi yang digunakan untuk pemantauan dan evaluasi proses manajemen strategis agar berfungsi dengan baik. Pengendalian strategis

⁷⁶ Bush, T. & M. Colema, *loc.cit.*

berhubungan dengan arah strategis dasar organisasi di dalam hubungannya dengan lingkungan organisasi. Pengendalian strategis memfokuskan pada organisasi sebagai satu keseluruhan dan menekankan pada pengukuran jangka panjang⁷⁷.

Pengendalian strategis bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi melalui pemantauan dan evaluasi proses manajemen strategis serta implementasinya. Pengendalian strategis menyediakan umpan balik yang sangat penting untuk menentukan apakah tiap tahap dalam proses perencanaan strategis dan implementasinya berjalan baik dan tepat. Oleh karena itu, proses pengendalian strategis dilakukan dengan (1) mengukur kinerja organisasi, (2) membandingkan kinerja organisasi dengan sasaran dan standar, dan (3) melakukan tindakan korektif jika ditemukan ada kesalahan.

Pengukuran kinerja organisasi dilakukan dengan strategic audit, yaitu memeriksa dan mengevaluasi bidang-bidang yang dipengaruhi oleh pelaksanaan proses manajemen strategis. Jenis strategic audit yang digunakan tergantung organisasinya; apakah menggunakan pengukuran kuantitatif (*quantitative organizational measurement*) ataukah kualitatif (*qualitative organizational measurement*).

Setelah kinerja organisasi diukur dan dibandingkan dengan standar, perlu dilakukan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan. Tindakan korektif adalah perubahan yang dilakukan oleh organisasi agar dapat mencapai sasaran secara lebih efektif dan efisien, dan memiliki kinerja yang sesuai dengan standar yang berlaku.

⁷⁷ Hunger, J.D. & T.L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), hlm. 388.

d. Kesenjangan dan Upaya-upaya Perbaikan dalam Layanan Lembaga Pendidikan

Kesenjangan yang terjadi pada lembaga pendidikan, yang dapat membuat lembaga pendidikan tidak mampu memberikan layanan yang bermutu kepada para pelanggannya. Ada 5 kesenjangan yang dapat membuat lembaga pendidikan tidak mampu memberikan layanan yang bermutu kepada pelanggannya.

- 1) Kesenjangan 1: Kesenjangan antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen lembaga pendidikan. Kesenjangan tersebut terbentuk akibat pihak manajemen lembaga pendidikan salah memahami apa yang menjadi harapan pelanggan lembaga pendidikan.
- 2) Kesenjangan 2: Kesenjangan antara persepsi pihak manajemen lembaga pendidikan atas harapan pelanggan dan spesifikasi kualitas layanan. Kesenjangan tersebut terjadi akibat kesalahan dalam menerjemahkan persepsi pihak ke dalam bentuk tolak ukur kualitas layanan.
- 3) Kesenjangan 3: Kesenjangan antara spesifikasi kualitas layanan dan pemberian layanan kepada pelanggan. Kesenjangan tersebut lebih di akibatkan oleh ketidakmampuan sumber daya manusia lembaga pendidikan untuk memenuhi standar mutu layanan yang ditetapkan.
- 4) Kesenjangan 4: Kesenjangan antara pemberian layanan kepada pelanggan dan komunikasi eksternal lembaga pendidikan. Kesenjangan ini tercipta karena lembaga pendidikan tidak mampu memenuhi janjinya yang dikomunikasikan secara eksternal melalui berbagai bentuk promosi.
- 5) Kesenjangan 5: Kesenjangan antara harapan pelanggan dan kenyataan layanan yang diterima. Kesenjangan tersebut sebagai akibat tidak terpenuhinya harapan para pelanggan.

Menurut Zeithaml ada beberapa cara untuk menghilangkan kesenjangan tersebut antara lain:

- 1) Menghilangkan kesenjangan 1: memberikan kesempatan kepada para pelanggan untuk menyampaikan ketidakpuasan mereka kepada lembaga pendidikan, mencari tahu keinginan dan harapan para pelanggan lembaga pendidikan sejenis, melakukan penelitian yang mendalam tentang pelanggan, membentuk panel pelanggan, melakukan studi komperhensif tentang harapan pelanggan, memperbaiki kualitas komunikasi antarsumber daya manusia dalam lembaga pendidikan, serta mengurangi birokrasi lembaga pendidikan.
- 2) Menghilangkan kesenjangan 2: memperbaiki kualitas kepemimpinan lembaga pendidikan, mempertinggi komitmen sumber daya manusia terhadap mutu layanan, mendorong sumber daya manusia lebih inovatif dan responsive terhadap ide-ide baru, serta standarisasi pekerjaan yang ingin dicapai secara efektif.
- 3) Menghilangkan kesenjangan 3: memperjelas uraian pekerjaan, meningkatkan kesesuaian antara sumber daya manusia, teknologi dan pekerjaan, mengukur kinerja dan balas jasa sesuai dengan kinerja, membangun kerja sama antara sumber daya manusia, serta memperlakukan pelanggan seperti bagian dari keluarga besar lembaga pendidikan.
- 4) Menghilangkan kesenjangan 4: memperlancar arus komunikasi antara unit dalam organisasi lembaga pendidikan, memberikan pelayanan yang konsisten, memberikan perhatian yang lebih besar pada aspek vital mutu layanan, menjada agar pesan yang disampaikan secara eksternal tidak membentuk harapan para pelanggan yang melebihi kemampuan lembaga pendidikan serta mendorong para pelanggan untuk menjadi pelanggan yang lebih baik dan loyal⁷⁸.

⁷⁸ *Ibid.*, hlm. 113-115.

e. Strategi Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan.

1) Fokus pada Pengguna Jasa Pendidikan (Pelanggan)

Kepuasan pengguna jasa pendidikan merupakan factor yang sangat penting dalam TQM. Oleh sebab itu, identifikasi pengguna jasa pendidikan dan kebutuhan mereka merupakan aspek yang krusial. Adapun langkah pertama TQM adalah memandang siswa/siswa sebagai pelanggan yang harus dilayani dengan baik.

2) Kepemimpinan

Kesadaran akan kualitas dalam lembaga pendidikan tergantung kepada faktor intangibles, terutama sikap manajemen tingkat atas (pimpinan lembaga pendidikan dasar menengah, kepala sekolah, dan pemimpin perguruan tinggi/rektorat) terhadap kualitas jasa pendidikan. Pencapaian tingkat kualitas bukan hasil penerapan jangka pendek untuk meningkatkan daya saing, melainkan melalui implementasi TQM yang mensyaratkan kepemimpinan yang kontinyu⁷⁹. Dewan sekolah, pengawas dan administrator berperan dalam memfokuskan dan memberi arahan pada wilayah dan sekolah. Merekalah yang memiliki visi masa depan, dan mereka jugalah yang berkemampuan mengajak para guru dan staf untuk mau menerima visi itu sebagai miliknya. Ini mengacu pada tanggung jawab bersama. Para guru dan staf memiliki komitmen untuk mewujudkan visi tersebut⁸⁰. Pemimpin perlu memiliki karakteristik pribadi yang mencakup dorongan, motivasi untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, inisiatif, kreativitas/originalitas, adaptabilitas/fleksibilitas, kemampuan kognitif, serta pengetahuan dan charisma. Kualitas manajerial pimpinan harus dapat

⁷⁹ *Ibid.*, hlm. 118.

⁸⁰ Arcaro, Jerome S, *op.cit.*, hlm. 16.

memberikan inspirasi pada semua jajaran manajemen agar mampu memperagakan kualitas kepemimpinan yang sama, yang diperlukan untuk mengembangkan budaya TQM. Oleh sebab itu, keterlibatan langsung pemimpin lembaga pendidikan sangat penting.

3) Perbaikan yang Berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (*continuous quality improvement* atau CQI) dan proses (*continuous process improvement*). Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pemberdayaan semua partisipan untuk secara inkremental mewujudkan visi tersebut. Perbaikan yang berkesinambungan tergantung kepada dua unsur. Pertama, mempelajari proses, alat, dan ketrampilan yang tepat. Kedua, menerapkan ketrampilan baru pada *small achievable projects*. Upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan dalam lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan sistem terbuka atas fungsi inti lembaga pendidikan, *student learning*. Ada tiga pendekatan yang digunakan untuk menjamin kualitas lembaga pendidikan, yaitu (1) Pendekatan akreditasi, (2) Pendekatan *outcome assessment*, dan (3) Pendekatan sistem terbuka⁸¹.

Perbaikan berkelanjutan merupakan hal penting untuk setiap organisasi mutu. Perbaikan tersebut hanya dapat dicapai bila setiap orang disekolah atau wilayah bekerja bersama-sama dan:

- a) Menerapkan roda mutu pada setiap aspek kerja
- b) Memahami manfaat jangka panjang pendekatan biaya mutu
- c) Mendorong semua perbaikan baik besar maupun kecil
- d) Mefokuskan pada upaya pencegahan dan bukan penyelesaian masalah⁸².

⁸¹ Rochaety, Eti, dkk, *op.cit*, hlm. 118-120.

⁸² Arcaro, Jerome S, *op.cit*, hlm.204.

4) Manajemen SDM

Selain merupakan aset organisasi yang paling vital, sumber daya manusia merupakan pelanggan internal yang menentukan kualitas akhir sebuah jasa dan lembaganya. Oleh sebab itu, sukses tidaknya implementasi TQM sangat ditentukan oleh kesiapan, kesediaan, dan kompetensi sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan untuk merealisasikannya secara sungguh-sungguh.

5) Manajemen Berdasarkan Fakta

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta yang nyata tentang kualitas yang didapatkan dari berbagai sumber di seluruh jajaran organisasi.

Jadi, tidak semata-mata atas dasar intuisi, praduga, atau organizational politics.

Berbagai alat telah dirancang dan dikembangkan untuk mendukung pengumpulan dan analisis data, serta pengambilan keputusan berdasarkan fakta⁸³.

6. Manajemen Mutu Layanan Pendidikan di Madrasah Aliyah

a. Madrasah dalam Sistem Pendidikan Nasional

Madrasah merupakan salah satu bentuk kelembagaan pendidikan Islam yang memiliki sejarah yang sangat penting. Madrasah didirikan oleh umat Islam bertumpu pada dua faktor. Pertama, sebagai model alternatif dari pendidikan Islam tradisional yang dianggap kurang sistematis. Kedua, sebagai respons atas perkembangan sekolah-sekolah ala Belanda yang cenderung meluas dan membawa watak sekularisme.

⁸³ Rochaety, Eti, dkk, *Op. cit*, hlm. 121-122.

Kini, Integrasi madrasah ke dalam Sistem pendidikan Nasional benar-benar tegas dan tuntas melalui UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Melalui UU ini, madrasah mendapat legalitas persamaan dan kesetaraan sebagai bagian sistem Pendidikan Nasional. Pasal 17 ayat (2) menyebutkan, "Pendidikan dasar berbentuk sekolah dasar (SD) dan madrasah ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTS) atau bentuk lain sederajat. Selanjutnya pada bagian Kedua Pendidikan Menengah pasal 18 ayat (3), disebutkan, "pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) atau bentuk lain yang sederajat"

Dari uraian ketentuan diatas dapat dinyatakan kembali bahwa (1) madrasah merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional dan (2) istilah teknis madrasah merupakan padanan sekolah, (3) madrasah dan sekolah sama-sama menjalankan fungsi pendidikan berdasarkan Sistem Pendidikan Nasional.

Pemangku tanggung jawab pendidikan Nasional, sebagaimana dinyatakan Pasal 50 ayat (1) UU No. 20 tahun 2003 yang berbunyi, "Pengelolaan sistem pendidikan Nasional merupakan tanggung jawab Menteri". Hanya saja, pengelolaan madrasah dilimpahkan kepada Menteri Agama. Hal ini dinyatakan dalam PP No.28 tahun 1990, "Sekolah Dasar dan Sekolah Lanjut Tingkat Pertama yang berciri khas Agama Islam diselenggarakan oleh Departemen Agama masing-masing disebut Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiah (pasal 4 ayat 3). "Pengelolaan kewenangannya, Menteri dilimpahkan Kepada Menteri Agama (pasal 10 ayat 1)". Dalam menjalankan kewenangannya, Menteri Agama harus mendengar pertimbangan Menteri Pendidikan

Nasional sebagai tanggung jawab pendidikan nasional (pasal 10 ayat 2). Meski ketentuan ini tercantum dalam PP yang merupakan penjabaran UUSPN No. 2 Tahun 1989 yang sudah tidak berlaku, tetapi klausul ini masih menjadi dasar pengelolaan madrasah oleh Departemen Agama.

Selain tanggung jawab madrasah berada pada Pemerintah, tanggung jawab Madrasah pun berada pada Pemerintah Daerah. Pesan ini cukup jelas dan tegas dinyatakan dalam UU No 20 tahun 2003. "Pemerintahan dan Pemerintah Daerah berhak mengarahkan, membimbing, membantu dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (pasal 10)". "Pemerintahan dan Pemerintah Daerah wajib memberikan layanan dan kemudahan, serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi setiap warga Negara tanpa diskriminasi (pasal 11 ayat 1)".

Undang-undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menyatakan "Pemerintahan daerah menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya, kecuali urusan pemerintahan yang oleh undang-undang ini ditentukan menjadi urusan Pemerintah pasal 10 ayat (1)". Selanjutnya, "Urusan Pemerintahan yang menjadi urusan Pemerintahan sebagaimana maksud ayat (1) meliputi: politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiscal nasional, dan agama (ayat 3)".

Penjelasan pasal ini menyatakan, "yang dimaksud dengan urusan agama, misalnya menetapkan hari libur keagamaan yang berlaku secara nasional, memberikan pengakuan terhadap keberadaan suatu agama, menetapkan kebijakan dalam Mengacu pada UU No. 20 Tahun 2003 tersebut, tak perlu diragukan bahwa madrasah (pendidikan agama) merupakan urusan pemerintah daerah, kesimpulan ini

didasarkan pada bahasa hukum bahwa madrasah adalah sekolah juga, madrasah berposisi setara dengan sekolah. Penyebutan sekolah selalu dalam satu tarikan nafas dengan madrasah. Madrasah dan sekolah telah terintegrasi dalam sistem pendidikan nasional. Madrasah merupakan salah satu bentuk pendidikan dalam sistem pendidikan nasional. Jadi, adalah suatu inkonsistensi logika tafsir hukum ketika menempatkan pendidikan sebagai urusan daerah tanpa mengikutsertakan madrasah sebagai bagian dari pendidikan.

Argumentasi bahwa pendidikan agama (madrasah) termasuk kewenangan yang tidak diotonomikan karena termasuk dalam kategori agama sebagaimana dimaksud pasal 10 ayat (3) UU No. 32 Tahun 2004 terbantahkan oleh penjelasan pasal ini. Diperkuat lagi oleh argument UU No. 20 Tahun 2003 bahwa madrasah (pendidikan agama) termasuk dalam kategori pendidikan, bukan agama.

Akan tetapi, tafsir tersebut dalam implementasinya masih terkendala oleh teknis struktural yakni dengan adanya ketentuan (a) pengelolaan madrasah merupakan kewenangan Departemen Agama sebagai lembaga vertical, (b) pemerintah daerah tidak boleh menyediakan anggaran bagi lembaga vertikal kecuali berbentuk bantuan/hibah dan (c) SOTK, Dinas Pendidikan tidak memiliki kewenangan mengelola madrasah.

b. Bidang Layanan Madrasah

Madrasah aliyah sebagai sebuah organisasi dapat dilihat sebagai sebuah sistem terbuka yang terdiri dari input, proses (atau transformasi) dan output. Layanan pendidikan secara garis besar diklasifikasikan sebagai layanan akademik, administrasi dan bimbingan-konseling. Layanan akademik adalah 'inti teknik' yang dijalankan

madrasah untuk mencapai tujuan madrasah sekaligus visi pendidikan nasional. Layanan ini meliputi: proses pembelajaran, penilaian yang komprehensif, tenaga pendidikan yang profesional, pengembangan profesi keguruan, menyediakan fasilitas pembelajaran (seperti ruang kelas yang representatif, laboratorium, dan sebagainya), buku pelajaran.

Layanan manajemen, yaitu sistem pendukung dalam proses transformasi input pendidikan menjadi output yang sesuai dengan harapan pengguna lulusan. Layanan ini meliputi: keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan non-akademik, fasilitas pendukung (seperti tempat ibadah, tempat parkir, kamar mandi, dan kantin), ruang kepala madrasah, ruang administrasi, ruang guru, fasilitas olah raga, program ekstra-kurikuler, standar penilaian oleh otoritas eksternal, prosedur pelayanan yang baik, dan kemitraan dengan pihak lain untuk menunjang proses pembelajaran.

Sedangkan layanan bimbingan dan konseling meliputi: pelayanan pengumpulan data tentang siswa, pelayanan pemberian penerangan, pelayanan penempatan, pelayanan pembelajaran, pelayanan penyuluhan dan pelayanan penelitian dan penilaian (evaluasi).

c. **Standar Layanan Madrasah**

Standar adalah untuk memberikan kejelasan dan ukuran dalam mengevaluasi kinerja satuan pendidikan, yang berlaku sama untuk semua satuan pendidikan di suatu wilayah tertentu. Kata Reeves, standar adalah “the rules of a fair game⁸⁴.” Standar pendidikan di Indonesia diamanatkan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional dan diatur dalam Peraturan Pemerintah nomor 19 tentang

⁸⁴ Reeves, D.B., *The Leader's Guide to Standard: A Blueprint for Education Equity and Excellence*, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2002), hlm. 7.

Standar Nasional Pendidikan disingkat SNP. Standar ini terdiri dari standar isi (permendiknas no. 22/2006), SKL (permendiknas no. 23/2006), standar pendidikan dan tenaga kependidikan (permendiknas no. 16/2007), standar pengelolaan (permendiknas no. 19/2007), standar penilaian (permendiknas no. 20/2007), standar sarana dan prasarana (permendiknas no. 24/2007), standar proses (permendiknas no. 41/2007), dan standar pembiayaan.

Kebijakan Standar Nasional Pendidikan oleh satuan pendidikan sebagai penjabaran dari amanat Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU no. 20/2003) terutama pasal 35 “Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala; Standar nasional pendidikan digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan.”

d. Manajemen Layanan Pendidikan di Madrasah

Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang tumbuh dari masyarakat untuk menjawab kebutuhan masyarakat lokal, terutama bidang agama, sekaligus mengemban amanat pendidikan nasional, harus mengedepankan aspirasi atau keinginan masyarakat (pelanggan dan stakeholder).

Bagi madrasah, aspirasi tersebut (dalam kepastakaan mutu layanan disebut voice of customer) dapat ditransformasikan menjadi pengetahuan tentang pelanggan dan dijadikan sebagai landasan dalam merencanakan program kerjanya. Proses tersebut selaras dengan metode QFD (Quality Fuction Deployment), untuk

menentukan prioritas program kerja berdasarkan aspirasi pelanggan. Metode tersebut diturunkan dari elaborasi TQM oleh Yoji Akao, untuk meningkatkan gerak seluruh bagian organisasi secara efektif dalam mencapai tujuannya. Konsep ini dikenal dengan Hoshin Kanri (policy deployment).

Implikasi bagi pengelolaan lembaga pendidikan adalah bahwa madrasah harus peka terhadap keinginan pelanggan yang mungkin berbentuk keluhan, kritik, saran dan sebagainya. Masukan ini dijadikan landasan, selain amanat perundang-undangan dan nilai-nilai madrasah, dalam merencanakan program.

Bidang kerja madrasah, sebagaimana disebutkan di atas, diklasifikasikan menjadi bidang akademik (kurikulum dan pembelajaran), manajemen (pelayanan administrasi siswa dan guru) dan bimbingan-konseling. Pelaksanaan bidang-bidang ini merujuk pada PP 19/2005 yang dijabarkan dalam peraturan menteri pendidikan nasional, serta petunjuk pelaksanaannya.

e. Unsur-unsur utama Total Quality Management

Adapun unsur-unsur utama dalam TQM adalah sebagai berikut:

- a. Fokus pada pelanggan.
- b. Obsesi terhadap kualitas.
- c. Pendekatan ilmiah.
- d. Komitmen jangka panjang.
- e. Kerja sama tim.
- f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan.
- g. Pendidikan dan pelatihan.
- h. Kebebasan yang terkendali.
- i. Kesatuan tujuan.
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan⁸⁵.

⁸⁵ M, Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), hlm. 22.

f. Manfaat Total Quality Management

TQM sangat bermanfaat baik bagi pelanggan, institusi, maupun bagi staf organisasi.

1. Manfaat TQM bagi pelanggan adalah:
 - a) Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
 - b) Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
 - c) Kepuasan pelanggan terjamin.
2. Manfaat TQM bagi institusi adalah:
 - a) Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan
 - b) Staf lebih termotivasi
 - c) Produktifitas meningkat
 - d) Biaya turun
 - e) Produk cacat berkurang
 - f) Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.
3. Manfaat TQM bagi staf Organisasi adalah:
 - a. Pemberdayaan
 - b. Lebih terlatih dan berkemampuan
 - c. Lebih dihargai dan diakui
4. Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh institusi di masa yang akan datang adalah:
 - a) Membuat institusi sebagai pemimpin (leader) dan bukan hanya sekedar pengikut (follower)
 - b) Membantu terciptanya tim work

- c) Membuat institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan
- d) Membuat institusi siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan
- e) Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah

Persyaratan Implementasi TQM Agar implementasi program TQM berjalan sesuai dengan yang diharapkan diperlukan persyaratan sebagai berikut:

1. Komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak.
2. Mengalokasikan waktu secara penuh untuk program TQM
3. Menyiapkan dana dan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas
4. Memilih koordinator (fasilitator) program TQM
5. Melakukan banchmarking pada perusahaan lain yang menerapkan TQM
6. Merumuskan nilai (value), visi (vision) dan misi (mission)
7. Mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan
8. Merencanakan mutasi program TQM⁸⁶.

C. PENELITIAN RELEVAN

Penelitian pertama, dilakukan oleh Ahmad Jusoh (ketua), Siti Zaleha Omain, Norazman Abdul Majid, Hishamudin Md Som, Ahmad Sharifuddin Shamsuddin tahun 2004, berjudul *Service Quality In Higher Education: Management Students' Perspective*. Penelitian yang dilakukan di *University of Technology Malaysia* ini bertujuan untuk menentukan pengukuran kinerja mutu layanan dosen di Perguruan Tinggi Negeri. Pengumpulan dilakukan secara *stratified random sampling* pada 229 mahasiswa. Teknik pengulan data menggunakan survey, yang mengukur 6 dimensi sifat mutu. Penelitian ini menghasilkan bahwa terdapat perbedaan persepsi

⁸⁶ Hadi Wardjo Bambang dan Sulistijamingsih Wibisono, *Op. cit*, hlm. 186.

mahasiswa tentang mutu layanan dosen. Perbedaan ini berdasarkan lama studi dan ras. Dan tidak ada perbedaan signifikan berdasarkan bidang konsentrasi dan gender. Juga tidak ditemukan hubungan antara prestasi akademik dan evaluasi terhadap mutu layanan.

Penelitian kedua, dilaksanakan oleh Ahmad Daud dengan judul Layanan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Swasta Al-Ikhlas Bagansiapiapi tahun 2004. Dalam penelitiannya menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Layanan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Swasta Al-Ikhlas Bagansiapiapi berpengaruh terhadap perubahan *image* masyarakat madrasah selama ini sebagai pendidikan kelas dua.
2. Madrasah Aliyah Swasta Al-Ikhlas Bagansiapiapi mampu memberikan daya tarik tersendiri dalam memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan baik internal maupun eksternal.

Penelitian ketiga, disertasi Ndabazinhle J Ncube (2004) berjudul *Managing the Quality of Education in Zimbabwe: The Internal Efficiency of Rural Day Secondary Schools*. Penelitian mengukur efisiensi internal Rural Day Secondary School yang dipengaruhi oleh efisiensi internal sistem pendidikan Zimbabwe, dan mendeskripsikan pandangan manajer dan kepala sekolah tentang mutu pendidikan Rural Day Secondary School dan strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian dibagi dalam dua tahap berdasarkan pendekatannya, tahap kuantitatif dan tahap kualitatif.

D. KONSEP OPERASIONAL

KONSEP	INDIKATOR	ITEM
<p>Total Quality Management (TQM) adalah manajemen mutu berbasis pelanggan. Pandangan terhadap mutu diklasifikasikan menjadi: sudut pandang pelanggan (cenderung subyektif), melihat: kualitas rancangan (melihat/meraba, merasa, dan fungsinya), mempertimbangkan pengukuran keistimewaan dan kinerja untuk member nilai</p>	Fokus kepada pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan pelayanan prima kepada setiap pelanggan. - Memberikan informasi yang jelas kepada pelanggan - Memberikan fasilitas pelayanan kepada pelanggan - Menetapkan biaya produk kepada pelanggan
	Obsesi terhadap kualitas	<ul style="list-style-type: none"> - Mutu dan kualitas pelayanan - Peningkatan Mutu Pelayanan - Klaim Pelayanan
	Komitmen jangka panjang	<ul style="list-style-type: none"> - Menghasilkan lulusan-lulusan yang berkualitas.
	Kerjasama tim (<i>team work</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Terjalannya kerjasama dalam memberikan pelayanan.
	Perbaikan sistem secara berkesinambungan	<ul style="list-style-type: none"> - Menerima dan membuka diri terhadap kritik dan saran dari pelanggan dalam rangka perbaikan sistem yang diterapkan.
	Kesatuan tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Keseragaman dalam memberikan informasi. - Adanya kerjasama antara guru dan orang tua siswa

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Dan Tempat Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*). Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir. Adapun yang melatar belakangi penulis meneliti di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dimana penulis mengamati bahwa terciptanya suana kondusif dan harmonis antara pihak Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir dan siswa dalam hal pelayanan akademik yang diberikan kepada siswa. Hal ini sesuai dengan permasalahan yang ingin penulis angkat dalam penelitian ini.

B. Subjek Dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah Siswa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir. Karena siswa merupakan salah satu pelanggan atau pihak yang secara langsung menerima pelayanan akademik tersebut. Sedangkan objek dalam penelitian ini adalah Pelayanan Akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir dalam Perspektif Total Quality Management (TQM).

C. Populasi Dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan dari objek penelitian yang diteliti. Populasi sebagai kumpulan atau agregasi dari seluruh elemen-elemen atau individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu penelitian¹. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik populasi yang ada. Bila populasi besar, dan penulis tidak

¹ Syamsul Hadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006), hlm. 45.

mungkin mempelajari semua yang ada dari populasi tersebut. apa yang dipelajari dari sampel, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili)².

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 160 orang. Dalam menetapkan sampel, penulis menggunakan teknik *random sampling*. Untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini, dapat menggunakan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana,

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan.

maka,

$$n = \frac{160}{1 + 160(0,1)^2}$$

$$n = \frac{160}{1 + 160(0,01)}$$

$$n = \frac{160}{1 + 1,6}$$

$$n = \frac{160}{2,6}$$

$$n = 62$$

Berdasarkan rumus di atas, maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 62 orang adalah siswa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir. Karena mereka mengalami dan terlibat langsung dengan pelaksanaan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir tersebut.

² Sugiono, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004), hlm. 91.

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Observasi, yaitu kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indera. Dengan demikian, observasi dapat dilakukan dengan penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba dan pengecap. Oleh karena itu, observasi dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu:
 1. Observasi sistematis, yaitu pengamatan dilakukan dengan menggunakan pedoman sebagai instrumen pengamatan.
 2. Observasi non sistematis, yaitu pengamatan dilakukan dengan tidak menggunakan instrumen pengamatan³.

Jadi, dari beberapa bentuk observasi di atas, penulis menggunakan teknik observasi non sistematis, dimana penulis melakukan pengamatan dengan menggunakan pedoman sebagai instrumen pengamatan.

- b. Angket atau kuesioner, adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal lain yang diketahui.

Bila dilihat dari cara menjawab, maka kuesioner terbagi dua:

1. Kuesioner terbuka, yaitu kuesioner yang dibuat sedemikian rupa sehingga jawabannya dibuat dengan kalimat responden sendiri.
2. Kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden tinggal memilih jawaban yang sudah disediakan.

³ Hartono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Pekanbaru: LSFk2P, 2003), cet. Ke-1, hlm. 50.

Bila dilihat jawaban yang diberikan, maka kuesioner terbagi:

1. Kuesioner langsung, yaitu responden menjawab tentang dirinya.
2. Kuesioner tidak langsung, yaitu responden yang menjawab tentang orang lain.

Bila dilihat dari bentuknya, maka dibagi:

1. Kuesioner pilihan ganda,
2. Kuesioner isian,
3. *Check list*, yaitu sebuah daftar dimana responden tinggal membubuhkan tanda *check* (V) pada pilihan jawaban.
4. Skala bertingkat (*rating-scale*), yaitu kuesioner yang dijawab dengan sebuah pertanyaan dari responden dalam bentuk tingkatan-tingkatan, misalnya mulai dari sangat setuju, setuju, tidak setuju sampai sangat tidak setuju⁴.

Adapun bentuk kuisisioner yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah teknik kuisisioner tertutup dan *check list*, yaitu kuisisioner yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden tinggal memilih jawaban yang sudah disediakan. Selanjutnya, penulis memberikan sebuah daftar pertanyaan kepada responden, dan responden tinggal membubuhkan tanda *check* (V) pada pilihan jawaban.

- c. Wawancara, yaitu sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (interviewer) untuk memperoleh informasi dari orang yang diwawancarai. Interviewe adalah yang terstruktur dan ada yang tidak terstruktur. Interviewe terstruktur terdiri dari serentetan pertanyaan, dimana interviewer tinggal memberikan tanda *check* (V) pada pilihan jawaban.

⁴ *Ibid*, hlm. 48-49.

Ditinjau dari pelaksanaan, interviewe dapat dibedakan atas:

1. Interviewe bebas (*unguided interview*). Interviewer menanyakan apa saja tentang hal-hal yang dibutuhkan dalam penelitian.
2. Interviewe terpimpin (*guide interview*), interviewer melakukan wawancara dengan menggunakan sederetan pertanyaan lengkap dan terperinci seperti yang dimaksud dalam interviewe terstruktur.
3. Interviewe bebas terpimpin, yaitu kombinasi antara interviewe bebas dengan interviewe terpimpin. Interviewer cukup hanya membawa pedoman yang isinya secara garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan⁵.

Sementara teknik wawancara yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah teknik wawancara bebas (*unguided interview*), dimana peneliti menanyakan apa saja tentang hal-hal yang dibutuhkan dalam penelitian.

E. Teknik Analisis Data

Penelitian ini bersifat deskriptif, maka dalam menganalisis data yang telah dikumpulkan peneliti menggunakan data deskriptif. Adapun caranya sebagaimana yang dijelaskan oleh DR. Suharsimi Arikunto dalam bukunya: Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek, yaitu apabila datanya terkumpul, maka diklasifikasikan menjadi dua kelompok data yang bersifat kualitatif, yaitu data yang dikumpulkan dengan menggambarkan dalam bentuk kata-kata atau kalimat yang dipisahkan menurut kategori yang dikehendaki, sehingga mendapatkan kesimpulan.

Selanjutnya terhadap data kuantitatif yang berwujud angka-angka dari hasil perhitungan atau pengukuran dapat diproses dengan cara dijumlahkan, dibandingkan,

⁵ *Ibid*, hlm. 50.

dengan jumlah yang diharapkan dan diperoleh persentasenya⁶, selanjutnya data tersebut dianalisis dengan menggunakan rumus:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P = persentase

F = frekuensi

N = nilai (*Numbers of Cases*)

Data kualitatif digambarkan dengan kata-kata atau kalimat, sedangkan data kuantitatif digambarkan dengan jumlah atau angka-angka untuk memperoleh kesimpulan dari hasil penelitian yang dilaksanakan. Untuk itu penulis menggunakan persentase sebagai berikut:

76 % - 100 % : Baik

50 % - 75 % : Kurang Baik

0 % - 49 % : Tidak Baik

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini terdiri dari enam bab penelitian, sebagai berikut:

Bab pertama; merupakan bab pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang masalah, penegasan istilah, permasalahan, tujuan dan kegunaan penelitian.

⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 29.

Bab kedua; merupakan bab tentang konsep teoritis dan konsep operasional penelitian. Dalam bab ini akan menjelaskan tentang pelayanan dan dan total quality management (TQM), penelitian terdahulu, dan konsep operasional penelitian.

Bab ketiga; merupakan bab yang membahas tentang metode peneltitian, yang memuat tentang waktu dan tempat penelitian, subjek dan objek penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan sistematika pembahasan.

Bab keempat; merupakan bab tinjauan umum tentang lokasi penelitian, yang menguraikan tentang sejarah, visi dan misi, tujuan sekolah, standar kompetensi lulusan, sasaran program sekolah, keadaan dan potensi sekolah.\

Bab kelima; merupakan bab penyajian hasil penelitian. Dalam bab ini akan membahas tentang penyajian data penelitian dalam bentuk data angket dan wawancara dengan responden, dan analisis data penelitian.

Bab keenam; merupakan bab kesimpulan dan saran yang akan menjelaskan tentang kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang dilaksanakan dan saran-saran direkomendasikan dari hasil penelitian yang dilaksanakan.

BAB IV
PROFIL MADRASAH ALIYAH NEGERI
KUALA ENOK INDRAGIRI HILIR

A. Latar Belakang Tentang Man Kuala Enok

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Mengamanatkan bahwa bahwa Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) jenjang pendidikan dasar dan menengah disusun oleh satuan pendidikan dengan mengacu kepada Standar Isi (SI) dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) serta berpedoman pada panduan yang disusun oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan dimaksudkan untuk menjamin pencapaian tujuan Pendidikan Nasional. Standar Nasional Pendidikan terdiri atas: Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, dan Standar Penilaian Pendidikan. Dua dari delapan Standar Nasional Pendidikan tersebut, yaitu Standar Isi (SI) dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL) merupakan acuan utama bagi satuan pendidikan dalam mengembangkan kurikulum.

Untuk memenuhi amanat undang-undang tersebut di atas dan guna mencapai tujuan pendidikan nasional pada umumnya serta tujuan pendidikan sekolah pada khususnya, MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir Propinsi Riau sebagai lembaga pendidikan tingkat menengah memandang perlu untuk mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

Melalui KTSP ini sekolah dapat melaksanakan program pendidikannya sesuai karakteristik, potensi dan kebutuhan peserta didik. Untuk itu, dalam pengembangannya melibatkan seluruh warga sekolah dengan berkoordinasi kepada pemangku kepentingan di lingkungan sekitar sekolah.

Dalam dokumen ini dipaparkan tentang Kurikulum MAN Kuala Enok, yang secara keseluruhan mencakup:

1. Struktur dan Muatan Kurikulum
2. Beban Belajar Peserta Didik
3. Kalender Pendidikan
4. Silabus, dan
5. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).

B. Visi Dan Misi

Pengembangan dan tantangan masa depan seperti Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, globalisasi yang sangat cepat, era informasi, dan berubahnya kesadaran masyarakat dan orang tua terhadap pendidikan memicu sekolah untuk merespon tantangan sekaligus peluang ini. MAN Kuala Enok memiliki citra moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan di masa mendatang yang diwujudkan dalam visi sekolah, sebagai berikut:

1. Visi MAN Kuala Enok

"Terwujudnya Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kuala Enok sebagai lembaga pendidikan yang berlandaskan iman dan taqwa, berprestasi, disiplin di lingkungan yang asri".

Visi tersebut di atas mencerminkan cita-cita sekolah yang berorientasi ke depan dengan memperhatikan potensi kekinian, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat. Untuk mewujudkannya, sekolah menentukan langkah-langkah strategis yang dinyatakan dalam misi.

2. Misi MAN Kuala Enok

- a. Meningkatkan prestasi akademik lulusan
- b. Membentuk peserta didik yang berakhlak dan berbudi pekerti luhur
- c. Meningkatkan prestasi ekstrakurikuler
- d. Menumbuhkan minat baca.

C. Tujuan Sekolah

Tujuan sekolah adalah sebagai bagian dari tujuan pendidikan nasional, yaitu meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

D. Standar Kompetensi Lulusan

Untuk mencapai standar mutu pendidikan yang dapat dipertanggungjawabkan secara nasional. Kegiatan pembelajaran di sekolah mengacu pada standar kompetensi lulusan yang telah ditetapkan oleh BSNP, sebagai berikut:

1. Berperilaku sesuai dengan ajaran agama yang dianut sesuai dengan perkembangan remaja.
2. Mengembangkan diri secara optimal dengan memanfaatkan kelebihan diri serta memperbaiki kekurangannya.

3. Menunjukkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab atas perilaku, perbuatan dan pekerjaannya.
4. Berpartisipasi dalam penegakan aturan-aturan sosial.
5. Menghargai keberagaman agama, bangsa, suku ras, dan golongan sosial ekonomi dalam lingkungan global.
6. Membangun dan menerapkan informasi dan pengetahuan secara logis, kritis, kreatif dan inovatif.
7. Menunjukkan kemampuan berpikir logis, kritis, kreatif, dan inovatif dalam pengambilan keputusan.
8. Menunjukkan kemampuan mengembangkan belajar untuk pemberdayaan diri.
9. Menunjukkan sikap kompetitif dan sportif untuk mendapatkan hasil belajar yang terbaik.
10. Menunjukkan kemampuan menganalisis dan memecahkan masalah kompleks.
11. Berpartisipasi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara secara demokratis dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia.
12. Mengekspresikan diri melalui kegiatan seni budaya.
13. Mengapresiasi karya seni dan budaya.
14. Menghasilkan karya kreatif, baik individual maupun kelompok.

E. Sasaran Program

Kepala sekolah dan para guru serta dengan persetujuan Komite Sekolah menetapkan sasaran program, baik untuk jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Sasaran program dimaksud untuk mewujudkan visi dan misi sekolah, sebagai berikut:

TABEL IV.1
SASARAN PROGRAM SEKOLAH

NO	SASARAN PROGRAM 1 TAHUN 2010/2011 (Program Jangka Pendek)	SASARAN PROGRAM 4 TAHUN (2010/2014) (Program Jangka Menengah)	SASARAN PROGRAM 8 TAHUN (2010/2018) (Program Jangka Panjang)
1	Kehadiran peserta didik, Guru dan karyawan lebih dari 95%	Kehadiran peserta didik, Guru dan karyawan lebih dari 97%	Kehadiran peserta didik, Guru dan karyawan lebih dari 98%
2	Target pencapaian rata-rata Nilai Ujian Akhir 5,0	Target pencapaian rata-rata Nilai Ujian Akhir 6,0	Target pencapaian rata-rata Nilai Ujian Akhir 7,0
3	10% lulusan dapat diterima di PTN, baik melalui jalur PMDK maupun UMPTN	20% lulusan dapat diterima di PTN, baik melalui jalur PMDK maupun UMPTN	30% lulusan dapat diterima di PTN, baik melalui jalur PMDK maupun UMPTN
4	70% peserta didik dapat membaca al-Qur'an dengan baik dan benar	80% peserta didik dapat membaca al-Qur'an dengan baik dan benar	85% peserta didik dapat membaca al-Qur'an dengan baik dan benar
5	Memiliki ekstrakurikuler unggulan (Muhadarah, Drumband, Pramuka)	Ekstrakurikuler unggulan dapat menjuarai tingkat Kabupaten	Ekstrakurikuler unggulan dapat meraih prestasi tingkat Propinsi
6	25% peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris	40% peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris	50% peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris
7	70% peserta didik dapat mengoperasikan program Ms Word dan Ms Excel	75% peserta didik dapat mengoperasikan 3 program (Ms Word, Ms Excel, Power Point, dan Internet)	100% peserta didik dapat mengoperasikan 3 program komputer (Ms Word, Ms Excel, Power Point, dan Internet)
8	75% peserta didik berpartisipasi memperbaiki sekolah	80% peserta didik berpartisipasi memperbaiki sekolah	90% peserta didik berpartisipasi memperbaiki sekolah

Sumber: Laporan Bulanan MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, 2011.

Sasaran program tersebut selanjutnya ditindaklanjuti dengan strategi pelaksanaan wajib dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah sebagai berikut:

1. Mengadakan pembinaan terhadap peserta didik, guru dan karyawan secara berkelanjutan,
2. Mengadakan jam tambahan pada pelajaran tertentu,
3. Melakukan kerjasama dengan pihak Kecamatan dan Perusahaan yang ada di Wilayah Kecamatan Tanah Merah untuk membantu pembiayaan bagi peserta didik yang mempunyai semangat dan motivasi yang tinggi untuk melanjutkan ke Perguruan Tinggi,

4. Mengadakan Kultum menjelang pelajaran dimulai setiap hari jum'at. Kegiatan Muhadarah setiap Jum'at dua kali dalam sebulan, dan pramuka setiap hari sabtu,
5. Membentuk kelompok belajar,
6. Pengadaan buku penunjang,
7. Pengadaan komputer dan leptop.

F. Keadaan Dan Potensi

1. Lingkungan Sekolah

Desa Kuala Enok Kecamatan Tanah Merah merupakan wilayah paling selatan dan beranjak \pm 50 Km dari ibu kota Kabupaten Indragiri Hilir, Tembilahan. Wilayah ini merupakan pusat administrasi dan pemerintah Kecamatan Tanah Merah. Penduduk daerah ini bersifat heterogen. Ada berasal dari suku Bugis, Banjar, Melayu, Minang, Jawa, Thiong Hoa, dan suku Duano. Tata tempat tinggal dan sanitasi daerah ini cukup memadai begitu juga sarana dan prasarana cukup tersedia mulai dari Mesjid, Puskesmas, Sekolah, Dermaga, dan Penginapan bagi para pendatang.

Untuk pengembangan wilayah, transportasi laut memang sangat strategis dan dibutuhkan. Namun, sarana ini relatif mahal dan kurang memadai. Kondisi jalan darat hanya berupa jalan lingkungan. Ojek merupakan satu-satunya kendaraan umum di darat yang dimiliki masyarakat.

Dengan bidang pendidikan, sudah terdapat sekolah dari TK/RA, SD/MI, SMP/MTs, hingga SMA/MA. Mutu pendidikan pada umumnya masih rendah. Rendahnya pendidikan ini berkaitan erat dengan mata pencaharian penduduk yang sebagian besar adalah petani (51%), nelayan dan pegawai swasta.

2. Keadaan Sekolah

a) Sarana dan Prasarana

1) Tanah dan Halaman

Tanah sekolah sepenuhnya milik negara. Luas areal seluruhnya 10.300 m². Sekitar sekolah di kelilingi oleh pagar sepanjang 72 m.

2) Gedung Sekolah

Bangunan sekolah pada umumnya dalam kondisi baik. Jumlah ruang kelas untuk menunjang kegiatan belajar memadai, sebagai berikut:

TABEL IV. 2
SARANA DAN PRASARANA PENDIDIKAN

NO	KEADAAN GEDUNG	VOLUME
1	Luas Bangunan	1.037
2	Ruang Kepala Sekolah	1 Baik
3	Ruang TU	1 Baik
4	Ruang Guru	1 Baik
5	Ruang Kelas	5 Baik
6	Ruang Lab. IPA	2 Baik
7	Ruang Lab. Bahasa	-
8	Ruang Perpustakaan	1 Baik
9	Ruang Serba Guna	-
5	Mushalla	1 Baik
6	Ruang OSIS	1 Baik
7	Ruang Olah Raga	-

Sumber: Laporan Bulanan MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, 2011.

b) Anggaran Sekolah

Anggaran sekolah berasal dari dana pemerintah dan dana yang dihimpun dari orang tua peserta didik. Pada tahun 2010/2011, setiap peserta didik dibebankan biaya sebesar Rp. 25.000,- per bulan. Untuk melihat sumber dana di MAN Kuala Enok dari tahun ke tahun, dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL IV. 3
SARANA DAN PRASARANA PENDIDIKAN

No	Tahun	Pemerintah (Rp)	Komite Sekolah (Rp)	Jumlah (Rp)
1	2007/2008	185.477.000,-	26.700.000,-	212.177.000,-
2	2008/2009	341.149.500,-	21.600.000,-	362.749.500,-
3	2009/2010	523.843.000,-	28.500.000,-	552.343.000,-
4	2010/2011	523.843.000,-	46.800.000,-	570.643.000,-

Sumber: Laporan Bulanan MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, 2011.

Alokasi dana tersebut, diperuntukkan menunjang kegiatan-kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler, dan juga untuk memenuhi kelengkapan sarana belajar peserta didik di MAN Kuala Enok.

3. Personel Sekolah

MAN Kuala Enok didirikan pada tahun 1984 yang merupakan kelas jauh (filial) dari MAN Tembilahan. Pimpinan sekolah yang pernah bertugas di MAN Kuala Enok sejak awal berdirinya (1984), adalah:

TABEL IV. 4
KEPALA SEKOLAH

No	Kepala Sekolah	Periode Kepemimpinan
1	H. Muh. Abduh	1986 – 1993
2	Hj. Junaidah, BA	1993 – 1994
3	Drs. M. Azis	1994 – 1999
4	Drs. M. Akhyar	1999 – 2002
5	Drs. Azhar	2002 – sekarang

Sumber: Laporan Bulanan MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, 2011.

Jumlah seluruh personil sekolah ada sebanyak 27 orang, terdiri atas 20 orang Guru, 5 orang Tata Usaha, dan 2 orang Satpam. Untuk lebih jelas, nama-nama personil di MAN Kuala Enok, dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL IV. 5
PERSONIL SEKOLAH

No	Nama	Jabatan	Status
1	Drs. Azhar	Kepala Sekolah	PNS
2	Pitranis, S.Pd	Waka Kur/Guru Matematika	PNS
3	Mar Apriadi, S.Pd	Waka Kesiswaan/ Guru Matematika	PNS
4	Siti Hamsiah, S.Ag	Kepala Pustaka/ Guru Bhs. Arab	PNS
5	Nurbaiti, S.Ag	Waka Sarana/ Guru PAI	PNS
6	Edi Setiawan, S.Ag	Waka Keagamaan/ Guru PAI	PNS
7	Dra. Rosni	Ka. Lab. IPA/ Guru Biologi	PNS
8	Fitriani, S.Ag	Waka Humas/ Guru PAI	PNS
9	Amrullah, S.Ag	Guru PAI	PNS
10	Henizarti, S.Pd	Guru Bhs. Indonesia	PNS
11	Sarini, S.Pd.I	Guru Bhs. Arab	PNS
12	M. Fauzi, S.Ag	Guru PAI	PNS
13	Rizal Antoni, S.Pd	Guru Biologi	CPNS
14	M. Rofly Yahdillah, S.Pd	Guru Bhs. Indonesia	CPNS
15	Alias, A.Ma	Kepala Tata Usaha	PNS
16	Hj. Ismawati	Bendahara Madrasah	PNS
17	Mitnang, S.Pd	Guru Bhs. Indonesia	GTT
18	Rahmawati, S.Pd	Guru Fisika	GTT
19	Masrida, S.Pd	Guru Kimia	Honoror
20	Abdurrahmansyah, A.Md	Guru Bhs. Inggris	GTT
21	Kartini, S.Pd	Guru Ekonomi	Honoror
22	Eka Yuniza Tistiari, S.Pd	Guru Bhs. Inggris	Honoror
23	Jumiati	Staff Tata Usaha	Honoror
24	Nur Hijrah	Staff Tata Usaha	Honoror
25	Yessi Musridah	Staff Pustaka	Honoror
26	Agus Salim	Satpam	Honoror
27	Muh. Amin	Satpam	Honoror

Sumber: Laporan Bulanan MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, 2011.

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari 27 personil pegawai di MAN Kuala Enok, dimana 16 orang (59%) pegawai berstatus PNS atau CPNS, dan 11 orang (41%) berstatus honorer dan GTT.

4. Keadaan Peserta Didik

a) Jumlah Peserta Didik

Jumlah peserta didik pada tahun 2010/2011 seluruhnya berjumlah 160 orang. Persebaran jumlah peserta didik antar kelas merata. Peserta didik di Kelas X sebanyak dua rombongan belajar, peserta didik pada program IPA di Kelas XI dan XII hanya satu rombongan belajar, peserta didik program IPS di Kelas XI terdapat dua rombongan belajar, sementara program IPS Kelas XII satu rombongan belajar. Untuk lebih jelas, dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL IV. 5
JUMLAH PESERTA DIDIK

Kelas	Jumlah		Jumlah
	Laki-Laki	Perempuan	
X	14	39	53
XI IPA	10	13	23
XI IPS	13	21	34
XII IPA	7	15	22
XII IPS	11	17	28
Jumlah	55	105	160

Sumber: Laporan Bulanan MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, 2011.

b) Input dan Outpun NEM

Pencapaian nilai rata-rata NEM peserta didik dari tahun ke tahun cenderung mengalami peningkatan. Demikian juga, peserta didik yang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, khususnya melalui jalur PBUD atau UMPTN dalam dua tahun terakhir ini cukup memuaskan. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL IV. 6
INPUT DAN OUTPUT NEM
PESERTA DIDIK

Input Tahun	Rata-Rata NUAN	Output Tahun	Rata-Rata NUAN	Yang Ke PTN
2004/2005	4,25	2007/2008	6,35	PBUD 7 orang SPMB 2 orang
2005/2006	5,45	2008/2009	6,70	PBUD 12 orang SPMB 2 orang
2006/2007	6,20	2009/2010	7,10	PBUD 4 orang SMPB 2 orang

Sumber: Laporan Bulanan MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, 2011.

5. Kerjasama Sekolah

a) Kerjasama Dengan Orang Tua

Kerjasama dengan orang tua peserta didik dilaksanakan melalui Komite Sekolah. Ada 5 peran orang tua dalam pengembangan sekolah, yaitu:

- 1) Donator, dalam menunjang kegiatan dan sarana sekolah, namun kurang berjalan optimal karena mengingat tingkat perekonomian dari orang tua peserta didik.
- 2) Mitra sekolah dalam pembinaan pendidikan.
- 3) Mitra sekolah dalam membimbing kegiatan peserta didik.
- 4) Mitra dialog dalam peningkatan kualitas pendidikan.
- 5) Sumber belajar.

b) Kerjasama Dengan Alumni

Kerjasama antara sekolah dengan alumni belum dapat digali secara maksimal, mengingat keberadaan alumni yang tidak berada di daerah. Sementara, dari sisi komunikasi pun belum berjalan dengan lancar, karena keberadaan geografis yang tidak memungkinkan.

c) Prestasi Yang Pernah Dicapai

Untuk mengetahui prestasi yang pernah dicapai dapat dilihat dari dua bidang, yaitu bidang akademis dan bidang non akademis. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL IV. 7
PRESTASI YANG DIRAIH

No	Prestasi	Tahun
1	Juara I Fahmil Qur'an MTQ Tingkat Kabupaten	2003
2	Juara III Syarhil Qur'an MTQ Tingkat Kabupaten	2006
3	Juara Harapan I Fahmil Qur'an MTQ Tingkat Kabupaten	2007
4	Juara I Syarhil Qur'an MTQ Tingkat Kabupaten	2007
5	Juara III Fahmil Qur'an MTQ Tingkat Kabupaten	2007
6	Juara III Personil Madrasah Tingkat Propinsi	2007
7	Juara Harapan III Fahmil Qur'an Tingkat Propinsi	2007
8	Juara Harapan II Lomba Mafikib Matematika	2009
9	Juara Umum I Personil MA Tingkat Indragiri Hilir	2010
10	Juara I Cabang Syarhil Qur'an dan Fahmil Qur'an MTQ Tingkat Kabupaten Indragiri	2010

Sumber: Laporan Bulanan MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, 2011.

G. STRUKTUR DAN MUATAN KURIKULUM

1. Struktur Kurikulum

Penyusunan struktur kurikulum didasarkan atas standar kompetensi lulusan dan standar kompetensi mata pelajaran yang telah ditetapkan oleh BSNP. Sekolah atas dasar persetujuan Komite Sekolah dan memperhatikan keterbatasan sarana dan prasarana belajar serta minat peserta didik, menetapkan pengelolaan kelas sebagai berikut:

- a. MAN Kuala Enok menerapkan sistem paket. Peserta didik mengikuti pembelajaran sesuai dengan yang diprogramkan dalam struktur kurikulum.
 - b. Jumlah rombongan belajar berjumlah 2 rombongan belajar pada masing-masing tingkat kelas, kecuali kelas XI yang terdiri dari 3 rombongan belajar.
 - c. Kelas X merupakan program umum yang diikuti oleh seluruh peserta didik.
 - d. Kelas XI dan XII merupakan program penjuruan yang terdiri dari:
 - 1) Program IPA (masing-masing 1 rombongan belajar)
 - 2) Program IPS (2 rombongan belajar untuk Kelas XI dan 1 rombongan belajar untuk kelas XII).
- a) Struktur Kurikulum Kelas X
- 1) Kurikulum kelas X terdiri atas:
 - 18 mata pelajaran
 - Muatan lokal
 - Program pengembangan diri.
 - 2) Sekolah tidak menambah alokasi waktu untuk setiap mata pelajaran. Jam pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dialokasikan sebagaimana tertera dalam struktur kurikulum.
 - 3) Alokasi waktu satu jam pembelajaran adalah 45 menit.
- b) Struktur Kurikulum Kelas XI dan XII, sebagai berikut:
- 1) Kurikulum kelas XI dan XII program IPA dan IPS.
 - 2) Sekolah tidak menambah alokasi waktu untuk setiap mata pelajaran. Jam pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dialokasikan sebagaimana tertera dalam struktur kurikulum.
 - 3) Alokasi waktu satu jam pembelajaran adalah 45 menit.

TABEL IV. 8
STRUKTUR KURIKULUM KELAS X

Komponen	Alokasi Waktu	
	Semester I	Semester II
A. Mata Pelajaran		
1. Pendidikan Agama		
a. Fiqih	2	2
b. Qur'an Hadits	2	2
c. Aqidah Akhlak	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4
4. Bahasa Inggris	4	4
5. Matematika	4	4
6. Fisika	2	2
7. Biologi	2	2
8. Kimia	2	2
9. Sejarah	1	1
10. Geografi	1	1
11. Ekonomi	2	2
12. Sosiologi	2	2
13. Seni Budaya	2	2
14. Penjaskes	2	2
15. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)	2	2
16. Bahasa Arab	2	2
17. Keterampilan	2	2
B. Muatan Lokal	2	2
C. Pengembangan Diri	2*)	2*)
Jumlah	46	46

2*) Ekuivalen 2 jam pembelajaran

TABEL IV. 9
STRUKTUR KURIKULUM
KELAS XI DAN XII PROGRAM IPA

Komponen	Alokasi Waktu			
	Kelas XI		Kelas XII	
	SMT I	SMT II	SMT I	SMT II
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Fiqih	2	2	2	2
b. Qur'an Hadits	2	2	2	2
c. Aqidah Akhlak	2	2	1	1
d. SKI	-	-	1	1
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4	4
4. Bahasa Inggris	4	4	4	4
5. Matematika	4	4	4	4
6. Fisika	4	4	4	4
7. Biologi	4	4	4	4
8. Kimia	4	4	4	4
9. Sejarah	1	1	1	1
10. Seni Budaya	2	2	2	2
11. Penjaskes	2	2	2	2
12. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)	2	2	2	2
13. Bahasa Arab	2	2	2	2
14. Keterampilan	2	2	2	2
B. Muatan Lokal	2	2	2	2
C. Pengembangan Diri	2*)	2*)	2*)	2*)
Jumlah	47	47	47	47

2*) Ekuivalen 2 jam pembelajaran

TABEL IV. 10
STRUKTUR KURIKULUM
KELAS XI DAN XII PROGRAM IPS

Komponen	Alokasi Waktu			
	Kelas XI		Kelas XII	
	SMT I	SMT II	SMT I	SMT II
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama				
a. Fiqih	2	2	2	2
b. Qur'an Hadits	2	2	2	2
c. Aqidah Akhlak	2	2	1	1
d. SKI	-	-	1	1
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4	4
4. Bahasa Inggris	4	4	4	4
5. Matematika	4	4	4	4
6. Ekonomi	4	4	4	4
7. Sosiologi	4	4	4	4
8. Geografi	4	4	4	4
9. Sejarah	1	1	1	1
10. Seni Budaya	2	2	2	2
11. Penjaskes	2	2	2	2
12. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)	2	2	2	2
13. Bahasa Arab	2	2	2	2
14. Keterampilan	2	2	2	2
B. Muatan Lokal	2	2	2	2
C. Pengembangan Diri	2*)	2*)	2*)	2*)
Jumlah	47	47	47	47

2*) Ekuivalen 2 jam pembelajaran

2. Muatan Kurikulum

Muatan kurikulum MAN Kuala Enok meliputi sejumlah mata pelajaran yang keluasan dan kedalamannya sesuai dengan standar kompetensi dasar yang ditetapkan oleh BSNP, dan muatan lokal yang dikembangkan oleh sekolah serta kegiatan pengembangan diri.

a) Mata Pelajaran

Mata pelajaran, terdiri dari mata pelajaran wajib dan mata pelajaran pilihan, sebagai berikut:

1) Mata Pelajaran Wajib

Pendidikan Agama Islam (Fiqih, Qur'an Hadits, Aqidah/SKI), Pendidikan Kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab, Matematika, Biologi, Kimia, Fisika, Sejarah, Ekonomi, Geografi, Sosiologi, Penjaskesmas, Seni dan Budaya, serta Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

2) Mata Pelajaran Pilihan

Bahasa Inggris (pilihan mata pelajaran ini dimungkinkan dengan adanya sumber daya manusia yang memadai dan kompetensi yang diperlukan untuk tantangan era globalisasi. Pembelajaran setiap mata pelajaran dilaksanakan dalam suasana yang saling menerima dan menghargai, akrab, terbuka, dan harga antara peserta didik dan pendidik.

Metode pembelajaran diarahkan berpusat pada peserta didik. Guru sebagai fasilitator mendorong peserta didik agar mampu belajar secara aktif, baik fisik maupun mental. Selain itu, dalam pencapaian setiap kompetensi pada masing-masing pelajaran diberikan secara kontekstual dengan memperhatikan perkembangan kekinian dari berbagai aspek kehidupan.

b) Muata Lokal

Letak geografis MAN Kuala Enok yang berada di kawasan pesisir pantai akan memberi warna terhadap proses pembelajaran di kelas. Oleh karena itu, program muatan lokal yang dipilih adalah yang berkaitan dengan kondisi bahari di lingkungan sekitar sekolah, sebagai berikut:

- 1) Untuk kelas X dan XI yaitu pengolahan hasil laut.
- 2) Untuk kelas XII yaitu bio teknologi.

c) Kegiatan Pengembangan Diri

Pengembangan diri diarahkan untuk pengembangan karakter peserta didik yang ditujukan untuk mengatasi persoalan dirinya, persoalan masyarakat di lingkungan sekitarnya, persoalan kebangsaan. Pengembangan diri yang dilaksanakan sebagian besar di luar kelas (ekstrakurikuler) diasuh oleh guru pembina, dan pelaksanaannya secara reguler setiap minggu, seperti:

- 1) Olahraga (Bola Volly)
- 2) Pramuka
- 3) Muhadarah, dan
- 4) Drum Band.

BAB V HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

Untuk memperoleh data yang berhubungan dengan penelitian ini dan informasi yang mendukung penelitian, maka penulis memberikan angket dan wawancara kepada 62 (enam puluh dua) orang responden yaitu Siswa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dengan cara mengajukan daftar pertanyaan yang telah dibuat dan disusun berdasarkan jenisnya.

Untuk mengidentifikasi responden, peneliti mengklasifikasikan responden berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan responden (kelas), dan tingkat umur responden. Untuk mengetahui lebih jelas penyajian hasil penelitian dan pembahasan akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel V.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Laki-Laki	34	54,84%
2	Wanita	28	45,16%
Jumlah		62	100,00%

Sumber Data: *Hasil Olahan Data Angket, 2011*

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 62 orang responden, 34 orang responden dengan persentase 54,84% berjenis kelamin laki-laki dan 28 orang responden dengan persentase 45,16% responden berjenis kelamin perempuan. Dengan demikian dapat disimpulkan responden laki-laki lebih banyak dari responden perempuan, dimana responden laki-laki berjumlah 34 orang atau 54,84%.

2. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan/Kelas

Tabel V.2
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan/Kelas

No	Kelas	Responden	Persentase
1	I (Satu)	20	32,26%
2	II (Dua)	20	32,26%
3	III (Tiga)	22	35,48%
Jumlah		62	100,00%

Sumber Data: Hasil Olahan Data Angket, 2011

Pada tabel tentang responden yaitu siswa MAN Kuala Enok berdasarkan tingkat pendidikan/kelas, dari 62 orang responden, 20 orang responden atau 32,26% siswa kelas I, 20 orang responden atau 32,26% siswa kelas II, dan 22 orang responden atau 35,45% siswa kelas II. Jadi, dari tabel diatas dapat ditarik kesimpulan bawa responden yang terbanyak/terbesar dalam penelitian ini adalah siswa kelas II dimana berjumlah 22 orang responden.

3. Responden Berdasarkan Tingkat Umur

Tabel V.3
Responden Berdasarkan Tingkat Umur

No	Umur Responden	Responden	Persentase
1	14 Tahun	4	6,45%
2	15 Tahun	23	37,10%
3	16 Tahun	19	30,65%
	17 Tahun	10	16,13%
	18 Tahun	6	9,68%
Jumlah		62	100,00%

Sumber Data: Hasil Olahan Data Angket, 2011

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui, dari 62 orang responden 4 orang responden dengan persentase 6,45% berumur 14 tahun, 23 orang responden 37,10% berumur 15 tahun, 16 orang responden dengan persentase 30,65% berumur 16 tahun, 10 orang responden dengan persentase 16,13% berumur 17 tahun, dan 6 orang responden dengan persentase 9,68% berumur 18 tahun. Dengan demikian, jelas bahwa responden yang terbanyak dalam penelitian ini pada tingkat umur 23 tahun.

B. Hasil Penelitian

Untuk memperoleh data-data yang berhubungan dengan penelitian ini, penulis membuat dan mengajukan beberapa pertanyaan dalam bentuk angket yang akan penulis bagikan kepada 62 orang responden yaitu siswa MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir. Hasil angket yang penulis peroleh dalam penelitian ini mencakup beberapa hal berikut ini, yaitu:

1. Pelayanan Prima

Pelayanan prima (*exellent service*) adalah pelayanan yang sangat baik atau pelayanan yang terbaik. Disebut sangat baik atau terbaik, karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberikan pelayanan. Tujuan pelayanan prima adalah memberikan pelayanan yang dapat memenuhi dan memuaskan pelanggan atau masyarakat serta memberikan focus pelayanan kepada pelanggan. Pelayanan prima kepada masyarakat didasarkan pada tekad bahwa pelayanan adalah pemberdayaan.

Dalam pelayanan, mutu pelayanan prima memiliki beberapa dimensi yang diantaranya, yaitu :

- a. Dimensi biaya, terkait dengan transparansi tentang besarnya biaya yang dibebankan pada pelanggan dalam suatu jenis pelayanan. Dalam hal ini pelanggan akan mengetahuinya secara terbuka berapa biaya yang harus ditanggung, dan informasi mengenai biaya juga harus transparan. Hal ini tentunya akan menghindari dari tindakan petugas memungut biaya melebihi standar.
- b. Dimensi kualitas, terkait produk pelayanan yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar mutu yang ada atau tidak.
- c. Dimensi moral, terkait dengan mentalitas aparatur dalam memberikan pelayanan. Misalnya saja kedisiplinan dalam memberikan pelayanan sehingga tidak memprosesnya diluar prosedur dan mencari keuntungan pribadi.¹

MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir selalu berusaha memberikan pelayanan prima kepada setiap siswanya tanpa membeda-bedakan. Untuk mengetahui bagaimana layanan prima yang diberikan pegawai/guru MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.4
Layanan Prima

No	Variabel	Responden	Persentase
1	Baik	58	93,55%
2	Kurang Baik	2	3,23%
3	Tidak Baik	2	3,23%
Jumlah		62	100,00%

Sumber Data: *Hasil Olahan Data Angket, 2011*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui dari 62 orang responden 58 orang responden dengan persentase 93,55% menjawab baik, 2 orang responden dengan persentase 3,23% menjawab kurang baik, dan 2 orang responden dengan persentase 3,23% menjawab tidak baik. Dengan mayoritas responden menjawab baik yaitu 58 orang reponden dengan persentase 93,55 persen, maka dapat disimpulkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh pegawai/guru MAN Kuala Enok secara prima kepada setiap siswa di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir dapat dikategorikan baik.

¹ Sutopo dan Adi, *op.cit.* hlm. 70.

2. informasi Pelayanan

Dalam kamus lengkap bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Dari pengertian diatas jadi dapat disimpulkan pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain dalam menyediakan kebutuhan pelanggan.²

Secara spesifik Mohammad Iqbal dalam pelayanan (*service*) ada beberapa dimensi/persyaratan yang harus dipenuhi antara lain :

- a. Kesadaran untuk melayani.
- b. Empati kepada pelanggan.
- c. Selalu memperbaiki pelayanan dan berpandangan ke masa depan.
- d. Penuh inisiatif.
- e. Menunjukkan perhatian dan selalu melakukan evaluasi.³

Setiap pelayanan dimulai dari informasi bagaimana mutu dan kualitas setiap produk dan jasa yang dibutuhkannya dan apasaja kelebihan setiap produk atau jasa yang ditawarkan kepadanya (kepelanggan). Dilain pihak penyedian saluran informasi yang cepat dan tepat secara langsung akan memberikan kemudahan pelanggan dalam memenuhi kebutuhannya.

Pelayanan dalam bidang akademik, tentunya pelayanan yang diberikan selalu berorientasi pada kepuasan yang dirasakan pelanggan (baik guru, siswa dan orang tua) dari pelayanan akademik yang diberikan. Pelayanan prima yang diberikan kepada masyarakat tidaklah mencari keuntungan, tetapi memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat secara sangat baik atau terbaik⁴.

² Dessi Anwar, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Karya Abditama, 2001), hlm. 316.

³ Muhammad Iqbal. *Pelayanan yang Memuaskan*. (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2004, hlm. 54.

⁴ Sutopo dan Adi, *Pelayanan Prima*, (Jakarta: LAN, 2005), hlm. 67.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kuala Enok Kabupaten Indragiri menanggapi bahwa pelayanan merupakan masalah utama yang harus diperhatikan, pelayanan yang baik dan keramahan dari setiap yang memberi pelayanan akan memberikan dampak yang baik terhadap MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir tersebut begitu sebaliknya.

Disamping itu, informasi pelayanan yang diberikan pihak sekolah yaitu MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir harus jelas dan akurat, agar semua pihak yang membutuhkan layanan administrasi khususnya siswa MAN Kuala Enok mudah memahami langkah-langkah apa saja yang dilalui untuk mengurus atau menyelesaikan setiap administrasi yang dibutuhkannya. Untuk mengetahui bagaimana informasi pelayanan yang diberikan MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir terhadap setiap pengurusan administrasi di MAN Kuala Enok dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.5
Informasi Pelayanan

No	Variabel	Responden	Persentase
1	Baik	40	64,52%
2	Kurang Baik	12	19,35%
3	Tidak Baik	10	16,13%
Jumlah		62	100,00%

Sumber Data: *Hasil Olahan Data Angket, 2011*

Berdasarkan tabel diatas tentang penyediaan informasi pelayanan yang cepat dan tepat di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dari 62 orang responden 40 orang responden dengan persentase 64,52% menjawab baik, 12 orang responden dengan persentase 19,35% menjawab kurang baik, dan 10 orang responden dengan persentase 16,13% menjawab tidak baik.

Dengan mayoritas responden menjawab baik yaitu 40 orang responden dengan persentase 64,53%, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penyediaan informasi pelayanan yang cepat dan tepat di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir dikategorikan baik.

3. Fasilitas Pelayanan

Fasilitas yang dimiliki MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir sudah memadai, untuk mengetahui tanggapan siswa terhadap ketersediaan fasilitas pembayaran di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.6
Fasilitas Administrasi

No	Variabel	Responden	Persentase
1	Baik	55	88,71%
2	Kurang Baik	1	1,61%
3	Tidak Baik	6	9,68%
Jumlah		62	100,00%

Sumber Data: *Hasil Olahan Data Angket, 2011*

Dari tabel tentang ketersediaan fasilitas pembayaran di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dapat diketahui 55 orang responden atau 88,71% menjawab baik, 1 orang responden atau 1,61% menjawab kurang baik, dan 6 orang responden atau 9,68% menjawab tidak baik. Jadi, dapat disimpulkan bahwa ketersediaan fasilitas pembayaran di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir baik dimana 55 orang responden dengan persentase 88,71%.

4. Biaya Pelayanan

Setiap organisasi menetapkan harga atas produk atau pelayanan (jasa) yang mereka hasilkan harga dalam kenyataan keseharian bisa berarti uang sewa suatu rumah kontrakan, uang kuliah pada suatu perguruan tinggi, ongkos naik kendaraan umum tertentu, jalan tol, premi suatu produk asuransi, atau gaji pegawai suatu perusahaan.

Menurut Tjiptono harga merupakan komponen yang sangat penting bagi kelangsungan suatu organisasi, karena harga berpengaruh langsung terhadap laba perusahaan. Penentuan harga dipengaruhi oleh pendapatan total dan biaya total. Harga juga merupakan indikator nilai, karena berhubungan dengan manfaat langsung yang dirasakan oleh konsumen.⁵ Untuk mengetahui bagaimana harga pelayanan yang diberikan di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.7
Harga Pelayanan

No	Variabel	Responden	Persentase
1	Baik	41	66,13%
2	Kurang Baik	20	32,26%
3	Tidak Baik	1	1,61%
Jumlah		62	100,00%

Sumber Data: *Hasil Olahan Data Angket, 2011*

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa biaya/pembayaran administrasi yang dikeluarkan di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir relatif murah, hal ini dapat diketahui dari 62 orang responden, 41 orang responden atau 66,13% menjawab baik, 20 orang responden atau 32,26% menjawab kurang baik, dan 1 orang responden atau 1,61% lainnya menjawab tidak baik.

⁵ Tjiptono. *Manajemen Jasa*. (Yogyakarta: AndiOffset, 1998) hlm. 152.

Jadi, berdasarkan tabel diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa biaya/pembayaran administrasi yang dikeluarkan di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir relatif murah, pernyataan ini didukung oleh hasil angket yang penulis berikan kepada 62 orang responden, dimana lebih dari setengah responden baik yaitu 41 orang responden atau 66,13%

5. Mutu dan Kualitas Pelayanan

Mutu dapat dimaknai sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang maupun jasa. Barang dan jasa pendidikan itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan. Sallis menyatakan bahwa mutu adalah perpaduan sifat-sifat produk yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan langsung atau tak langsung. Baik kebutuhan yang dinyatakan maupun tersirat, masa kini dan masa depan. Artinya kepuasan pelanggan terhadap hasil pendidikan yang dicapai sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan.⁶

Mutu merupakan kemampuan sumberdaya organisasi dalam mentransformasikan berbagai jenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi peserta didik. Hal-hal yang termasuk dalam kerangka mutu proses pendidikan ini adalah derajat kesehatan, keamanan, disiplin, keakraban, saling menghormati, kepuasan dan lain-lain dari subyek selama memberikan dan menerima jasa layanan. Artinya, manajemen pendidikan berupaya menyelaraskan berbagai masukan tersebut untuk mendukung proses pembelajaran.

⁶ Sallis, E., *Total Quality Management in Education*, (San Francisco: Prentice-Hall, Inc, 2001), hlm. 12.

Berkenaan dengan peningkatan mutu pendidikan, efisiensi pengelolaan pendidikan, relevansi pendidikan dan pemerataan pelayanan pendidikan. Sistem Pendidikan Nasional mengemukakan empat isu kebijakan penyelenggaraan pendidikan yang perlu direkonstruksi dalam rangka merespon UU No.22 tahun 1999 tentang otonomi daerah yaitu;

1. Upaya peningkatan mutu pendidikan dilakukan dengan menetapkan tujuan dan standar kompetensi pendidikan, yaitu melalui konsensus nasional antara pemerintah dengan seluruh lapisan masyarakat. Standar kompetensi yang mungkin akan berbeda antar sekolah atau daerah akan menghasilkan standar kompetensi nasional dalam tingkatan standar minimal normal (*mainstream*), dan unggulan.
2. Peningkatan efisiensi pengelolaan pendidikan mengarah pada pengelolaan pendidikan berbasis sekolah, dengan memberi kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia bagi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan.
3. Peningkatan relevansi pendidikan mengarah pada pendidikan berbasis masyarakat. Peningkatan peran serta orang tua dan masyarakat pada level kebijakan (pengambil keputusan) dan level operasional melalui komite (dewan) sekolah. Komite ini terdiri atas kepala sekolah, guru senior, wakil orang tua, tokoh masyarakat, dan perwakilan siswa. Peran komite meliputi perencanaan, implementasi, monitoring, serta evaluasi program kerja sekolah.
4. Pemerataan pelayanan pendidikan mengarah pada pendidikan yang berkeadilan. Hal ini berkenaan dengan penerapan formula pembiayaan pendidikan yang adil dan transparan, upaya pemerataan mutu pendidikan dengan adanya standar kompetensi minimal, serta pemerataan pelayanan pendidikan bagi siswa pada semua lapisan masyarakat.

Untuk meningkatkan perkembangan jumlah siswa, setiap lembaga harus memperhatikan apa yang diinginkan orang tua dan siswanya dan mempertahankan kualitas atau mutu pendidikan yang dihasilkan, sehingga orang tua siswa dan siswa merasa puas dengan apa yang telah dipilihnya untuk meraih ilmu pengetahuan yang layak dan bermanfaat. Kepuasan masyarakat dalam dunia pendidikan juga sangat menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan untuk mempertahankan sekolahnya untuk tetap eksis di tengah masyarakat. Kualitas mutu MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir meningkat, sehingga lembaga pendidikan yang fokus pada pendidikan agama ini tetap bertahan dan eksis di masyarakat. Untuk mengetahui bagaimana perkembangan mutu pendidikan di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir secara rinci akan dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel V.8
Mutu dan Kualitas Pelayanan

No	Variabel	Responden	Persentase
1	Baik	55	88,71%
2	Kurang Baik	5	8,06%
3	Tidak Baik	2	3,23%
Jumlah		62	100,00%

Sumber Data: *Hasil Olahan Data Angket, 2011*

Pada tabel tentang mutu dan kualitas serta usaha peningkatan pelayanan akademik yang diberikankan siswa di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dapat diketahui dari 62 orang responden, 55 orang responden atau 88,71% menjawab baik, 5 orang responden atau 8,06% menjawab kurang baik, dan 2 orang responden atau 3,23% menjawab tidak baik.

Jadi, dari tabel diatas dapat disimpulkan mutu dan kualitas pendidikan merupakan usaha untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada siswa di MAN kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, hal ini didukung oleh hasil angket yang penulis berikan kepada 62 orang siswa MAN Kuala Enok (Responden) mayoritas responden menjawab baik yaitu 55 orang responden dengan persentase 88,71%.

6. Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Kualitas adalah ukuran kebaikan suatu produk yang terdiri atas kualitas disain dan kualitas kesesuaian. Namun menurut *total quality managemen* (TQM) kualitas dapat dipandang secara lebih luas dimana tidak hanya aspek hasil saja yang ditekankan melainkan juga proses, lingkungan dan manusia.⁷

Faktor-faktor dominan atau penentu kualitas pelayanan jasa (pendidikan)

yaitu:

1. Keandalan (*Reliability*), yaitu kemampuan untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan terpercaya dan akurat, konsisten dan kesesuaian pelayanan.
2. Daya tanggap (*Responsiveness*) yaitu kemauan dari karyawan dan pengusaha untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan / *complaint*.
3. Berwujud (*Tangible*), yaitu berupa fasilitas fisik, peralatan, dan berbagai materi komunikasi.
4. Kepastian (*Assurance*), yaitu berupa kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen.
5. Empati (*Empathy*), yaitu kesediaan karyawan dan pengusaha untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada pelanggan. Misalnya karyawan atau pengusaha harus mencoba menempatkan diri sebagai pelanggan. Jika pelanggan mengeluh maka harus dicari solusi untuk mencapai persetujuan yang harmonis dengan menunjuk.⁸

⁷ Tjiptono. *Op.cit.* hlm. 51.

⁸ *Ibid.* , hal 231

Tabel V.9
Meningkatkan Kualitas Layanan

No	Variabel	Responden	Persentase
1	Baik	49	79,03%
2	Kurang Baik	8	12,90%
3	Tidak Baik	5	8,06%
Jumlah		62	100,00%

Sumber Data: *Hasil Olahan Data Angket, 2011*

Pada tabel diatas dapat diketahui, dari 62 orang responden 49 orang responden dengan persentase 79,03% menjawab baik, 8 orang responden dengan persentase 12,90% menjawab kurang baik, dan 5 orang responden dengan persentase 8,06 persen menjawab tidak baik. Dengan mayoritas responden menjawab baik yaitu 49 orang responden dengan persentase 79,03% maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan akademik di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir melalui pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan dapat dikatakan baik. Hal didukung hasil wawancara dengan responden, sebagai berikut:

Bagaimana kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir?

"Kami sangat puasa dengan kualitas pelayanan MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, sehingga kami sangat senang dan mudah dalam berurusan".⁹

7. Klaim Pelayanan

Untuk meningkatkan kualitas pelayan, perusaha baik yang bergerak dibidang produk maupun jasa wajib memberikan kebebasan kepada setiap konsumen untuk mengklaim setiap pelayanan yang diberikan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan, selain itu perusahaan juga harus menganalisis dan menyelesaikan setiap permasalahan yang di klaim pelanggannya, agar mutu dan kualitas dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

⁹ Hasil Wawancara dengan Siswa MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, 19 April 2011.

Sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berperan aktif meningkatkan mutu pendidikan, MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, memberikan kesempatan kepada siswanya untuk mengklain setiap permasalahan yang dihadapi siswa. Untuk mengetahui bagaimana pelayanan akademik dalam menanggapi dan mempertanggungjawabkan setiap klaim layanan akademik yang dilakukan terhadap layanan akademik yang tidak memuaskan di MAN Kuala Enok dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.10
Klaim Layanan

No	Variabel	Responden	Persentase
1	Baik	55	88,71%
2	Kurang Baik	4	6,45%
3	Tidak Baik	3	4,84%
Jumlah		62	100,00%

Sumber Data: *Hasil Olahan Data Angket, 2011*

Berdasarkan tabel V.9 diatas, dari 62 orang responden dapat diketahui 55 orang responden dengan persentase 88,71% menjawab baik, 4 orang responden dengan persentase 6,45% menjawab kurang baik, 3 orang responden dengan persentase 4,84% menjawab tidak setuju.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kemampuan pelayanan akademik dalam menanggapi dan mempertanggung jawabkan setiap klaim layanan akademik yang dilakukan oleh siswa terhadap pelayanan akademik yang tidak memuaskan di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir dapat dikategorikan baik, hal ini sesuai dengan hasil angket yang penulis berikan kepada 62 orang responden mayoritas responden menjawab baik yaitu 55 orang responden dengan persentase 88,71%.

8. Lulusan yang Berkualitas

Untuk memperoleh lulusan yang berkualitas, setiap lembaga pendidikan harus memperhatikan mutu dan kualitas pendidikan yang diberikan kepada setiap siswa agar setiap agenda dan tujuan pendidikan dapat tercapai dengan hasil yang sangat membanggakan dan memuaskan.

Mutu pendidikan dipermasalahkan jika hasil pendidikan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Masalah mutu pendidikan juga mencakup masalah pemerataan mutu pendidikan.¹⁰ Mutu pendidikan mencakup dua sisi yang sangat penting yaitu proses dan hasil. Mutu dalam “proses pendidikan” melibatkan berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru) sarana prasarana lembaga pendidikan, dukungan administrasi, berbagai sumber daya dan upaya penciptaan suasana yang fair dan nyaman untuk belajar. Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh lembaga pendidikan pada setiap kurun waktu tertentu.

Untuk bisa menghasilkan mutu pendidikan yang baik, terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga pendidikan, yaitu::

- a. Menciptakan situasi “menang-menang” (*win-win solution*) dan bukan situasi “kalahmenang” diantara pihak yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan (*stakeholders*). Dalam hal ini terutama antara pimpinan lembaga dengan staf lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan tersebut.
- b. Perlunya ditumbuhkembangkan adanya motivasi intrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu. Setiap orang dalam lembaga pendidikan harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna/langganan.
- c. Setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. Penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus menerus.

¹⁰ Hartoto. *Aliran-aliran Pendidikan*. (Makasar: Universitas Negeri Makassar, 2008). hlm.43.

- d. Dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga pendidikan untuk mencapai mutu yang ditetapkan, harus dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil mutu. Janganlah diantara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesatuan yang harus bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan mutu sesuai yang diharapkan.¹¹

Dalam meningkatkan kualitas peserta didiknya, MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir memperhatikan kualitas dan mutu pendidikan yang diberikan kepada peserta didiknya, hal ini untuk menciptakan generasi atau lulusan MAN Kuala Enok yang berkualitas dan mampu di era globalisasi. Untuk mengetahui bagaimana kualitas siswa lulusan MAN Kuala Enok dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.11
Lulusan Yang Berkualitas

No	Variabel	Responden	Persentase
1	Baik	34	54,84%
2	Kurang Baik	13	20,97%
3	Tidak Baik	15	24,19%
Jumlah		62	100,00%

Sumber Data: *Hasil Olahan Data Angket, 2011*

Pada tabel diatas tentang kualitas lulusan MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dapat diketahui dari 62 orang responden (siswa MAN Kuala Enok) 34 orang responden dengan persentase 54,84% menjawab baik, 13 orang responden dengan persentase 20,97% menjawab kurang baik, dan 15 orang responden dengan persentase 24,19% menjawab tidak baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kualitas lulusan MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir Baik hal ini dapat diketahui dengan mayoritas responden menjawab baik yaitu 34 orang responden dengan persentase 54,84%.

¹¹ Slamet, Margono, *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: IPB, 1999). hlm. 62.

Di samping itu berkaitan dengan dengan kualitas lulusan pada tabel angket di atas juga didukung dengan hasil wawancara, sebagai berikut:

Apa saja bentuk komitmen jangka panjang terhadap kepuasan pelayanan akademik yang diberikan kepada pelanggan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir?

"Komitmen jangka panjang yang diberikan MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dimana kami mampu bersaing (berkompetisi) dengan lulusan-lulusan lembaga pendidikan lain, di antaranya dalam hal memasuki Perguruan Tinggi Favourite di Riau".¹²

9. Kerjasama dalam Memberikan Pelayanan

Dalam meningkatkan pelayanan yang diberikan dibutuhkan kerjasama tim, yang akan menunjang kemajuan sebuah perusahaan atau sebuah lembaga baik itu yang bergerak di bidang jasa maupun produksi barang. Dengan kerjasama semua permasalahan dan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dengan tingkat keberhasilan yang sangat memuaskan.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan, MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir menerapkan kerjasama antara sesama pegawai dan guru. Adapun tujuan kerjasama ini untuk meningkatkan pelayanan yang akan diberikan kepada siswa dan untuk meningkatkan mutu pendidikan, sehingga apa yang telah dicita-citakan MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir dalam visi dan misi pendidikan dapat memenuhi target yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui bagaimana kerjasama kerjasama yang terjadi di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir baik antara guru dan siswa maupun antara guru dan orang tua dapat dilihat pada tabel berikut ini:

¹² Hasil Wawancara dengan Siswa MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, 19 April 2011.

Tabel V.12
Kerjasama Dalam Memberikan Pelayanan

No	Variabel	Responden	Persentase
1	Baik	51	82,26%
2	Kurang Baik	11	17,74%
3	Tidak Baik	-	-
Jumlah		62	100,00%

Sumber Data: *Hasil Olahan Data Angket, 2011*

Dari tabel diatas dapat diketahui dari 62 orang responden, 51 orang responden dengan persentase 82,26% menjawab baik dan 11 orang responden dengan persentase 17,74% menjawab kurang baik. Jadi, dengan mayoritas responden menjawab baik yaitu 51 orang responden dengan persentase 82,26% maka dapat disimpulkan bahwa kerjasama yang terjadi di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir baik antara guru dan siswa maupun antara guru dan orang tua baik.

10. Kritikan dan Saran

Kritik dan saran merupakan suatu solusi untuk menciptakan perubahan pelayanan yang mengarah kepada jalur positif. Dengan adanya kritikan dan saran sebuah lembaga dapat meningkatkan kinerjanya yang berujung pada peningkatan kualitas dan mutu yang dihasilkan. Disisi lain, kritikan dan saran juga merupakan suatu cara untuk memperbaharui langkah-langkah yang akan membantu sebuah perusahaan dan lembaga dalam mengembangkan produk-produk yang dihasilkan.

MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir berusaha meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswanya dan MAN Kuala Enok juga memberikan kesempatan kepada siswanya dalam memberikan saran dan kritikan demi perubahan kearah yang lebih baik.

Untuk mengetahui Bagaimana respon dan sikap keterbukaan setiap komponen di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir terhadap kritikan dan saran dari siswa dalam rangka perbaikan sistem, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.13
Kritikan dan Saran

No	Variabel	Responden	Persentase
1	Baik	53	85,48%
2	Kurang Baik	4	6,45%
3	Tidak Baik	5	8,06%
Jumlah		62	100,00%

Sumber Data: *Hasil Olahan Data Angket, 2011*

Pada tabel tentang respon komponen MAN Kuala Enok terhadap kritikan siswa MAN Kuala Enok dapat diketahui dari 62 orang responden 53 orang responden atau 85,48% menjawab baik, 4 orang responden atau 6,45% menjawab kurang baik, dan 5 orang responden atau 8,06% menjawab tidak baik.

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa respon dan sikap keterbukaan setiap komponen di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir terhadap kritikan dan saran dari siswa dalam rangka perbaikan sistem di kategorikan baik, hal ini didukung oleh hasil angket yang penulis berikan kepada 62 orang responden dimana 53 orang respon dengan persentase 85,48% menjawab baik.

11. Keseragaman informasi

Keseragaman informasi yang dimiliki oleh setiap komponen dalam memberikan pelayanan sangat dibutuhkan supaya setiap tindakan yang dilakukan komponen-komponen tersebut tidak menimbulkan permasalahan yang dapat mengganggu pelaksanaan pelayanan. Dengan keseragaman pemahaman, pelayanan yang diberikan akan lebih baik, karena setiap komponen akan memberi dukungan dan masukan terhadap semua pelayanan akademis yang akan diterapkan.

Dalam meningkatkan pelayanan akademis, MAN Kuala Enok Kecamatan Indragiri Hilir, berusaha kerjasama dengan setiap komponen yang ada di MAN Kuala Enok dan akan selalu melakukan musyawarah dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang akan diberikan kepada semua pihak demi kemajuan MAN Kuala Enok Kedepan.

Untuk mengetahui bagaimana keseragaman pemahaman setiap komponen dalam memberikan pelayanan akademik di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, secara jelas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.14
Keseragaman Informasi

No	Variabel	Responden	Persentase
1	Baik	57	91,94%
2	Kurang Baik	4	6,45%
3	Tidak Baik	1	1,61%
Jumlah		62	100,00%

Sumber Data: *Hasil Olahan Data Angket, 2011*

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa keseragaman pemahaman setiap komponen dalam memberikan pelayanan akademik di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dari 62 orang responden 57 responden dengan persentase 91,94% menjawab baik, 4 orang responden dengan persentase 6,45% menjawab kurang baik, dan 1 orang responden 1,61% lainnya menjawab tidak baik.

Dengan mayoritas responden menjawab baik yaitu 57 orang responden dengan persentase 91,94% maka dapat disimpulkan bahwa keseragaman pemahaman setiap komponen dalam memberikan pelayanan akademik di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir dapat dikategorikan baik.

12. Kerjasama dengan Orang Tua Siswa

Orang tua merupakan salah dari pelanggan yang dalam mendapatkan pelayanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan. Dengan demikian, pihak sekolah hendaknya senantiasa menjalin kerjasama dengan orang tua siswa. Di sisi lain, kerjasama dengan orang tua siswa juga berpotensi dalam meningkatkan mutu dan kualitas peserta didik (siswa). Begitu juga hendaknya Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir. Untuk mengetahui hubungan kerjasama pihak Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel V.15
Kerjasama dengan Orang Tua Siswa

No	Variabel	Responden	Persentase
1	Baik	57	91.94%
2	Kurang Baik	5	8.06%
3	Tidak Baik	0	-
Jumlah		62	100.00%

Sumber Data: *Hasil Olahan Data Angket, 2011*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa terjalinnya kerjasama antara pihak Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri dengan orang tua siswa, dimana dari 62 orang responden 57 responden dengan persentase 91,94% menjawab baik, 5 orang responden dengan persentase 8,06% menjawab kurang baik, dan tidak ada di antara responden menjawab tidak baik.

Dengan mayoritas responden menjawab baik yaitu 57 orang responden (91,94%), maka dapat disimpulkan bahwa terjalinnya kerjasama yang baik antara pihak MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir dengan orang tua siswa.

Selanjutnya, untuk mengetahui hasil akhir angket yang telah penulis berikan kepada 62 orang responden yaitu Siswa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dengan dua belas pertanyaan maka berikut ini akan penulis jelaskan rekapitulasi hasil angket dalam penelitian ini. Untuk mengetahui secara rinci dan jelas hasil akhir angket dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.16
Rekapitulasi Data Angket

No	Pertanyaan	Kriteria			Jumlah
		B	KB	TB	
1	Bagaimana bentuk pelayanan prima yang diberikan kepada setiap siswa di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir	58	2	2	62
2	Bagaimana bentuk Memberikan informasi yang jelas kepada siswa dalam memberikan pelayanan di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir	40	12	10	62
3	Bagaimana bentuk fasilitas pembayaran di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir	55	1	6	62
4	Bagaimana harga pelayanan akademik yang ditetapkan pihak Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir	41	20	1	62
5	Bagaimana mutu dan kualitas pelayanan akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir	55	5	2	62
6	Bagaimanakah keseragaman pemahaman setiap komponen dalam memberikan pelayanan akademik di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir	49	8	5	62
7	Bagaimana kemampuan pelayanan akademik dalam menanggapi dan mempertanggungjawabkan setiap klaim layanan akademik yang anda lakukan terhadap layanan akademik yang tidak memuaskan di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Indragiri Hilir	55	4	3	62

8	Bagaimanakah menurut saudara tentang hasil dan kualitas lulusan di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Indragiri Hilir	34	13	15	62
9	Bagaimana bentuk kerjasama setiap komponen di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Indragiri Hilir dalam memberikan pelayanan akademik kepada siswa	51	11	-	62
10	Bagaimana respon dan sikap keterbukaan setiap komponen di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Indragiri Hilir terhadap kritikan dan saran yang disampaikan siswa dalam rangka perbaikan sistem pelayanan yang diberikan	53	4	5	62
11	Bagaimanakah bentuk keseragaman pemahaman dalam memberikan informasi pelayanan akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Indragiri Hilir	57	4	1	62
12	Bagaimanakah bentuk kerjasama yang terjadi antara guru dan orang tua siswa di di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Indragiri Hilir	57	5	-	62
	Jumlah Keseluruhan	605	89	50	744
	Persentase	81.32	11.96	6.72	100.00

Sumber Data: Rekapitulasi Data Angket Penelitian, 2011

Berdasarkan tabel rekapitulasi angket diatas dapat diketahui, dari 62 orang responden yaitu siswa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kuala Enok Kabupaten Rokan Hilir dan 15 buah pertanyaan, sehingga ditemukan 680 jawaban responden dengan persentase 73,12% baik, 169 jawaban responden dengan persentase 18,17% kurang baik, dan 81 jawaban responden dengan persentase 8,71% tidak baik.

Selanjutnya, untuk mengetahui Peran *Total Quality Management* dalam Meningkatkan Pelayanan Akademik di MAN Kuala Enok Indragiri Hilir, dapat dilakukan analisis dengan rumus sebagai berikut:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P = Persentase

F = Frekuensi

N = Nilai (*Numbers of Cases*)

Jadi;

$$P = \frac{605}{744} \times 100$$

$$P = 0,81 \times 100$$

$$P = 81,32\%$$

Berdasarkan hasil persentase yang diperoleh dengan menggunakan rumus di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Total Quality Management* (TQM) berperan dalam meningkatkan pelayanan akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir. Hal ini terlihat dari persentase yang diperoleh adalah 81,32%. Dari persentase tersebut, dimana terletak antara terletak antara 76%-100% yang dinyatakan baik.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir tentang Peranan *Total Quality Management* dalam Meningkatkan Pelayanan Akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok di Kabupaten Indragiri Hilir, sehingga terkumpul data-data yang dibutuhkan. Selanjutnya, data-data tersebut diklasifikasikan sesuai peruntukannya untuk dilakukan analisis terhadap data-data tersebut, dan akhirnya diperoleh suatu kesimpulan tentang Peranan *Total Quality Management* dalam Meningkatkan Pelayanan Akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dimana berdasarkan hasil persentase yang diperoleh adalah 81,32%.

Berdasarkan analisis persentase di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* Berperan Dalam Meningkatkan Pelayanan Akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir. Karena dari uraian sebelumnya bahwa persentase antara 76%-100% yang dinyatakan baik.

B. Saran-Saran

Dari hasil kesimpulan penelitian di atas tentang Peranan *Total Quality Management* dalam Meningkatkan Pelayanan Akademik di Madrasah Aliyah Negeri Kuala Enok di Kabupaten Indragiri Hilir, maka penulis menyarankan:

1. Kepala Sekolah; diharapkan dengan penelitian ini dapat memberikan informasi kepada Kepala Sekolah tentang pelayanan akademik di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir, dan diharapkan kepala sekolah dapat memberikan

motivasi kepada semua pihak khususnya kepada pemberi pelayanan untuk senantiasa selalu mengedepankan dan memberikan pelayanan yang prima dan baik serta memuaskan kepada siswa. Selanjutnya, juga diharapkan kepada Kepala Sekolah untuk memberikan teguran serta sanksi kepada pihak-pihak yang kurang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan tersebut.

2. Kepada Guru dan Staff; diharapkan dengan penelitian ini dapat lebih meningkatkan motivasi atau memberikan dorongan kepada guru dan staff di MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir untuk senantiasa selalu meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan akademik yang diberikan kepada siswa, sehingga siswa merasa senang dan mudah dalam berurusan ke depannya.
3. Kepada Siswa; diharapkan dengan penelitian ini dapat menjadikan siswa ikut mendukung dan senantiasa selalu mengedepankan sikap menghargai serta mematuhi setiap atusan dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pihak MAN Kuala Enok Kabupaten Indragiri Hilir di antaranya dalam hal pelayanan akademik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Dessi., *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Karya Abditama, 2001
- Ariani, D.W., *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitas*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003.
- Bafadal, Ibrahim., *Manajemen Perlengkapan Sekolah – Teori dan Aplikasinya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, Cet. Ke-3.
- Besterfield, H. D., Besterfield-Michna, C., Besterfield, H. G., & Besterfield-Sacre, M, *Total quality management*, 2nd edition, London: Prentice Hall, 1999.
- Boediono, B, *Pelayanan Prima Perpajakan*,(Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Brown, A, TQM: Implications for Training. *Training for Quality*, 2(3), 1994
- Bryson, J.M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.
- Bush, T. & M. Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, Jogjakarta: IRCiSoD, 2006.
- Coyle-Shapiro, J., The impact of a TQM intervention on teamwork: A longitudinal assessment. *Team Performance Management*, 3(3), 1997, hlm. 150-161.
- Dale, B. G., & Oakland, J. *Quality Improvement Through Standards*. Leckhampton, UK: Stanley Thomes Publishers, 1991.
- Deming, W.E, *Out of Crisis*, *Massachusetts Institute of Technology*, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, 1986.
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003.
- Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, London: Macmillan Gordon dan Partigon, 1984.
- Goetsch, D., & Davis, S. *Introduction To Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness* 2nd ed.. London: Macmillan Gordon dan Partigon, 1993.
- H.A.S Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Hartono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Pekanbaru: LSFK2P, 2003, cet. Ke-1
- Hartono. *Aliran-aliran Pendidikan*. Makasar: Universitas Negeri Makassar, 2008

- Slamet, Margono, *Filosofi Mutu dan Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: IPB, 1999).
- Hunger, J.D. & T.L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Jogjakarta: Penerbit Andi, 2003.
- Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*, Yogyakarta: DIVA Press, 2009, Cet. Ke-1
- Juran, J.M. and Gryna, F.M., *Quality Planning and Analysis*, Third edition, New York: McGraw-Hill, Inc, 1993.
- LP Sinambela, *Administrasi Pembangunan*, Bandung: Madu Maju, 2006.
- Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Morgan, C., & Murgatroyd, S. *Total Quality Management In The Public Sector*. Buckingham, UK: Open University Press, 1997.
- Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Kencana Group, 2010, Cet. Ke-2.
- Muhammad Iqbal. *Pelayanan yang Memuaskan*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2004, hlm. 54.
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2010, Cet. Ke-10.
- Napitapulu, Paimin. *Pelayanan Publik dan Customer Satisfaction*, Bandung: Alumni, 2007.
- Nasution, M, Nur., *Manajemen Mutu Terpadu*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2005.
- Oakland, J, *Total Quality Management: The route to improving performance*. London: Butterworth Heinemann, 1993.
- Poerwanto, M. Ngalim., *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009, Cet. Ke-19.
- Powell, T. C., Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 1995, hlm. 15-19.
- Rahayu dan Paimin Napitupulu, *Pelayanan Publik dan Customer Statifaction*, Bandung: Alumni, 2003.
- Ratmiko dan Atik Septi Winarsih. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Reeves, D.B., *The Leader's Guide to Standard: A Blueprint for Education Equity and Excellence*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2002.

- Rochaety, Eti., dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, Cet. Ke-3.
- Sagala, Syaiful., *Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010, Cet. Ke-4.
- Sallis, E., *Total Quality Management in Education*, San Francisco: Prentice-Hall, Inc, 2001..
- Scholtes, R. P., *The team handbook*. Madison, WS: Joiner Associates, 1992.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. 1, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, Cet. Ke-17.
- Spanbauer, S.J, *A Quality System for Education*, (Milwaukee: Wnsconsin: ASQC Quality Press, 1989), hlm. 76.
- Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, Cet. Ke-3
- Sugiono, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Sutopo dan Adi, *Pelayanan Prima*, Jakarta: LAN, 2005.
- Syafii, Inu Kencana. *Sistem Administrasi Negara*, Bandung: Bumi Aksara, 2003.
- Syamsul Hadi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006.
- Tjiptono. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: AndiOffset, 1998.
- Torrington, D., & Hall, L., *Human Resource Management* (4th ed.). London: Prentice Hall, 1988.
- Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008, Cet. Ke-5.
- Wilkinson, A., Empowerment: Theory And Practice. *Personnel Review*, 27(1), 1998.