

**PENGELOLAAN LAYANAN  
MADRASAH ALIYAH NEGERI WONOGIRI  
DALAM PERSPEKTIF  
TOTAL QUALITY MANAGEMENT(TQM)  
(Tinjauan Terhadap Pelanggan internal)**



Oleh :

**Mustofa Ichsanudin  
NIM. 08913146**

**Tesis**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Fakultas Ilmu Pendidikan Islam Universitas Islam Indonesia  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam**

**YOGYAKARTA  
2011**

**PENGELOLAAN LAYANAN  
MADRASAH ALIYAH NEGERI WONOGIRI  
DALAM PERSPEKTIF  
TOTAL QUALITY MANAGEMENT(TQM)  
(Tinjauan Terhadap Pelanggan internal)**



**Oleh :**

**Mustofa Ichsanudin  
NIM. 08913146**

**Pembimbing :**

**Prof.Dr.H. Usman Abubakar,MA**

**Tesis**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Fakultas Ilmu Pendidikan Islam Universitas Islam Indonesia  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam**

**YOGYAKARTA  
2011**



PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER STUDI ISLAM  
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

## **PENGESAHAN**

Nomor: 360/PS-MSI/Peng./IX/2011

TESIS berjudul : **PENGELOLAAN LAYANAN MADRASAH ALIYAH  
NEGERI WONOGIRI DALAM PERSPEKTIF TOTAL  
QUALITY MANAGEMENT (TQM) (Tinjauan terhadap  
Pelanggan Internal)**

Ditulis oleh : Mustofa Ichsanudin

N. I. M. : 08913146

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu  
Pendidikan Islam

Yogyakarta, 7 September 2011

Ketua Program



Dr. H. Imam Effendi, MA



PROGRAM PASCASARJANA  
MAQISTER STUDI ISLAM (S2)  
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

## TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Mustofa Ichsanudin  
Tempat/tgl lahir : Wonogiri, 25 Juni 1969  
N. I. M. : 08913146  
Konsentrasi : Pendidikan Islam  
Judul Tesis : **PENGELOLAAN LAYANAN MADRASAH ALIYAH NEGERI  
WONOGIRI DALAM PERSPEKTIF TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT (TQM) (Tinjauan terhadap Pelanggan Internal)**

Ketua : Dr. H. Imam Effendi, MA ( ..... )  
Sekretaris : Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag ( ..... )  
Pembimbing : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA ( ..... )  
Penguji : Drs. H. Hujair AH Sanaky, MSI ( ..... )  
Penguji : Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS ( ..... )

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 23 Agustus 2011

Pukul : 12.00–13.00 WIB

Hasil / Nilai : **83, 75 / B**



Mengetahui  
Direktur Program Pascasarjana MSI UII

**Dr. H. Imam Effendi, MA**



PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER STUDI ISLAM  
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

## NOTA DINAS

No. : 963/PS-MSI/ND/VIII/2011

TESIS berjudul : **PENGELOLAAN LAYANAN MADRASAH ALIYAH NEGERI WONOGIRI DALAM PERSPEKTIF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) (Tinjauan terhadap Pelanggan Internal)**

Ditulis oleh : Mustofa Ichsanudin

NIM : 08913146

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 20 Agustus 2011  
Sekretaris Program



Drs. H. Syarif Zubaidah M.Ag

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA



**MAGISTER STUDI ISLAM  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
Jl. Demangan Baru No.24 Lantai II Yogyakarta  
Telp. (0274) 523637

## **PERSETUJUAN**

TESIS berjudul : “ **PENGELOLAAN LAYANAN MADRASAH ALIYAH  
NEGERI WONOGIRI DALAM PERSPEKTIF  
TOTAL QUALITY MANAGEMENT(TQM)”**  
(Tinjauan Terhadap Pelanggan internal)

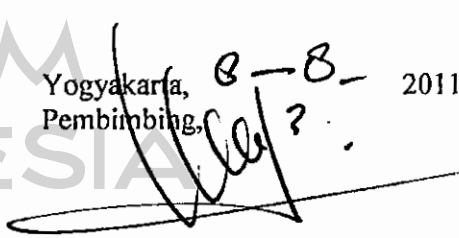
Ditulis oleh : Mustofa Ichsanudin

N.I.M : 08913146

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat setuju untuk diuji dihadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam  
Program Pasca Sarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 8-8-2011  
Pembimbing,

  
Prof. Dr. H. Usman Abubakar, MA

## MOTTO

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا  
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۖ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانْشُزُوا 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. (Q.S. Al-Mujadillah : 11) <sup>1</sup>

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

<sup>1</sup> Departemen Agama RI , 1999; *Al-Qur'an dan Terjemahnya*; CV.Asy Syifa' Semarang

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Tesis ini saya persembahkan kepada :*

*Almamaterku tercinta*

*Pasca Sarjana UIN Yogyakarta*

*Bapak dan ibuku yang mendidik dan membesarkanku*

*Istri dan anak-anaku tercinta*

*Saudara-saudaraku berjuang dalam menuntut ilmu*

*Teman-temanku yang terlibat dalam penulisan tesis ini*

## KATA PENGANTAR

الْحَمْدُ لِلَّهِ حَمْدَ الشَّاكِرِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى مُحَمَّدٍ الْمُبْعُوثِ رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ  
وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ وَمَنْ اهْتَدَى بِهَذَاهُ وَعَمِلَ بِسُنَّتِهِ إِلَى يَوْمِ الدِّينِ

Segala puji hanya milik Allah yang senantiasa kita harapkan ridho-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat wajib untuk dapat memperoleh gelar Magister Studi Islam pada program Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Solawat serta salam semoga tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW.

Walaupun penulisan tesis ini mengalami banyak hambatan yang luar biasa, atas berkat dan karunia Allah dan bantuan dari berbagai pihak berdatangan, sehingga tesis ini penulis mampu selesikan. Oleh karena itu, penulis sampaikan ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec, Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
2. Bapak Dr.H. Imam Effendi,MA, Ketua Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Agama Islam UII Yogyakarta
3. Bapak Drs.H. Syarif Zubaidah, M.Ag, Sekretaris Program Pasca sarjana Fakultas Ilmu Agama Islam UII Yogyakarta
4. Bapak Prof. Dr.H. Usman Abu Bakar, MA, selaku membimbing yang dengan ikhlas, sabar dan telah memberi semangat, pengarahan, dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Para dosen program MSI UII Yogyakarta yang telah membuka cakrawala, pemikiran dan wawasan keilmuan selama mengikuti perkuliahan.

6. Pimpinan beserta staf perpustakaan UII yang telah melayani kami dan memfasilitasi dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Drs. M.Hariyadi Purwanto,M.Ag, selaku kepala MAN Wonogiri, semua guru, pejabat Struktural dan semua staf yang telah membantu dalam penelitian ini.
8. Ayahanda Sogimin dan Ibunda Sri darjanti serta Mertua Kamsidin dan Juminem serta kakak – kakak, adik-adik saya yang telah memberikan dorongan dan dukungan dengan setulus hati.
9. Isteri tercinta Ngafiyatun,S.Ag, dan ananda Zanu, Rozi, Fadhil, Faris yang telah rela memberikan kesempatan dan dorongan serta do'anya kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Tanpa dukungan dan do'a serta keikhlasan mereka mustahil penulis dapat menyelesaikan tugas tesis ini.

Penulis berharap kepada semua pihak yang terlibat membantu dalam penulisan ini semoga Allah SWT membalas dengan balasan yang berlipat ganda. Semoga tesis ini memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi dunia pendidikan. Amiin ya Robbal 'alamiin.

Yogyakarta, Agustus 2011

Penulis



**Mustofa Ichsanudin**  
NIM. 08913146

## DAFTAR ISI

|                                                                                         |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>                                                              | <b>i</b>    |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>                                                         | <b>ii</b>   |
| <b>HALAMAN NOTA DINAS .....</b>                                                         | <b>iii</b>  |
| <b>HALAMAN MOTTO .....</b>                                                              | <b>iv</b>   |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>                                                        | <b>v</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                                             | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                                                 | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                                               | <b>viii</b> |
| <br>                                                                                    |             |
| <b>BAB I    PENDAHULUAN .....</b>                                                       | <b>1</b>    |
| A. Latar Belakang .....                                                                 | 1           |
| B. Rumusan Masalah .....                                                                | 8           |
| C. Tujuan Penelitian Kegunaan Penelitian .....                                          | 8           |
| D. Telaah Pustaka .....                                                                 | 9           |
| E. Kerangka Teori .....                                                                 | 12          |
| F. Metode Penelitian .....                                                              | 17          |
| G. Sistematika Pembahasan .....                                                         | 25          |
| <br>                                                                                    |             |
| <b>BAB II    KONSEP TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM<br/>            PENDIDIKAN .....</b> | <b>29</b>   |
| A. Total Quality Management (TQM) .....                                                 | 29          |
| 1. Definisi Total Quality Management (TQM) .....                                        | 29          |
| 2. Pengertian Kualitas .....                                                            | 33          |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3. Kepuasan Pelanggan .....                                                 | 37        |
| B. Total Quality Management dalam Pendidikan .....                          | 46        |
| 1. Produk Pendidikan Menengah .....                                         | 47        |
| 2. Pelanggan Pendidikan Sekolah Menengah .....                              | 48        |
| 3. Kepuasan Pelanggan Internal Pendidikan Sekolah<br>Menengah .....         | 49        |
| 4. Standarisasi Kualitas Pendidikan Sekolah Menengah ....                   | 51        |
| 5. Implementasi Konsep TQM dalam Pendidikan .....                           | 55        |
| <b>BAB III GAMBARAN UMUM MAN WONOGIRI .....</b>                             | <b>59</b> |
| A. Visi dan Misi .....                                                      | 59        |
| B. Letak Geografis .....                                                    | 60        |
| C. Sejarah Singkat Berdirinya .....                                         | 60        |
| D. Struktur Organisasi dan Personalia .....                                 | 62        |
| E. Keadaan Siswa .....                                                      | 67        |
| F. Kurikulum dan Pembelajaran .....                                         | 68        |
| G. Sarana dan Prasarana .....                                               | 71        |
| H. Pembiayaan .....                                                         | 72        |
| I. Unsur Kelengkapan .....                                                  | 73        |
| <b>BAB IV PENGELOLAAN LAYANAN MADRASAH ALIYAH<br/>NEGERI WONOGIRI .....</b> | <b>74</b> |
| A. Strategi Manajemen Untuk Peningkatan Mutu Layanan                        | 74        |
| 1. Perencanaan ( <i>Planning</i> ) .....                                    | 75        |
| 2. Pengorganisasian ( <i>organizing</i> ) .....                             | 75        |

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3. Kepemimpinan ( <i>leading</i> ) .....                                           | 76        |
| 4. Pengendalian ( <i>controlling</i> ) .....                                       | 77        |
| <b>B. Dimensi Mutu Dalam Layanan MAN Wonogiri menurut Pelanggan Internal .....</b> | <b>79</b> |
| 1. Kepercayaan ( <i>reliability</i> ) .....                                        | 80        |
| 2. Keterjaminan ( <i>assurance</i> ) .....                                         | 84        |
| 3. Bukti Langsung ( <i>tangible</i> ) .....                                        | 88        |
| 4. Kepemerhatian ( <i>empaty</i> ) .....                                           | 92        |
| 5. Daya Tanggap ( <i>responsiveness</i> ) .....                                    | 93        |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>                                                         | <b>94</b> |
| A. Kesimpulan .....                                                                | 94        |
| B. Rekomendasi .....                                                               | 97        |
| C. Kata Penutup .....                                                              | 98        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                                        |           |
| <b>LAMPIRAN – LAMPIRAN .....</b>                                                   |           |

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## DAFTAR TABEL DAN BAGAN

|                                                                                                      |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Tabel 01. Kriteria Komponen Ukuran Kualistas .....                                                   | 24     |
| Tabel 02. Klasifikasi Pelanggan Pendidikan Sekolah (Menengah) .....                                  | 50     |
| Tabel 03. Data Guru/Karyawan Man Wonogiri .....                                                      | 63     |
| Tabel 04. Data keadaan Siswa MAN Wonogiri Tahun Pelajaran 2009/2010....                              | 67     |
| Tabel 05. Analisis Akuntabilitas .....                                                               | 70     |
| Tabel 06. Struktur Kurikulum MAN I Wonogiri .....                                                    | 76     |
| Tabel 07. Struktur Kurikulum MAN I Wonogiri Kelas XI dan XII<br>Program Studi Ilmu Alam (IA) .....   | 77     |
| Tabel 08. Struktur Kurikulum MAN I Wonogiri Kelas XI dan XII<br>Program Studi Ilmu Sosial (IS) ..... | 78     |
| Tabel 09. Pengaturan Beban Belajar .....                                                             | 88     |
| Tabel 10. Barang-barang Penunjang Perpustakaan .....                                                 | 97     |
| Tabel 11. Barang-barang penunjang BK MAN Wonogiri .....                                              | 100    |
| Tabel 12. Perangkat Laboratorium IPA .....                                                           | 102    |
| Tabel 13. Barang-barang Penunjang Laboratorium Komputer .....                                        | 103    |
| Tabel 14. Fasilitas Penunjang Administrasi .....                                                     | 123    |
| Tabel 15. Kepercayaan ( <i>reliability</i> ) .....                                                   | 130    |
| Tabel 16. Keterjaminan .....                                                                         | 133    |
| Tabel 17. Bukti Langsung .....                                                                       | 137    |
| Tabel 18. Perhatian .....                                                                            | 139    |
| Tabel 19. Daya tanggap .....                                                                         | 141    |
| <br>Bagan 01. Pelanggan Sekolah .....                                                                | <br>14 |
| Bagan 02. Para Pelanggan Sekolah .....                                                               | 15     |
| Bagan 03. Skema Kaitan Jasa Pendidikan Dengan Kepuasan .....                                         | 47     |
| Bagan 04. Struktur Organisasi MAN I Wonogiri .....                                                   | 62     |

## ABSTRAK

TESIS berjudul : “ **PENGELOLAAN LAYANAN MADRASAH ALIYAH  
NEGERI WONOGIRI DALAM PERSPEKTIF  
TOTAL QUALITY MANAGEMENT(TQM)”  
(Tinjauan Terhadap Pelanggan internal)**

Ditulis oleh : Mustofa Ichsanudin  
NIM : 08913146

Tesis ini meneliti tentang pengelolaan layanan Madrasah Aliyah Negeri I Wonogiri dengan pendekatan Total Quality management (TQM), yaitu pendekatan dalam melakukan usaha untuk mencoba memaksimalkan daya saing lembaga melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.

Karena luasnya pembahasan tentang TQM, maka TQM tersebut lebih ditekankan kepada tinjauan pelanggan internal madrasah yaitu guru, dan karyawan madrasah. Karena peranan mereka sangat besar sebagai salah satu komponen penting penentu berjalannya roda kegiatan dan kualitas madrasah. MAN I Wonogiri yang menjadi obyek penelitian adalah madrasah yang masih survive dengan berbagai prestasi akademik dan non akademik yang berhasil diraihinya serta masih ditopang oleh kepercayaan dan animo tinggi dari masyarakat kepada lembaga tersebut memiliki keunikan dalam pengelolaan lembaga formal tersebut, yaitu keterpaduan sistem dengan lembaga pendidikan baik akademik seperti kurikulum, Proseb Belajar Mengajar (PBM) sistem evaluasi, maupun dalam aspek administrasi keuangan.

Jenis penelitian tesis ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan metode-metode pengumpulan data seperti interview, kuesioner, observasi, dokumentasi, serta dianalisa secara diskriptif kualitatif dan kuantitatif.

Metode – metode tersebut adalah instrument untuk mencari jawaban bagaimanakan pengelolaan layanan MAN I Wonogiri terhadap pelanggan internal madrasah baik yang bersifat akademik maupun administrasi, strategi manajemen, kemudian bagaimanakah tanggapan dan penilaian pelanggan internal (guru dan karyawan) terhadap dimensi mutu hasil pengelolaan layanan MAN I Wonogiri tersebut.

Dari jawaban yang diperoleh, diketahui kelebihan, kekurangan dan kendala pengelolaan layanan MAN I Wonogiri, dan diketahui pula tingkat kepuasan pelanggan internal.

Sebagai upaya agar hasil penelitian ini ada *follow up*, dicantumkan beberapa rekomendasi bagi para pengelola MAN I Wonogiri, dan seluruh pelanggan internal lembaga untuk perbaikan-perbaikan dan peningkatan mutu MAN I Wonogiri secara keseluruhan.

kata Kunci :

- layanan - Total Quality Managemen - Pelanggan Internal

## **ABSTRACT**

### **MANAGEMENT OF SERVICE MADRASAH ALIYAH NEGERI WONOGIRI IN THE PERSPECTIVE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (a review of Internal Customers)**

*By: Mustofa Ichsanudin*  
NIM: 08913146

*This thesis examines the management of services Madrasah Aliyah Negeri I Wonogiri with approach to Total Quality Management (TQM), namely the approach of doing effort to try to maximize the competitiveness of the institution through the continuous improvement of products, services, people, process, and the environment.*

*Because of the Extensive discussion of the TQM is more emphasis placed on internal customer review are teachers, and employees of madrasah. Because they are very big role as one important component of determining passage of wheel activity and quality of madrasah.*

*MAN I Wonogiri that the object of research is the madrasah which still survive in various academic and non academic achievements are successfully achieved and is still sustained by the confidence and high interest form the public. the institution has an unique in the management, namely the systems are integrated with educational institutions such as the academic curriculum, teaching and learning process (TLP), evaluation system, as well as in aspects of financial administration.*

*This type of research of this thesis is field experiments that use the methods of data collection such as interviews, questionnaires, observation, documentation, and descriptively analyzed qualitatively and quantitatively.*

*These methods are the instrument to find the answer how the service management to internal customers of MAN I Wonogiri both academic and administrative, management strategies, then how is the respons and assessment of internal customers (teachers and employees) to the dimensions of quality of service management MAN I Wonogiri.*

*From the answers obtained, the know advantages, disadvantages and constraints of MAN I Wonogiri service management, and also know the internal customer satisfacation levels.*

*In an effort have the results of this study is follow-up, in say a few recomendationts and quality improvement overall MAN I Wonogiri.*

**Key words :**

- Service
- Total Quality Management
- Internal Customer

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah merupakan suatu masalah yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Maju tidaknya suatu bangsa sangat tergantung pada pendidikan bangsa tersebut. Artinya jika pendidikan suatu bangsa dapat menghasilkan “Manusia” yang berkualitas lahir batin. Otomatis bangsa tersebut akan maju, damai dan tenteram. Sebaliknya jika pendidikan suatu bangsa mengalami stagnasi maka bangsa itu akan terbelakang disegala bidang.

Menurut Niel Postman, pendidikan disekolah-sekolah menghadapi dua persoalan. Yang *pertama*, berkaitan dengan persoalan teknis, yaitu cara seseorang siswa akan menjadi terpelajar. Disini termasuk masalah pengelolaannya. Sedangkan yang *kedua*, berkenaan dengan problem metafisik yaitu yang menyediakan wawasan, konsep, cara pandang supaya dapat “merubah dunia”, sehingga pendidikan disekolah dirasakan ada guna yang nyata.<sup>1</sup>

Kualitas adalah kunci untuk meningkatkan daya saing suatu barang atau jasa dalam bidang apapun. Saat suatu produk tidak dapat mengangkat kualitasnya, maka sulit untuk terjun dalam kancah persaingan . demikian

---

<sup>1</sup> Neil Postman, *Matinya Pendidikan : Redefinisi Nilai-nilai Sekolah*, terjemahan dari *The End of Education, Redevining the value of Scholl*, Alih Bahasa : Siti Farida, (Yogyakarta ; Jendela, Cet.2, 2002), halaman 1-2.

pentingnya kualitas menurut Stephen Uselac, karena cakupannya yang cukup luas yaitu meliputi proses, manusia dan lingkungan.<sup>2</sup>

Bidang pendidikan adalah salah satu bidang yang dituntut untuk meningkatkan kualitasnya, serta termasuk bidang yang menerima dampak globalisasi baik positif maupun negatif. Masyarakat semakin haus akan pengelolaan lembaga pendidikan yang berkualitas. Kecenderungan mereka untuk lebih selektif menentukan lembaga pendidikan yang bermutu bagi putra putrinya adalah keniscayaan, karena begitu urgennya pendidikan sebagai salah satu kebutuhan asasi manusia. Bahkan Immanuel Kant menyatakan bahwa "*manusia menjadi manusia karena pendidikan*".

M. Natsir juga menegaskan bahwa maju mundurnya suatu kaum bergantung sebagian besar kepada pendidikan yang berlaku dikalangan mereka.<sup>3</sup> Pendidikan dipandang sebagai agen tunggal yang paling penting bukan hanya untuk melatih generasi muda akan peranan orang dewasa yang mapan, tetapi lebih penting lagi, mensosialisasikan kompetensi-kompetensi baru kepada mereka yang di tuntut oleh kebutuhan peranan yang muncul dari masyarakat yang berubah.<sup>4</sup> Jangkauan pendidikan bukan hanya dalam konteks *kuantitatif* (dimensi populasi / jumlah ), melainkan juga *kualitatif* (mutu) yang lebih mengarah pada kedalaman dan intentitas, baik dalam proses maupun produk, sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia yang siap menghadapi tantangan kedepan.

---

<sup>2</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality management*, (Yogyakarta : ANDI, 2002), halaman, 3.

<sup>3</sup> M. Natsir, *Kapita Selecta*, (Jakarta : Bulan Bintang). 1973, halaman.77.

<sup>4</sup> John. C. Bock, *Comparative Education*, (New York : Mac Millan Publisity Co., Ltd).,halaman. 85

Menurut Samuel Bowles (1972), pendidikan Islam nampaknya masih dalam posisi ‘cagar budaya’ untuk mempertahankan faham-faham tertentu, dan belum membantu menumbuhkan *mobilitas* antar generasi demi generasi masa depan.<sup>5</sup>

Oleh karena itu, peningkatan mutu lembaga Pendidikan Islam adalah *solusi* yang mau tidak mau harus dilakukan dan diprioritaskan. Sehingga lembaga pendidikan Islam tidak lagi ditempatkan sebagai ‘kelas dua’ dan dapat memaksimalkan daya saing lembaga. Umat Islam tentu merindukan kembali masa keemasan dalam sejarah peradaban Islam pada masa Daulah Abbasiyah di Baghdad (750 – 1258 M) dan Daulah Umayyah di Spanyol (711 – 1492 M) yang ditandai antara lain oleh kemajuan dalam bidang sosio ekonomi, dan intelektual, serta ditunjang oleh kemajuan pendidikan baik institusi, infrastruktur, sains dan obyek-obyek studinya.<sup>6</sup>

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 merupakan sebuah sistem, maka sub sistem yang selama ini belum banyak di tangani adalah sub sistem manajemen atau pengelolaan.<sup>7</sup> Bahkan konon krisis pendidikan yang dirasakan dewasa ini berkisar pada krisis menajemennya, yang akhirnya

---

<sup>5</sup> Jusuf Amir Faissal, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1995) halaman.15.

<sup>6</sup> Abd Halim Soebahar, *Wawasan Baru Pendidikan Islam*, (Jakarta : Kalam Mulia 2002).halaman.95.

<sup>7</sup> Made Pidarta, *Landasan Pendidikan ; Stimulasi Pendidikan Berkorak Indonesia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1997. halaman. 32.

megakibatkan kualitas pendidikan rendah dan dari sisi pengelolaan sumber daya masih belum efisien.<sup>8</sup>

Faktor pengelolaan termasuk faktor yang sangat menentukan produktifitas dan efektifitas pendidikan. Pendidikan sebagai sebuah sistem tidak akan menghasilkan *output* atau *outcome* yang berkualitas, apabila proses pendidikan tersebut tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan produktifitas dan efektifitas, lembaga pendidikan harus senantiasa melakukan perbaikan (*improvement*) dengan selalu tetap memperhatikan faktor-faktor internal (*inside*) maupun eksternal (*outside*). Salah satu faktor *out side* dapat diperhatikan adalah pendekatan kualitas (*quality approach*) yang berasal dari dunia industri dan bisnis yang diantaranya menggunakan dengan pendekatan Total Quality Managemen (TQM) atau terkadang disebut Manajemen Mutu Terpadu (MMT).

Total Quality Managejen (TQM) sebuah kiat menejemen yang di fokuskan pada perbaikan proses untuk kepuasan pelanggan. Kita ini dipandang sebagai kunci keberhasilan dunia industri dinegara-negara maju seperti Jepang dan Amerika. Dan kini telah dilirik oleh dunia pendidikan untuk diadaptasikan dengan tujuan untuk meghasilkan “produk” yang berkualitas. Pendidikan, dalam Perspektif Total Quality Managemen (TQM), adalah sebuah industri yang menyediakan / menghasilkan produk berupa jasa (*service*).<sup>9</sup> Layanan tersebut diberikan kepada pelanggan (*costomer core*) yang

---

<sup>8</sup> H.A.R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif abad 21*, (Magelang : Tera Indonesia,1998). Halaman .xii.

<sup>9</sup> Sallis Edward, *Total Quality Management in Education*, (London : Pogan Page Limited, 1993), Hlm.31

dibagi menjadi : (1) *Pelanggan Internal* yaitu pelanggan lembaga pendidikan (para guru, pustakawan, laborat, teknisi, dan tenaga administrasi, dll), (2) *Pelanggan Eksternal* yang terdiri dari : a. *Pelanggan eksternal primer* yaitu para siswa. b. *Pelanggan Skunder* yaitu para orang tua, pemerintah dan masyarakat. c. *Pelanggan Tersier* yaitu pemakai atau penerima lulusan baik perguruan tinggi maupun dunia usaha.<sup>10</sup>

Dalam pelaksanaan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu, hanya dengan memahami proses dan memberikan pelayanan yang maksimal, maka organisasi dapat menghargai makna kualitas. Salah satu pelanggan yang harus dapat perhatian pula adalah : *pelanggan internal* yaitu para guru berikut karyawan. Karena apabila dalam suatu instansi hubungan internal ini tidak atau kurang bermutu, maka pada akhirnya mungkin akan mempengaruhi kualitas pelayanan pada *pelanggan eksternal primer* yaitu para siswa.<sup>11</sup>

Para karyawan peranannya dilembaga sekolah sangat penting sebagai salah satu unsur penentu berjalannya roda sekolah. Para guru juga memiliki peran sentral, bukan hanya mengorganisasikan pesan pengajaran bagi siswanya, tetapi juga mereka diharapkan mampu memotivasi belajar siswa, mengatur isi serta kegiatan belajar siswa, menciptakan situasi belajar yang menyenangkan siswa dan mampu berperan sebagai fasilitas yang memudahkan proses serta pencapaian hasil belajar siswa serta sebagai

---

<sup>10</sup> Depdikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, (Jakarta : Proyek Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 1998), halaman. 171 – 172.

<sup>11</sup> Sallis Edward, *Total Quality Management in Education*. halaman 32 – 33.

*evaluator* proses serta hasil belajar siswa demi kepentingan bimbingan belajar siswa.<sup>12</sup>

Menurut Muchtar Bukhori, “Yang dapat memperbaiki situasi pendidikan pada akhirnya berpulang pada guru yang sehari-hari bekerja di lapangan, mulai guru Taman Kanak-Kanak sampai Guru Besar”.<sup>13</sup>

Layanan kepada mereka antara lain dengan memperhatikan kesejahteraan mereka, sebab pendapatan personalia adalah salah satu faktor penentu produktifitas di kalangan guru.<sup>14</sup>

Diantara sekian banyak lembaga pendidikan Islam yang juga menghadapi tantangan berat dalam upaya peningkatan mutu pendidikannya adalah Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri.

Sebagaimana madrasah pada umumnya, kelahirannya memiliki beberapa latar belakang : (1) Sebagai manifestasi dari realisasi pembaharuan system pendidikan Islam, (2) Usaha penyempurnaan terhadap sistem yang lebih memungkinkan lulusannya untuk memperoleh kesempatan yang sama dengan sekolah umum, (3) Adanya sikap mental pada sementara umat Islam yang terpaku dengan sistem pendidikan Barat, (4) Sebagai upaya untuk menjembatani antara sistem pendidikan tradisional yang dilaksanakan pesantren dan sistem pendidikan modern dari akulturasi.<sup>15</sup> Berdasarkan observasi semenara penulis, layanan jasa dari lembaga kepada pelanggan

<sup>12</sup> Samana, A. *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta : Kanisius, 1994), halaman. 38 – 39.

<sup>13</sup> Muchtar Bukhori, *Ilmu Pendidikan dan Praktek Pendidikan dalam Renungan*, Jakarta; IKIP Muhammadiyah Press, 1999, hal. 35.

<sup>14</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : PT Bina Aksara, 1988), *hakman.147*

<sup>15</sup> Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996), hlm.47.

internal cukup memuaskan. Terbukti, madrasah tersebut tetap *survive* setelah sekian lama berdiri, walau persaingan antar lembaga pendidikan – khususnya di daerah kabupaten Wonogiri cukup tinggi. Bahkan animo masyarakat untuk mendaftarkan putra – putrinya ke madrasah tersebut menunjukkan grafik yang konstan baiknya untuk ukuran daerah kabupaten Wonogiri. Bukti yang lain adalah banyaknya prestasi-prestasi madrasah ini baik yang bersifat akademik maupun non akademik. Sehingga penulis berasumsi bahwa ada layanan – layanan yang dapat memuaskan para guru dan karyawan yang mungkin sesuai dengan harapan mereka, sehingga mereka semangat bekerja dan berprestasi.<sup>16</sup>

Dalam konteks penelitian yang penulis lakukan ini, maka tujuan penelitian adalah mengetahui proses layanan MAN 1 Wonogiri dengan pendekatan TQM sebagai acuannya. Dipilihnya MAN 1 Wonogiri, karena penulis berpendapat madrasah tersebut memiliki keunikan, yaitu sebagai madrasah formal yang dalam pengelolaannya menggunakan sistem terpadu dengan menggunakan kurikulum Dinas Pendidikan dan Departemen Agama, Proses Belajar Mengajar (PBM), sistem evaluasi maupun dalam pengelolaan administrasi keuangan serta satu – satunya Madrasah Aliyah yang berstatus negeri di kabupaten Wonogiri yang tetap eksis mampu bertahan di tengah era dimana madrasah pada akhir-akhir ini termasuk sekolah yang di anggap banyak kalangan masyarakat “sekolah tidak maju/ yang di nomor duakan”.

---

<sup>16</sup> Supardi dan Syaiful Anwar, *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : UII Press, 2002), hlm.47.

Dengan penelitian diharapkan dapat membuktikan sejauh mana mutu pengelolaan lembaga tersebut, sehingga dapat diprediksi apakah animo masyarakat yang tinggi terhadap MAN 1 Wonogiri memang karena pengelolaan layanannya yang sangat bermutu atau hanya karena nama besar MAN 1 Wonogiri saja. Disamping itu dapat teridentifikasi persoalan dan hambatan yang dihadapi Madrasah Aliyah Negeri 1 Wonogiri untuk selanjutnya titik tolak perbaikan dimasa-masa mendatang.

## **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah tersebut, pokok masalah yang akan diteliti dalam rangka penyusunan tesis adalah pengelolaan jasa untuk memenuhi kepuasan *pelanggan Internal* dalam perspektif Total Quality Management (TQM). Secara rinci rumusan masalah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Implementasi pengelolaan jasa MAN 1 Wonogiri menurut perspektif kepuasan *pelanggan Internal* (guru dan karyawan).
2. Strategi manajemen MAN 1 Wonogiri untuk meningkatkan mutu layanan.
3. Pengelolaan layanan Akademik dan administrasi di Madrasah Aliyah Negeri 1 Wonogiri.

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dapat mengetahui pandangan atau pendapat para *Pelanggan Internal* Madrasah Aliyah Negeri 1 Wonogiri tentang layanan lembaga tersebut kepada mereka, sehingga diperoleh informasi tingkat kepuasan mereka serta kelebihan dan kelemahan dalam pengelolaan layanan jasa tersebut.
2. Dapat mengetahui strategi managerial yang dilakukan madrasah untuk meningkatkan kualitas layanan jasa .
3. Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana sebenarnya pengelolaan layanan Madrasah Aliyah Negeri 1 Wonogiri kepada *pelanggan Internal* yaitu guru dan karyawan baik aspek :
  - a. Jasa yang bersifat akademik
  - b. Jasa yang bersifat administratif

#### **D. Telaah Pustaka**

Berdasarkan pengamatan penulis selama ini, belum ada yang meneliti mengenai pengelolaan Madrasah Aliyah Negeri dalam perspektif Total Quality Management, apalagi yang ditinjau dari aspek kepuasan pelanggan internal yaitu guru dan karyawan. Penelitian yang hampir mendekati judul ini, adalah Tesis Rustatiningsih(2007) yang berjudul "*Rekonstruksi Manajemen Pendidikan Islam Sebagai Upaya Strategi Meningkatkan Mutu di MIM Unggulan 1 Gading Kabupaten Klaten (Pendekatan Total Quality Management)*", dari Program Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, Tahun 2007.

Tesis M. Hasbi (2002) dari Program Pasca Program Studi Pendidikan Agama Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta dalam perspektif Total Quality Management (TQM) menurut tinjauan *pelanggan eksternal primer* yaitu siswa,<sup>17</sup> Fokus dalam tesis tersebut adalah pada substansi kegiatan MAN Model Yogyakarta sebagai lembaga pendidikan menengah, yaitu layanan pembelajaran dan layanan administrasi.

Tesis karya Supaat berjudul : *"Total Quality Management pada pengelolaan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus"* yang meninjau pengelolaan STAIN tersebut secara umum.

*"Menejemen Pendidikan Terpadu Anak Berbakat (Studi Kasus di SD Muhammadiyah Sapean Yogyakarta"*. Oleh saudara Hermanto.<sup>18</sup> Dalam tesis tersebut dibahas fungsi-fungsi management yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan. dilanjutkan pengungkapan pengayaan (*enrichment*), pengelompokan (*grouping*), dan percepatan (*acceleration*).

Adapun tulisan-tulisan tentang Total Quality Management cukup banyak, namun yang berkaitan langsung dengan pendidikan relatif masih sedikit. Buku Tjiptono dan Anastasia Diana yang berjudul *"Total Quality Manajement"*, hanya berbicara tentang sejarah perkembangan TQM, empat perbedaan TQM dengan methode manajemen lainnya, yaitu asal

---

<sup>17</sup> M.Hasbi, *Pengelolaan MAN Model Yogyakarta Ddalam Perspektif Total Quality Management : Tinjauan terhadap Pelanggan Eksternal Primer*(Tesis), MAN Model Yogyakarta Ddalam Perspektif Total Quality Management : Tinjauan terhadap Pelanggan Eksternal Primer)(Tesis), Yogyakarta. IAIN Sunan Kalijaga,2002.

<sup>18</sup> Hermanto, *"Menejemen Pendidikan Terpadu Anak Berbakat (Studi Kasus di SD Muhammadiyah Sapean Yogyakarta"* (tesis) , Yogyakarta, IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta,2000.

intelektualnya, sumber motivasinya, asal Negara kelahirannya dan proses *diseminasi* atau penyebaran, prinsip dan unsur pokok dalam TQM.<sup>19</sup>

Soewarso Harjono Soedarmo dalam bukunya *"Total Quality Management"* menjelaskan secara umum tentang landasan dan dasar Total Quality Management, Pokok-pokok pikiran tentang pengembangan manajemen mutu dan produktifitas, kemudian implementasinya, serta dijelaskannya tentang penerapan TQM pada pendidikan tinggi dalam proses belajar mengajar, dan disinggung customer dalam dunia pendidikan tersebut. lebih dari itu dijabarkan tentang kepemimpinan atau management dalam TQM.<sup>20</sup>

Dalam buku *"Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan : Konsep, Strategi dan Aplikasi"* karya karya Syafrudin membahas tentang konsep dasar Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam pendidikan serta penerapan yang meliputi aspek kepemimpinan, pemberdayaan guru, alat dan teknik perbaikan mutu, dan strategi implementasi MMT.<sup>21</sup>

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia dalam bukunya *"Panduan Manajemen Sekolah"*, disini pembahasan menyentuh Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang diterjemahkan dari Total Quality Management (TQM), yakni tentang prinsip dasar MMT berupa layanan jasa, yakni layanan pembelajaran. Dan tolok ukurnya adalah tingkat kepuasan

---

<sup>19</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (yogyakarta : ANDI,2002). hal.3

<sup>20</sup> Soewarso Harso Sudarmo, *Total Quality Management* ,(Yogyakarta ; Andi Offset, 2003).

<sup>21</sup> Syafrudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan : Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta : Grasindo,2002)

pelanggan. sedangkan pelanggan sekolah adalah pelanggan internal dan eksternal yang terdiri atas pelanggan eksternal primer, skunder, dan tersier.<sup>22</sup>

#### E. Kerangka Teori

Manajemen adalah suatu proses sosial yang direncanakan untuk menjamin kerja sama, partisipasi dan keterlibatan sejumlah orang dalam mencapai sasaran atau tujuan tertentu yang ditetapkan secara efektif.<sup>23</sup>

Kepuasan pelanggan tidak berarti memberi mereka menurut prediksi apa yang disukai mereka, tetapi paling tidak bisa diidentifikasi terlebih dahulu : (1) Kebutuhan pokok pelanggan dan (2) harapan-harapan mereka. Dari sinilah, institusi berusaha memenuhi kebutuhan serta harapan mereka yang pada akhirnya membawa pada mutu atau kualitas tinggi.

Konsep inilah yang menjadi inti dari Manajemen Mutu Terpadu (MMT), terjemahan dari "Total Quality Management "(TQM),

Sebagai suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen berkualitas maka diperlukan perubahan – perubahan besar dalam budaya dan sistem organisasi. Maka Hansler dan Brunnell berpendapat bahwa ada empat prinsip utama dalam Total Quality Manajemen, Yaitu :

1. Kepuasan Pelanggan
2. Respek terhadap semua orang
3. Menejemen berdasarkan fakta

---

<sup>22</sup> Depdikbud, "*Panduan Menejemen Sekolah*"

<sup>23</sup> Depag RI, *Managemen Madrasah Aliyah*,(Jakarta : Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 1999) halaman.I

#### 4. Perbaiki berkelanjutan

Sedang dalam buku “Panduan Manajemen Sekolah” juga disebutkan prinsip dasar MMT sekolah adalah “unit layanan jasa” yakni layanan pembelajaran.<sup>24</sup> Karena layanan merupakan kunci keberhasilan untuk memuaskan pelanggan baik dalam bisnis maupun sekolah. Sedangkan yang dilayani sekolah adalah para pelanggan sekolah yang terdiri dari :

1. Pelanggan internal yaitu para pengelola sekolah seperti guru, pustakawan, laborat, teknisi dan tenaga administrasi.
2. Pelanggan eksternal yang terbagi menjadi :
  - a. Pelanggan primer yaitu siswa
  - b. Pelanggan sekunder yaitu orang tua, pemerintah dan sponsor.
  - c. Pelanggan tersier seperti perguruan tinggi dan dunia kerja yang menerima lulusan sekolah.

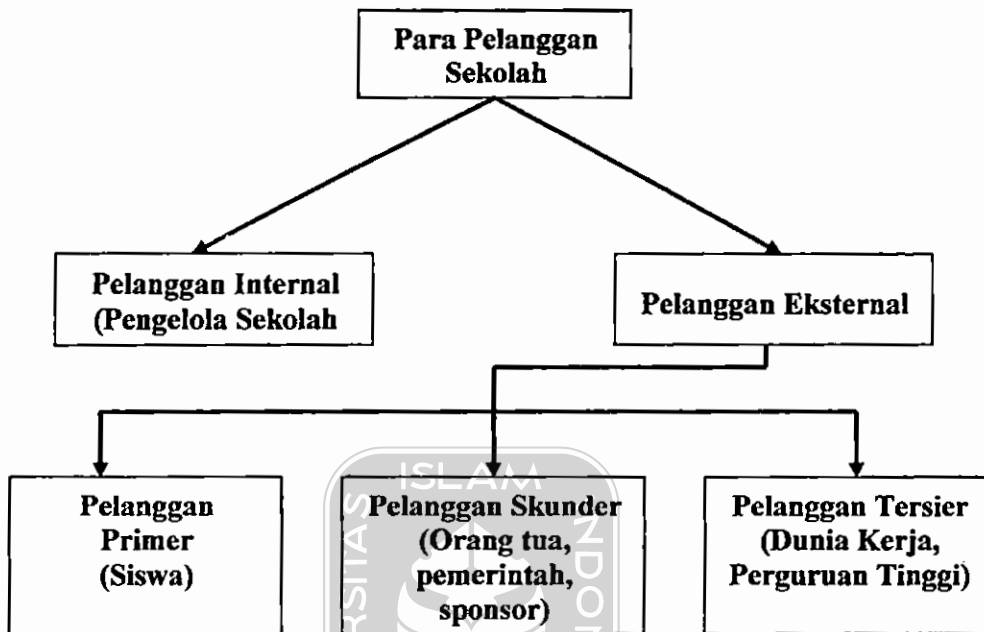
Pelanggan sekolah bisa digambarkan sebagai berikut:

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

---

<sup>24</sup> Depdikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta : Proyek Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, 1998). halaman.171.

**Gambar 1**  
**Pelanggan Sekolah**



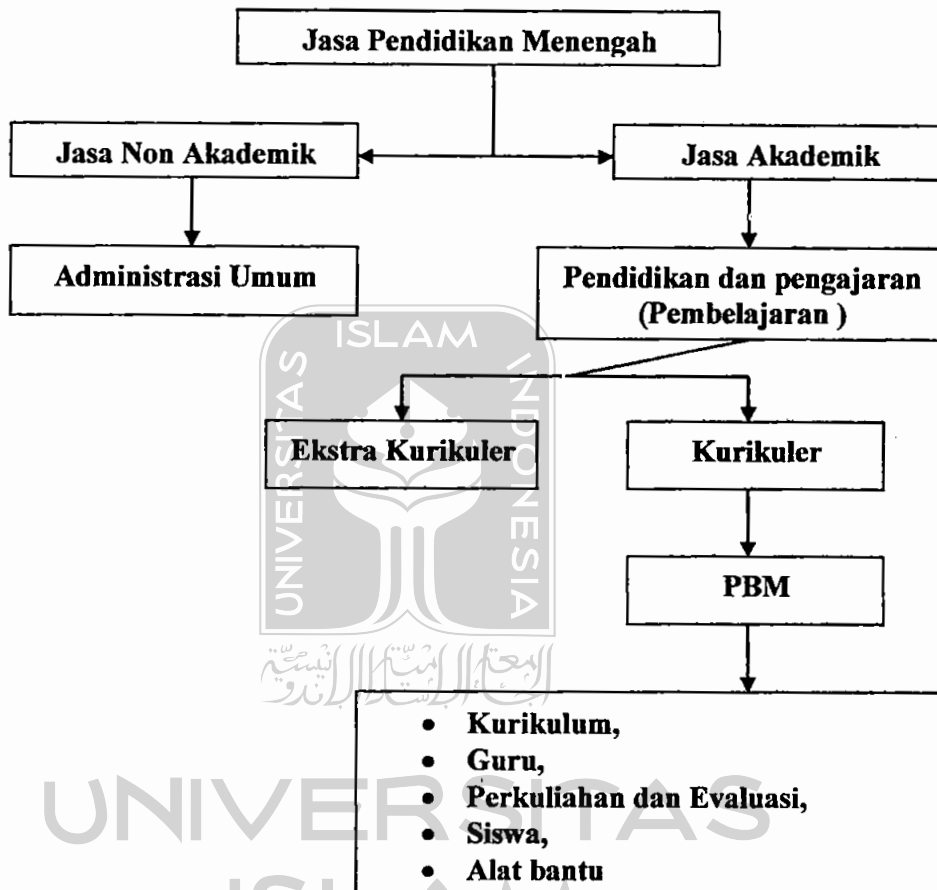
Menurut Sallis, jasa yang di sediakan oleh lembaga pendidikan adalah *lotion* (biaya kuliah), *assessment* (penilaian), dan *guidance*(bimbingan) yang diberikan kepada peserta didik orang tua dan sponsor. Sedangkan menurut Tampubolon jasa yang diberikan oleh institusi pendidikan tinggi (jasa kependidikan tinggi) terdiri atas lima jenis, yaitu :

1. Jasa Kurikuler (JK)
2. Jasa Penelitian (JP)
3. Jasa Pengabdian kepada Masyarakat (JPM)
4. Jasa Administrasi (JA)
5. Jasa Ekstrakurikuler (JE)

Obyek penelitian ini adalah sebuah lembaga pendidikan menengah, maka jasa pendidikan menengah ini tidak sebanyak pendidikan tinggi, Karena

tidak memasukan jasa penelitian dan pengabdian masyarakat seperti dalam gambar table berikut :

**Gambar 2**  
**Jasa Pendidikan Menengah**



Kedua macam jasa pendidikan menengah diatas dipahami sebagai suatu kesatuan yang *komplementer* dan *integrated*. Disamping itu pemahaman pendidikan menengah sebagai suatu sistem harus juga dipahami oleh segenap *civitas academic*, sehingga jasa yang diberikan benar-benar mampu memmuaskan para pelanggan. Kualitas dan paradigma layanan di lembaga pendidikan adalah efektifitas dan kelancaran pelaksanaan proses belajar

mengajar (PBM).oleh karena itu, semua komponen lain yaitu jasa non akademik berkedudukan sebagai pelengkap atau *supporting system*. Dalam posisi ini maka semua kegiatan yang dilaksanakan dalam kategori jasa non akademik haruslah benar-benar mendukung secara dinamis dan konstruktif bagi kegiatan akademik.

Menurut Edward Sallis, keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal, dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sama atau lebih harapan pelanggan. Sedangkan untuk menjadikan pelanggan puas ada lima sifat yang harus diwujudkan, yaitu:

1. Kepercayaan(*reliability*). Artinya layanan sesuai dengan yang dijanjikan misalnya dalam rapat, brosur dan lain-lain. Sedangkan aspek kepercayaan antara lain kejujuran, aman, tepat waktu dan ketersediaan.
2. Keterjaminan (*assurance*). Adanya sekolah mampu menjamin kualitas layanan yang diberikan. Misalnya kompetensi guru/staf dan keobyektifan.
3. Bukti langsung (*tangible*). Artinya bagaimana situasi tampak baik, bersih, rapi, juga kelengkapan fasilitas fisik, dan sarana prasarana penunjang.
4. Perhatian(*empaty*).Artinya sekolah memperhatikan penuh kepada pelanggan, misalnya melayani pelanggan dengan ramah, berkomunikasi dengan baik.
5. Ketanggapan (*responsiveness*). Artinya sekolah harus cepat tanggap terhadap kebutuhan pelanggan. Seperti cepat memperhatikan dan mengatasi keluhan-keluhan yang muncul.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Dikbud, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta, 1998. halaman.173.

Kepuasan pelanggan banyak ditentukan oleh kualitas performa pelayanan di lapangan. bila pelayanan (*service*) tidak sesuai dengan harapan (*expectation*), maka dimata pelanggan pelayanan yang diberikan jelek. Hal tersebut bisa digambarkan dalam permasalahan berikut ini :

$$\text{Satisfaction} = f(\text{Performance} - \text{Expectation})^{26}$$

Persamaan tersebut menghasilkan tiga kemungkinan, yaitu :

1. *Performance < Expectation*

Bila hal ini terjadi, maka pelanggan mengatakan bahwa pelayanan yang diberikan jelek atau kurang, karena harapan pelanggan tidak terpenuhi.

2. *Performance = Expectation*

Bila kondisi seperti ini, maka bila pelanggan tidak ada istimewanya, karena kualitas pelayanan dianggap biasa-biasa saja.

3. *Performance > Expectation*

Bila gambaran ini yang ada, maka berarti pelanggan mengatakan pelayanan sangat memuaskan.

Kerangka teori inilah yang dijadikan pijakan penelitian di Madrasah Aliyah Wonogiri dengan mengambil sudut pandang pengelolaan layanan dan kepuasan pelanggan internal (guru dan karyawan) .

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

---

<sup>26</sup> Oka A Youti, *Customer Service Cara Efektif Memuaskan Pelanggan*, (Jakarta,PT. Pratnya Paramita,2000). halaman.36.

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*Field research*) dan bersifat *deskriptif analisis* yaitu bertujuan untuk melukiskan dan menganalisa keadaan yang ada khususnya tentang pengelolaan layanan Madrasah Aliyah Negeri 1 Wonogiri dalam perspektif *Total Quality Managemen* (Tinjauan kepuasa pelanggan internal).

## **2. Penentuan Subyek Penelitian**

Yang dimaksud subyek penelitian adalah sumber tempat memperoleh penelitian.

Sedangkan yang menjadi subyek penelitian dibagi menjadi dua, yaitu :

- a. Sumber informasi kunci (primer) yaitu guru, karyawan sebagai pelanggan internal pendidikan sekolah menengah.
- b. Sumber informasi pendukung (skunder) adalah kepala madrasah, kepala TU, Wakil Madrasah urusan Kurikulum dan Pengajaran, serta beberapa pejabat struktural madrasah.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan populasi yaitu mengambil data dari seluruh subyek penelitian, karena jumlahnya kurang dari 100. Dr.Suharsimi Arikunto mengatakan bahwa : “Unsur sekunder ancer-ancer standar maka apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya, jika subyeknya besar, dapat diambil antara 10 – 15 % atau lebih”.<sup>27</sup>

## **3. Metode Pengumpulan Data**

- a. Metode Wawancara /Interview

---

<sup>27</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta, Rineka Cipta. 1993). hal.120.

- b. Metode Angket (kuesioner)
- c. Metode Dokumentasi
- d. Metode Observasi

#### 4. Pemeriksaan Keabsahan Data

Adalah merupakan kegiatan mutlak dilakukan oleh peneliti agar data yang diperoleh, yang berakhir pada kesimpulan dan *verifikasi* dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Sedang teknik yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data pada penelitian ini, sebagaimana yang diungkapkan Moleong, yaitu :

- a. Perpanjangan keterlibatan dan keikutsertaan
- b. Kesungguhan pengamatan
- c. Triangulasi, yaitu berupa teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi melalui alat berbeda dengan jalan :

- 1) Membandingkan data hasil pengamatan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan MAN Wonogiri dengan data hasil wawancara .
- 2) Membandingkan apa yang dituturkan oleh orang didepan umum dan secara pribadi dari subyek penelitian baik sebagai *key information* maupun informasi pendukung.
- 3) Membandingkan apa yang di katakan oleh pelanggan internal

- 4) Membandingkan keadaan dan perspektif diantara pelanggan internal tentang kualitas jasa.
  - 5) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen tentang pelaksanaan proses pembelajaran.
- d. Pemeriksaan sejawat melalui dialog dan diskusi dilakukan oleh peneliti.
  - e. Kecukupan referensi merupakan cara yang digunakan peneliti sebagai alat untuk menampung dan menyesuaikan dengan kritik tertulis.
  - f. Melalui kajian kasus negatif, Yaitu suatu cara yang digunakan dengan jalan mengumpulkan contoh dan kasus-kasus yang menunjukkan tidak atau kurang berkualitasnya isi atau penyajian jasa.

Adapun kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*) dilakukan dengan teknik *auditing* terhadap proses pengelolaan dari kualitas jasa dan penyajian berdasarkan catatan pelaksanaan keseluruhan.

## 5. Metode Analisis Data

Untuk menganalisis data penelitian ini digunakan metode *diskriptif kualitatif* dan *diskriptif kuantitatif*. *Diskriptif kualitatif* adalah setelah data terkumpul, lalu diklasifikasikan. Selanjutnya lalu dianalisis dan diinterpretasikan dengan kata – kata sedemikian rupa untuk menggambarkan obyek penelitian saat penelitian itu dilakukan, sehingga

dapat menggambarkan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan.<sup>28</sup>

Sedangkan untuk menganalisis data *kuantitatif* yaitu angket, penulis menggunakan statistik sederhana yaitu frekuensi relatif (angka persen) dengan menggunakan rumus :

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

Keterangan :

P = Angka Prosentase

F = Frekuensi yang sedang dicari prosentasenya

N = *Number of cases* (jumlah frekuensi/banyaknya individu)<sup>29</sup>

Hubungan antara metode kualitatif dan kuantitatif dalam penelitian ini bahwa metode kualitatif menjadi penunjang bagi metode kuantitatif dimana, *pertama*, metode kuantitatif memberikan data latar belakang yang terukur untuk mengkontekstualisasi studi-studi intensif skala kecil. *Kedua*, metode kuantitatif dapat digunakan untuk menguji hipotesis yang dilakukan oleh survey kualitatif, dan *ketiga*, survey kuantitatif memberikan landasan bagi sampling kasus – kasus dan kelompok pembanding yang membentuk studi intensif.<sup>30</sup>

Adapun pola berfikir yang digunakan adalah dengan :

<sup>28</sup> Winarno Surahmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, (Bandung: Tarsito, 1980), hlm.139.

<sup>29</sup> Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta, CV. Rajawali, 1997). Hlm.40.

<sup>30</sup> Julia Brannen, *Memadu Metode Kualitatif dan Kuantitatif*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar & IAIN Antasari Samarinda, 1997). Hlm.42-43.

- a. Metode induktif, yaitu cara berfikir dengan berangkat dari fakta-fakta yang khusus tentang peristiwa – peristiwa yang kongkrit. Kemudian dari fakta-fakta atau peristiwa – peristiwa yang kongkrit itu digeneralisasi.<sup>31</sup> Maksudnya adalah pembahasan dengan penyajian fakta – fakta khusus data terkumpul kemudian diambil kesimpulan yang bersifat umum. Metode ini penulis gunakan untuk mengamati pengelolaan Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri, kemudian mengambil kesimpulan mengenai tingkat kepuasan pelanggan internal tersebut.
- b. Metode deduktif, yaitu cara berfikir yang berangkat dari pengetahuan yang bersifat umum untuk menilai suatu kajian yang khusus. Metode ini digunakan untuk mengamati strategi manajemen MAN Wonogiri untuk peningkatan mutu layanan lembaga.

## **6. Pengembangan Kriteria dan Standar Penelitian**

Berkenaan dengan kajian suatu konsep dan implementasinya pada suatu institusi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan produktifitasnya, maka satu hal yang tidak dapat dihindarkan adalah penilaian atau evaluasi atas keadaan yang sedang berjalan. Oleh karena itu, diperlukan suatu kriteria penelitian yang dikembangkan berdasarkan pendekatan gabungan, yaitu pendekatan proses dan pendekatan *fidelity*.

Pendekatan *fidelity* yaitu bahwa kriteria evaluasi dikembangkan sebuah penelitian turun ke lapangan berdasarkan pendekatan gabungan, yaitu pendekatan proses dan pendekatan *fidelity*.

---

<sup>31</sup> Sutrisno Hadi, *Metode Research I*, (Yogyakarta ; Offset, 2000).

Pendekatan *fidelity* yaitu bahwa kriteria evaluasi dikembangkan sebelum peneliti turun kelapangan untuk mengumpulkan data. Kriteria tersebut dikembangkan melalui kegiatan diskusi dengan dosen pembimbing, dosen pasca sarjana UII Yogyakarta, bahkan dengan pihak terkait yaitu MAN Wonogiri, serta melalui kajian pustaka. Sedangkan pendekatan proses adalah bahwa kriteria penilaian dikembangkan setelah peneliti berada dilapangan ketika melaksanakan penelitian.

Diskripsi tampilan yang menjadi tolok ukur kualitas layanan yang diberikan MAN Wonogiri kepada pelanggan internal (guru dan karyawan) dapat dilihat pada table berikut :

**Tabel. 1**  
**Kriteria Komponen Ukuran Kualistas**

| NO | PENAMPILAN YANG DIUKUR                                                                                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <b>Jasa Kebijakan Umum</b>                                                                                 |
| 1  | Kepala Madrasah mengkomunikasikan Visi dan Misi madrasah kepada seluruh unsur madrasah                     |
| 2  | Kepala madrasah senantiasa berusaha mempersatukan dan memberdayakan seluruh guru dan pegawai               |
| 3  | Kepala madrasah memiliki strategi manajemen untuk meningkatkan mutu layanan madrasah                       |
| 4  | Kepala madrasah senantiasa memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk melaksanakan tugasnya masing-masing |
| 5  | Kepala madrasah membina budaya yang baik, terbuka dengan pelanggan                                         |

|                      |                                                                                                                         |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | internal                                                                                                                |
| 6                    | Visi dan Misi, rencana pengembangan, program kerja MAN Wonogiri didokumentasikan dan di sosialisasikan /dimasyarakatkan |
| 7                    | Struktur MAN Wonogiri telah disusun, ditetapkan didokumentasikan dan dimasyarakatkan                                    |
| 8                    | Rincian tugas tiap unit organisasi telah disusun, ditetapkan dan disosialisasikan                                       |
| 9                    | Peraturan – peraturan pemerintah telah didokumentasikan dan disosialisasikan                                            |
| <b>Jasa Akademik</b> |                                                                                                                         |
| 1                    | Kurikulum telah disusun, didokumentasikan, dan dimasyarakatkan                                                          |
| 2                    | kurikulum yang telah ditetapkan telah sesuai dengan kebutuhan pelanggan madrasah                                        |
| 3                    | Sarana dan prasarana yang membantu pelaksanaan kurikulum telah disediakan                                               |
| 4                    | Mata pelajaran yang ditugaskan telah sesuai dengan keahlian para pengampu                                               |
| 5                    | Sistem evaluasi pengajaran siswa cukup akurat                                                                           |
| 6                    | alokasi waktu (jam pelajaran) dan tempat yang disediakan relevan dengan beban kurikulum yang telah disediakan           |
| 7                    | Efektifitas musyawarah guru mata pelajaran (MGMP)                                                                       |
| 8                    | Guru dapat berkonsultasi dengan kepala madrasah tentang permasalahan dan keluhan yang berkaitan dengan PBM              |

|                          |                                                                                               |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9                        | Kepercayaan, keterjaminan, penampilan, kepemerhatian, dan ketanggapan dalam menjalankan tugas |
| <b>Jasa Administrasi</b> |                                                                                               |
| 1                        | Relevansi kompetensi dan kualifikasi pegawai penyedia jasa administrasi dengan tugasnya       |
| 2                        | peralatan penunjang pelayanan jasa administrasi                                               |
| 3                        | kemudahan administrasi akademik dan administrasi umum bagi semua pelanggan internal           |

Dikembangkan dari checklist pendidikan berkualitas dalam  
Edward Salis, *Total Quality Management Education*, (London : 1993)  
Hlm.139 -146

#### **7. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di MAN Wonogiri yang beralamatkan Jln.  
RM. Said Wonogiri, No.Telephon ( 0273) 323342 Wonogiri, pada  
semester genap tahun ajaran 2009/2010 antara bulan Juli 2010 sampai  
dengan Desember 2010.

#### **G. Sistematika Pembahasan**

Secara keseluruhan pembahasan penelitian ini terdiri atas lima  
bab yang merupakan satu kesatuan. Dalam bab pertama sebagai  
pendahuluan dikemukakan sub-sub mengenai latar belakang masalah,  
rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, telaah pustaka,

kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan. Bab ini dimaksudkan untuk memperoleh penjelasan tentang dasar awal serta arah bagi pembahasan selanjutnya .

Bab kedua membahas tentang landasan teori dari penelitian ini yang berguna sebagai landasan dalam pengelolaan layanan terhadap pelanggan internal di Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri. Diantaranya akan membahas tentang hakekat pendidikan. Pendidikan menengah serta produknya, kedudukan Madrasah Aliyah dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. Kemudian mengkaji tentang manajemen yang mencakup tentang arti manajemen beserta beberapa teorinya, Total Quality Management (TQM) yang meliputi pengertiannya, sejarah perkembangannya dan kajian tentang mutu atau kualitas. Selanjutnya dibahas pula Total Quality Management dalam pendidikan khususnya pendidikan sekolah menengah berikut implementasinya.

Bab ketiga membahas gambaran umum Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri, yang meliputi letak geografis, sejarah berfungsinya, struktur organisasi dan personalia, keadaan guru, karyawan, siswa, sarana-prasarana secara umum, dan pembiayaan. Bab ini tentu saja sebagai informasi dan data yang nantinya bermanfaat bagi bab selanjutnya.

Bab keempat akan membahas tentang pengelolaan layanan Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri dalam persepektif Total Quality Management (TQM) dengan tinjauan utama pengelolaan layanan jasa untuk kepuasan pelanggan internal yang meliputi jasa bidang akademik dan

administrasi. Dilanjutkan langkah-langkah manajemen untuk meningkatkan mutu layanan dan terakhir mengungkapkan analisis dari dimensi mutu pengelolaan Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri dalam perspektif kepuasan pelanggan internal (guru dan karyawan). Disini diharapkan akan diketahui tingkat kepuasan pelanggan internal, sehingga dapat dicermati kelebihan dan kelemahan layanan yang sudah ada sebagai pijakan untuk peningkatan kualitas dimasa mendatang.

Bab kelima yang merupakan bab terakhir adalah kesimpulan dari permasalahan – permasalahan ini diatas ditambah saran-saran konstruktif bagi Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri dan diakhiri dengan penutup.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## **BAB II**

### **KONSEP TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM PENDIDIKAN**

#### **A. Total Quality Management (TQM)**

##### **1. Definisi Total Quality Management (TQM)**

Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.<sup>1</sup> Soewarso Hardjosoedarmo, menyebut TQM sebagai aspek-aspek dari sistem manajemen kontemporer yang memberi tempat penting kepada mutu dan produktifitas.<sup>2</sup>

Sedangkan menurut Bounds (1994) TQM adalah sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan pelanggan pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan secara terus menerus.

Sebenarnya TQM memfokuskan proses atau sistem pencapaian tujuan organisasi. Dengan dimulai dari proses perbaikan mutu, maka TQM diharapkan dapat mengurangi peluang terjadi kesalahan dalam menghasilkan produk, karena produk yang baik adalah harapan para pelanggan. Jadi, rancangan produk diproses sesuai dengan prosedur dan

---

<sup>1</sup> H.A.R.Tilak, *Kekuasaan dan Pendidikan : Suatu Tinjauan dari Perspektif Studi Kultural*, (Magelang, Indonesiatra,2003) hlm.270

<sup>2</sup> Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta : Andi, 1996, hlm.4

teknik untuk mencapai harapan pelanggan. Penggunaan metode ilmiah dalam menganalisa data diperlukan sekali untuk menyelesaikan masalah dalam meningkatkan mutu. Partisipasi semua pegawai digerakan agar mereka memiliki motivasi dalam mencapai tujuan kepuasan pelanggan.

Menurut Ralp G.Lewis dan Douglas H. Smith mutu terpadu (*Total Quality*) tercakup dalam tiga pengertian, yaitu : mencakup semua proses (*every process*), setiap pekerjaan (*every job*), dan setiap orang (*every person*).<sup>3</sup> Terpadu dalam setiap proses berarti tidak sekedar produksi. Proses juga tercakup dalam keterpaduan, dimulai dari rancangan, konstruksi, penelitian dan pengembangan, keuangan, pemasaran, perbaikan dan fungsi lain harus terlibat didalamnya. Makna terpadu dalam setiap pekerjaan mencakup dalam pembuatan produk. Jadi, sekretaris diharapkan tidak membuat kesalahan dalam pengetikan, akuntan tidak salah dalam penghitungan biaya, pemimpin tidak salah dalam membuat strategi. Sedangkan terpadu terhadap setiap orang adalah mengakui bahwa setiap orang bertanggung jawab terhadap mutu kinerjanya dan pekerjaan kelompoknya.

Lesly Munro Faure dan Malcolm Munro Faure (1991) berpendapat bahwa peran manajemen mutu terpadu adalah memuaskan pelanggan internal maupun pelanggan eksternal melalui pencegahan serta mengurangi sebab-sebab kesalahan. Manajemen mutu menawarkan

---

<sup>3</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London : Kogan Pge, 1993), hlm. 29

tindakan personal yang benar sejak pertama kali dengan cara benar dan berkelanjutan.<sup>4</sup>

Guna mencapai produktivitas yang fokus pada kepuasan pelanggan menurut Deming ada empat belas prinsip yang perlu diperhatikan. Keempat belas prinsip tersebut adalah :

- 1) Memiliki tekad yang kuat untuk terus menerus memperbaiki kualitas produk.
- 2) Gunakan filosofi kerja yang tidak bisa menerima keterlambatan, kesalahan, cacat materi dan cacat pekerjaan.
- 3) Hentikan pemeriksaan kualitas pekerjaan hanya pada akhir proses, ganti dengan adanya proses sejak awal sampai akhir guna mendapatkan hasil yang berkualitas.
- 4) Jangan terkecoh pada besarnya biaya saja, yang mahal belum tentu baik dan yang murah belum tentu jelek. Oleh karenanya utamakan kualitas.
- 5) Lakukan terus menerus dan selamanya usaha perbaikan usaha perbaikan kualitas dalam setiap kegiatan.
- 6) Lembagakan pembinaan dalam bentuk on-the-job training untuk semua orang (pemimpin / kepala sekolah, guru, karyawan dll) agar masing-masing dapat selalu meningkatkan kualitasnya.

---

<sup>4</sup> Edward Sallis, (London : Kogan Pge, 1993), hlm.31

- 7) Lembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik (membina, memfasilitasi, membantu mengatasi masalah, dll).
- 8) Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam organisasi, agar orang dapat bekerja secara efektif dan efisien.
- 9) Hilangkan segala yang dapat menghambat komunikasi antar bagian dan antar individu dalam organisasi, agar mereka dapat bekerja sama dengan baik.
- 10) Hilangkan slogan dan peringatan untuk bekerja lebih keras kepada para pelaksana, sebab itu hanya akan menimbulkan hubungan yang kurang baik. Penyebab rendahnya kualitas dan produktifitas bukan pada pihak pelaksana, tetapi ada pada sistem organisasi.
- 11) Hilangkan target kerja (kuota) bagi para pelaksana, dan hilangkan angka-angka tujuan bagi para pemimpin.
- 12) Singkirkan penghalang yang merebut hak pemimpin dan pelaksana untuk bangga atas hasil kerjanya.
- 13) Lembagakan program yang kuat untuk pendidikan, pelatihan dan pengembangan diri bagi semua orang, tenaga-tenaga professional sadar bahwa dirinya harus selalu meningkatkan kemampuan dirinya.
- 14) Ciptakan struktur yang memungkinkan semua orang bisa ikut serta dalam usaha memperbaiki kualitas.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London : Kogan Pge, 1993), hlm.48

Sedangkan menurut Philip Crosby, untuk melaksanakan TQM dalam sebuah organisasi, terdapat empat belas langkah juga yang harus ditempuh, yaitu :

- 1) Komitmen pemimpin.
- 2) Bentuk tim perbaikan kualitas.
- 3) Pengukuran kualitas, tentukan base line data dan tentukan standar kualitas yang diinginkan.
- 4) Menghitung biaya untuk kualitas, pengulangan pekerjaan yang cacat, dll.
- 5) Membangkitkan kesadaran dan kualitas.
- 6) Melakukan tindakan perbaikan.
- 7) Perencanaan kerja tanpa cacat.
- 8) Adanya pelatihan bagi unsure pemimpin dan kemudian juga bagi semua guru dan pegawai.
- 9) Adakan hari-hari tanpa cacat.
- 10) Masing-masing tim menentukan tujuan perbaikan yang akan di capai.
- 11) menghilangkan penyebab tanpa kesalahan, berarti melakukan usaha perbaikan.
- 12) Mengakui atas prestasi dan partisipasi dalam bentuk bukan uang.
- 13) Bentuk komisi kualitas yang secara professional akan merencanakan usaha-usaha perbaikan kualitas dan memonitor secara berkelanjutan.
- 14) Lakukan berulang lagi.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London : Kogan Pge,1993), hlm.55

## 2. Pengertian Kualitas

Pengertian kualitas sangat sulit didefinisikan, oleh karena kualitas memiliki banyak kriteria, sehingga banyak orang memberikan arti yang berbeda-beda tentang kualitas itu sendiri. Terlebih lagi, mutu atau kualitas ini sifatnya juga relatif. Tampubolon berpendapat bahwa kualitas adalah merupakan paduan sifat-sifat suatu barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.<sup>7</sup> sedangkan Sallis membedakan standar kualitas (*quality standard*) menjadi dua. Pertama kualitas yang didasarkan atas standar produk atau jasa. sebuah produk atau jasa dianggap berkualitas mana kala : (1) sesuai spesifikasi (*conformance to specification*), (2) sesuai maksud atau kegunaannya (*fitness for purpose or use*), (3) tanpa cacat (*zero defect*), (4) benar pada saat awal dan selamanya (*right fiers time and every time*). Kedua, kualitas yang didasarkan pada standar pelanggan : (1) memuaskan pelanggan (*customert statisfactions*), (2) melebihi harapan pelanggan (*exceeding customers expectations*), dan (3) menyenangkan pelanggan (*delighting customers*).<sup>8</sup>

Total Quality Management (TQM) merupakan konsep yang jauh lebih luas yang tidak hanya menekankan pada aspek hasil, tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya. Bahkan Stephen Uselacmenegaskan bahwa kualitas bukan hanya mencakup produk dan jasa. tetapi juga melalui proses, lingkungan, dan manusia. Banyak pakar

---

<sup>7</sup> DP. Tampubolon dkk, *Perguruan Tinggi Bermutu Paradigma Baru menejemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan abad ke-21*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hlm.13

<sup>8</sup> Depag, *Total Quality Management di Madrasah*, ( Jakarta : Direktorat Jenderal Kelembagaan agama Islam, 2002), hlm.5-6

yang mencoba mendefinisikan kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. diantara definisi yang lain adalah:

- *Perfomance to the standard expected by customer.*
- *Meeting the cutomer's need the first time and every time.*
- *Providing our customers with products and services the consistently meet their needs and expectations.*
- *Continuous good product which a customer can trust.*
- *Not only satisfying customers, but delighting them, innovating, creating.*
- *The meaning of excellence.*
- *A pragmatic system of continual improvement, a way to successfully organize man and machines.<sup>9</sup>*

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang bisa diterima secara universal, namun dari definisi-definisi tersebut ada beberapa elemen-elemen kesamaan. diantaranya adalah sebagai berikut :

- Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- Kualitas mencakup Produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
- Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Dalam komunikasi sehari-hari baik secara lisan maupun tulisan, istilah “berkualitas” umumnya dipergunakan, misalnya universitas berkualitas, guru berkualitas, pemain sepak bola berkualitas dan sebagainya. Penggunaan ini parallel dengan bahasa Inggrisish “*quality university*”, *quality teacher*”, *quality service*, dan sebagainya. Arti berkualitas dalam penggunaan tersebut berarti ‘berkualitas baik’. Jadi kata “baik” telah dihilangkan. Namun dalam pembahasan ilmiah perlu

---

<sup>9</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta : Andi Offset, 2001).hlm. 13. Juga pada Bukunya Amin Wijaya, *Manajemen Metu Terpadu Suatu Pengantar*, (Jkarta; Rineka Cipta, 1998), hlm.1

diperhatikan bahwa kualitas mempunyai tingkatan-tingkatan kualitatif, misalnya kualitas baik, kualitas sedang, dan kualitas rendah.

Penentuan barang atau jasa yang berkualitas dalam masyarakat, terlebih yang tingkat pendidikannya masih rendah, ukuran yang dipakai umumnya adalah perasaannya sendiri (secara subyektif). bahkan orang berpendidikan juga sering dipengaruhi sikap seperti itu. Mobil yang baik dianggapnya berkualitas, padahal bisa saja mobil itu boros bahan bakar. Ukuran kualitas seperti itu, yang terutama didasarkan atas perasaan sifatnya subyektif. Manakala kualitas ditentukan dengan ukuran subyektif, maka kualitas mengandung arti absolut.

Meskipun pengertian kualitas diatas berlaku bagi barang dan jasa, namun ada perbedaan-perbedaan terutama yang berkaitan dengan sifat-sifat kualitas barang dan jasa itu sendiri. Namun Temer dan De Toro sifat-sifat kualitas barang dan jasa dapat dibedakan sebagai berikut : kualitas barang bersifat (1) obyektif, (2) berwujud, (3) berukuran metrik, (4) menggunakan perhitungan waktu penyampaian, (5) terbuat dari materi, dan (6) dapat dihitung. Sedangkan kualitas jasa bersifat (1) subyektif, (2) tidak selalu berwujud, (3) umumnya berukuran afektif, (4) mengutamakan keperhatian (5) terutaman terdiri dari non materi seperti reputasi, sikap, tata karma, dan lain-lain, (6) tidak dapat dihitung, tetapi bisa dirasakan dan diyakini.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Athur R. Tenner dan I.R.De Toro, *Total Quality Management : Three Steps to Continous Improvement*, (Madisson : Wesley Publising Company, 1992).,hlm.68.

Dari segi penyampaian (*delivery*), sifat-sifat kualitas jasa adalah :

(a) kepercayaan (*reliability*), sesuai dengan yang di janjikan, misalnya melalui brosur, iklan, jujur, tepat waktu, aman, ketersediaan, (b) keterjaminan, (*assurance*), kompetensi, percaya diri, menimbulkan keyakinan, kebenaran (*keobyektifan*), (c) bukti langsung (*tangibles*), kebersihan, dilihat baik, teratur, rapi, tampilan gedung, dan fasilitas, (d) kepemerhatian (*empathy*), antara lain mencakup penuh perhatian terhadap pelanggan, berkomunikasi dengan baik dan benar, bersikap dengan penuh simpati, dan (e) ketanggapan (*responsiveness*), tanggap terhadap permintaan dan kebutuhan pelanggan, dan caepat memberi perhatian dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang disampaikan oleh pelanggan.<sup>11</sup>

Sedangkan menurut Edward Sallis, perbedaan antara produk (*production*) dengan jasa (*service*) adalah : (1) jasa memerlukan kontak langsung antara pelanggan dan penyedia jasa disamping langsung perorang oleh para staf yunior / *front line*, sehingga terjadilah hubungan langsung. Berbeda dengan produk dimana tidak terjadi kontak langsung dan tidak ada kebersamaan diantara kedua belah fihak, (2) jasa sangat terkait erat dengan waktu, karena waktu merupakan elemen dari kualitas jasa, seperti halnya spesifikasi barang dalam produk, (3) bila terjadi “cacat” dalam jasa, tidak dapat diperbaiki, Karena jasa tersebut langsung diterima oleh pelanggan, maka dari itu orang yang melayani harus benar-benar mempunyai komitmen yang tinggi, (4) jasa itu tidak kasat mata

---

<sup>11</sup> *Ibid*, hlm.64-65.

(*intangible*) baik bentuk maupun kualitasnya. Hal ini berbeda dengan produk yang bisa langsung dilihat oleh mata (*tangible*), dan sulit mengukur keberhasilan atau *out put* dan produktivitas suatu jasa. Barang kali hanya kepuasanlah yang dapat dijadikan indikator untuk mengukur kinerja sebuah jasa, itupun masih bersifat relatif.

Berangkat dari pemahaman tentang kualitas diatas, maka bidang pendidikan atau sekolah termasuk lembaga layanan jasa yang tentunya untuk melatih seberapa besar kualitasnya tergantung dari kualitas layanan jasa yang diberikan. Oleh karena itu lembaga pendidikan harus benar-benar dapat menggunakan prinsip-prinsip kualitas jasa pada setiap aspek pelayanannya kepada para pelanggannya.

### 3. Kepuasan Pelanggan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata "Pelanggan" memiliki arti "orang yang membeli suatu barang (dan menggunakannya) secara tetap".<sup>12</sup> Sedangkan dalam Bahasa Inggris terdapat tiga kata yang mempunyai pengertian mirip berkaitan dengan pemberian dan penerimaan barang atau jasa dari seseorang kepada pihak lain, yaitu "*customer*", "*client*", "*patient*".

Dalam *Oxford Advance Learner's of Current English* disebutkan bahwa "*customer*" berarti *person who buys things, especially one who gives his custom*.<sup>13</sup> Kata "*Client*" bermakna "*person who gets help or advice*

<sup>12</sup> Dikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta; Balai Pustaka, 1995), hlm.561.

<sup>13</sup> A.S.Homby, *Oxford Advance Learner's Dictionary of Current English*, (London : The English Language Book Society University Press, 1987), hlm.231.

*from lawyer or any professional man (customer).*<sup>14</sup> Dan kata “patient” diartikan sebagai “*person who has received, is receiving, or is doctor’s list for, medical treatment.*”<sup>15</sup>

Ted Johns membedakan istilah “pelanggan” dengan “pengguna”. Menurutnya pelanggan adalah orang-orang yang menggunakan jasa suatu lembaga dan membayar atas jasa tersebut, sedangkan pengguna adalah individu yang dipengaruhi oleh atau yang mempengaruhi produk atau jasa yang di berikan suatu lembaga. Para pengguna ini seringkali merupakan orang yang menggunakan barang atau jasa yang di tawarkan, tetapi tidak membayar produk atau jasa tersebut.<sup>16</sup> Menurut Tampubolon kata pelanggan diartikan sebagai penerima barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhannya, dan menggunakan barang atau jasa itu secara langsung, memahami barang atau jasa itu serta memberikan imbalan sepiantasnya kepada pihak yang menyediakan dan menyajikan barang atau jasa tersebut.<sup>17</sup>

Arti kata “Kepuasan” tidaklah mudah dirumuskan. Richard Oliver mengajukan definisi sebagai berikut : “Kepuasan adalah tanggapan pelanggan atas dipenuhinya kebutuhannya. Hal ini berarti penilaian bahwa suatu bentuk keistimewaan dari suatu barang atau jasa atau barang/jasa itu sendiri, memberikan tingkat kenyamanan yang terkait dengan pemenuhan

---

<sup>14</sup> *Ibid.*, hlm.155.

<sup>15</sup> *Ibid.*, hlm.615.

<sup>16</sup> Ted Johns, *Pelayan-pelayan Yang Sempurna : Yang Lebih Dahulu Harus Anda Benahi*, (Jakarta, Kunci Ilmu, 2003). Alih bahasa : Kristina Wasiati, hlm.69.

<sup>17</sup> DP. Tampubolon dkk, *Perguruan Tinggi Bermutu Paradigma Baru manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan abad ke-21*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hlm. 2.

suatu kebutuhan, termasuk pemenuhan kebutuhan dibawah harapan kebutuhan melebihi harapan”.<sup>18</sup>

Hal tersebut diatas menunjukan bahwa terpenuhinya suatu kebutuhan menciptakan suatu kenyamanan dan kenyamanan adalah kepuasan. Sayangnya, makna pemenuhan tidak lagi sejelas makna kepuasan. Apa yang memuaskan suatu pelanggan mungkin tidak memuaskan pelanggan lainnya. Kenyataannya, apa yang bisa memuaskan pelanggan disuatu situasi mungkin tidak bisa memuaskan pelanggan yang sama di lain situasi. Dengan demikian kepuasan pelanggan adalah target yang berubah-ubah. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai hal itu, kita perlu memikirkan tentang kebutuhan-kebutuhan pelanggan-pelanggan yang mungkin berbeda tingkatannya.

Menurut Kotler, kepuasan pelanggan adalah kepuasan atau kekecewaan yang dirasakan oleh pelanggan setelah membandingkan antar harapan dengan kenyataan yang ada.<sup>19</sup> Day dalam Tjiptono mengatakan : “Kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian (*disconvermation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya atau harapan kinerja lainnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya”.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> James G. Barnes, *Screts of Customer RealtionshipManagement, Rahasia Manajemen Hubungan Pelanggan*, (Yogyakarta : Salemba Empat, 1994), hlm. 64.

<sup>19</sup> Kotler Philip, *Manajemen Pemasaran, Analisis Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, (Yogyakarta : Salemba Empat, 1994), hlm.40

<sup>20</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta : Andi Offset, 2001).hlm. 24.

Strategi untuk memuaskan pelanggan secara total bukanlah suatu hal yang mudah, namun upaya untuk perbaikan atau penyempurnaan kepuasan dapat dilakukan dengan berbagai strategi. Pada prinsipnya kepuasan pelanggan akan menyebabkan para pesaing harus bekerja keras dalam upaya merebut pelanggan bagi suatu perusahaan. Suatu hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa kepuasan pelanggan merupakan strategi panjang yang membutuhkan komitmen, baik yang menyangkut dana maupun sumber daya manusia.<sup>21</sup> Strategi yang dimaksud adalah :

a. Harapan (*expectation*) Pelanggan

Dalam konteks kepuasan pelanggan, harapan merupakan perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya. Umumnya faktor-faktor yang menentukan harapan pelanggan meliputi kebutuhan pribadi, pengalaman masa lampau, rekomendasi dari mulut kemulut, dan iklan.<sup>22</sup> Zeithaml mengemukakan bahwa kepuasan pelanggan terhadap kualitas suatu jasa terbentuk oleh beberapa faktor berikut :

(1) *Enduring Service Intensifiers*

Faktor ini bersifat stabil dan mendorong pelanggan untuk meningkatkan sensitifitas terhadap jasa. Faktor ini meliputi harapan yang disebabkan oleh orang lain dan filosofi pribadi seseorang tentang jasa. Seseorang pelanggan akan berharap bahwa

---

<sup>21</sup> Schnaars, Steven P, *Marketing Strategi A Customer Driven Approach*. (New York : The Free Press, 1991), hlm.123

<sup>22</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta : Andi Offset, 2001), hlm.28.

ia patut mendapat layanan dengan baik apabila pelanggan lainnya mendapat layanan dengan baik oleh penyedia jasa.

(2) *Personal Needs*

Kebutuhan yang dirasakan seseorang mendasar bagi kesejahteraannya juga sangat menentukan harapannya. Kebutuhan itu meliputi kebutuhan fisik, sosial, rohani, dan psikologi.

(3) *Transitory Service Intensifiers*

Faktor ini merupakan faktor individual yang bersifat sementara (jangka pendek) yang meningkatkan sensitivitas pelanggan terhadap jasa. Faktor ini meliputi situasi darurat pada saat konsumen sangat membutuhkan jasa dan ingin perusahaan membantunya (misalnya jasa asuransi pada saat terjadi kecelakaan lalu lintas) dan jasa terakhir yang dipakai pelanggan dapat pula menjadi acuan untuk menentukan baik buruknya jasa berikutnya.

(4) *Perceived Service Attentive*

Merupakan persepsi pelanggan terhadap tingkat atau derajat layanan organisasi lain yang sejenis. Jika pelanggan memiliki beberapa alternatif, maka harapannya terhadap sesuatu jasa cenderung akan semakin besar.

(5) *Self-Perceived Service Roles*

Merupakan persepsi pelanggan tentang derajat keterlibatannya dalam mempengaruhi jasa yang diterimanya. Jika pelanggan terlibat dalam proses pemberian jasa dan jasa yang terjadi ternyata

tidak begitu baik, maka pelanggan tidak bisa menimpakan kesalahan sepenuhnya kepada si pemberi jasa. Oleh karena itu, persepsi tentang derajat keterlibatannya ini akan mempengaruhi tingkat jasa/layanan yang bersedia diterimanya.

(6) *Situational Factors*

Faktor ini terdiri atas segala kemungkinan yang bisa mempengaruhi kinerja jasa, yang berada diluar kendali penyedia jasa. Misalnya pada awal bulan biasanya sebuah bank ramai dipenuhi para nasabah dan ini akan menyebabkan seseorang relatif lama menunggu. Untuk sementara waktu nasabah tersebut akan menurunkan tingkat pelayanan minimal yang bersedia diterimanya karena keadaan ini bukan kesalahan penyedia jasa.

(7) *Explicit Service promise*

Faktor ini merupakan pernyataan organisasi tentang jasa kepada konsumen, janji ini bisa berupa iklan, *personal selling*, perjanjian atau komunikasi dengan karyawan organisasi tersebut.

(8) *Implist Service Promises*

Faktor ini yang menyangkut petunjuk yang berkaitan dengan jasa yang memberikan kesimpulan bagi konsumen tentang jasa yang bagaimana yang seharusnya dan yang akan diberikan. Petunjuk yang memberikan gambaran jasa ini meliputi biaya untuk memperolehnya (harga), dan alat-alat pendukung jasa. Pelanggan

biasanya menghubungkan harga dengan peralatan (*tangible assets*) pendukung jasa dan kualitas jasa.

(9) *Word of Mouth*

Merupakan pernyataan yang disampaikan oleh orang lain selain organisasi kepada pelanggan. Faktor ini cepat diterima pelanggan, karena yang menyampaikannya adalah mereka yang bisa dipercaya, seperti para ahli, teman, keluarga, dan publikasi media masa. Disamping itu, juga karena pelanggan jasa biasanya sulit mengevaluasi jasa yang belum pernah dirasakannya sendiri.

(10) *Pat Experience*

Pelanggan masa lampau meliputi hal-hal yang telah dipelajari atau diketahui pelanggan.

b. Kinerja (*Performant*)

Kepuasan berkaitan erat dengan mutu, Karena mutu mempunyai dampak langsung pada kinerja suatu produk. Baik buruknya kinerja suatu produk ditentukan oleh seberapa besar kemampuan kinerja produk tersebut dapat memenuhi nilai relatif terhadap harapan pelanggan. Bila kinerja produk lebih rendah dibanding harapannya, maka pelanggan akan merasa tidak puas. Dan bila kinerja produk telah sesuai dengan harapannya, maka pelanggan akan merasa lebih puas. Bila kinerja produk melebihi harapannya, maka pelanggan akan merasa sangat puas. Jadi kunci pokok dalam hal ini adalah kinerja organisasi dalam memenuhi harapan pelanggan.

c. Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan

Berry dan Parasuraman, seperti dikutip oleh Kotler mengungkapkan lima faktor penentu mutu pelayanan jasa yang akhirnya menjadi penentu tingkat kepuasan pelanggan adalah :

*Pertama*, keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya, akurat dan konsisten. Contohnya kemampuan guru dan dosen untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya, akurat, konsisten.

*Kedua*, daya tanggap (*responsiveness*) yaitu kemampuan dari karyawan dan lembaga untuk membantu dan memberikan jasa yang bermakna serta kesediaan mendengar dan mengatasi keluhan yang diajukan pelanggan.

*Ketiga*, Jaminan (*assurance*) yaitu kemampuan lembaga untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada pelanggan.

*Keempat*, Empati (*empathy*) yaitu kesediaan lembaga untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada konsumen. Misalnya kesediaan guru untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada siswanya dengan mencoba menempatkan dirinya sebagai peserta didik. Jika pelanggan mengeluh, maka harus dicarikan solusinya untuk menunjukkan rasa peduli yang tulus.

*Kelima*, Bukti langsung (*tangibles*) yaitu penampilan fasilitas, fisik, peralatan, dan berbagai materi komunikasi.

Berikut ini skema kaitan jasa pendidikan dengan kepuasan.

Gambar 3.

**Skema Kaitan Jasa Pendidikan Dengan Kepuasan**



d. Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Menurut Tse dan Wilton, ada dua variable utama yang menentukan kepuasan pelanggan, yaitu harapan (*expectation*) dan kinerja (*performance*). Apabila kinerja melebihi harapan, maka pelanggan akan merasa puas, tetapi bila sebaliknya, maka pelanggan akan merasa tidak puas. Philip Kotler mengidentifikasi empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu : Sistem keluhan dan saran, *Ghost Shopper* (mempekerjakan orang / *ghost shopper* untuk

berperan atau bersikap sebagai pelanggan), *Lost customer analysis* (lembaga seharusnya menghubungi dan memahami para pelanggan yang telah berhenti memanfaatkan jasa lembaga), dan survey kepuasan pelanggan. Dan metode yang terakhir inilah yang paling banyak digunakan oleh para peneliti.<sup>23</sup>

## B. Total Quality Management dalam Pendidikan

Aplikasi Total Quality Management dalam dunia pendidikan mengundang perbedaan. Beberapa pengamat mempertanyakan kelayakan dan kesesuaian konsep TQM dengan karakteristik lembaga pendidikan. Taylor dan Hill (1993) serta Mc Culloch (1993), misalnya berpendapat bahwa TQM dalam dunia pendidikan merupakan konsep yang sulit dievaluasi. Sedangkan menurut Holema dan Gerard (1995) TQM mungkin cocok untuk fungsi pendukung (*support function*), tetapi tidak cocok untuk fungsi pengajaran pada pembelajaran yang merupakan inti dari sebuah lembaga pendidikan.

Dipihak lain, menurut Herbert, Dellma, dan Bass (1995), ada empat bidang utama dalam pendidikan yang dapat mengadopsi prinsip-prinsip TQM. *Pertama*, adalah penerapan TQM untuk fungsi-fungsi administrasi dan operasi atau secara luas untuk mengelola lembaga secara keseluruhan. *Kedua*, Adalah mengintegrasikan TQM dalam kurikulum. *Ketiga*, adalah menggunakan TQM untuk mengelola pengajaran di kelas. Dan *Keempat*, adalah menggunakan TQM untuk mengelola aktifitas riset lembaga pendidikan (universitas).

---

<sup>23</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta : Andi Offset, 2001), hlm.35.

Kehadiran TQM dalam dunia pendidikan berdampak pada perubahan manajemen konvensional, sehingga memungkinkan adanya cara pandang baru tentang produk pendidikan, dan adanya fokus pada pelanggan, dan standarisasi pendidikan.

### 1. Produk Pendidikan Menengah

Berdasarkan dengan : (a) prinsip pendidikan sebagai proses sirkuler, (b) jasa pendidikan sekolah menengah, dan pendapat Sallis tentang jasa yang disediakan oleh lembaga pendidikan berupa *tuition*, *assessment*, dan *guidance*, yang diberikan kepada para siswa, orang tua dan sponsor, maka produk atau hasil pendidikan menengah yang hakekatnya berupa jasa, secara umum dapat dibagi menjadi dua, yaitu jasa akademik. Berarti ini meliputi :

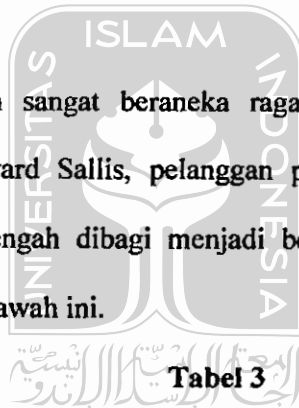
- a. Jasa pendidikan dan pengajaran, yaitu berbagai pelayanan dalam proses belajar mengajar terstruktur (kurikuler), seperti penyusunan kurikulum, silabus, materi, dan pelaksanaan, evaluasi, bimbingan praktikum, dan lain-lain. Juga aktifitas berupa kegiatan kesiswaan (ekstrakurikuler).
- b. Jasa administrasi, yaitu berbagai pelayanan pendidikan menengah yang diterima para pelanggan yang meliputi berbagai kegiatan atau layanan administrasi yang mendukung proses pembelajaran secara tidak langsung, namun sangat menentukan efektifitas dan kualitas pelayanan serta penyajian jasa. Macam dan jenis kegiatan layanan ini antara lain : pelayanan administrasi yang bersifat umum maupun akademis,

termasuk perangkat dan sarana prasarana yang mendukung pengadaan dan penyajian jasa pendidikan menengah secara keseluruhan.

## 2. Pelanggan Pendidikan Sekolah Menengah

Suatu lembaga atau perusahaan yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan, tentu harus mengidentifikasi siapa sajakah pelanggan yang berkaitan dengan jasa mereka. Dengan mengetahui pelanggan-pelanggan, maka akan bisa ditelusuri pula kebutuhan-kebutuhan serta keinginan-keinginan mereka. Dan modal penting untuk memperbaiki kinerja serta produk lembaga.

Pelanggan sangat beraneka ragam, termasuk pelanggan bidang pendidikan. Edward Sallis, pelanggan pendidikan termasuk pelanggan pendidikan menengah dibagi menjadi beberapa macam seperti tampak dalam tabel 3 dibawah ini.



### Klasifikasi Pelanggan Pendidikan Sekolah (Menengah)

Menurut Edward Sallis<sup>24</sup>

| NO | Jenis Pelanggan             | Pelanggan                   |
|----|-----------------------------|-----------------------------|
| 1  | Pelanggan Internal          | Guru dan Pegawai (karyawan) |
| 2  | Pelanggan External Primer   | Siswa                       |
| 3  | Pelanggan External Sekunder | Orang tua, Sponsor          |
| 4  | Pelanggan External Tersier  | Pemerintah, masyarakat      |

<sup>24</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London : Kogan Pge,1993), hlm.32

Ketika banyak orang lebih memperhatikan pelanggan-pelanggan eksternal dan kebutuhan-kebutuhan mereka, penting kiranya untuk memperhatikan orang-orang yang bekerja didalam institusi yang menyediakan jasa buat mereka. Orang-orang ini adalah para guru dan karyawan yang disebut sebagai pelanggan internal.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa siswa sebagai pelanggan *eksternal primer* adalah yang secara langsung menerima jasa yang diberikan pendidikan menengah. Lalu orang tua, atau sponsor utama yang membiayai pendidikan siswa atau institusi, atau pejabat sehingga dikatakan pelanggan *eksternal skunder*, karena mereka berkepentingan atas jasa pendidikan menengah. Kemudian pelanggan ketiga yaitu masyarakat atau pemerintah mempunyai kekuasaan secara langsung, tetapi sama sekali tidak menentukan pendidikan. Adapun pelanggan *tersier* adalah pihak-pihak yang menerima dan mempergunakan jasa pendidikan menengah secara tidak langsung. Dunia kerja adalah pelanggan tersier utama baik lembaga pemerintah maupun swasta. Pelanggan yang terakhir ini juga berkepentingan untuk jangka panjang, misalnya mengharap lulusannya menjadi generasi pemimpin yang cakap dimasa mendatang.

### **3. Kepuasan Pelanggan Internal Pendidikan Sekolah Menengah**

Sebagian besar orang dapat melihat secara intuitif beberapa keuntungan dalam mengelola hubungan pelanggan eksternal karena pelanggan eksternal memiliki pilihan untuk pergi ketempat lain dan kurang memperhatikan pelanggan internal. Namun dalam konsep TQM,

masalah reward yang sesuai (*equality reward*), Ketiga, kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*), yang termasuk didalamnya temperatur, cahaya, atau penerangan, meja, kursi, tingkat kebisingan, dan lain-lain. Keempat, rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*), karena tidak semua orang bekerja hanya untuk mencari uang, tetapi ada juga orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial (*need affiliation*).<sup>27</sup>

Sedang faktor – faktor penentu kepuasan pelanggan menurut George Strauss dan Leonard Sayles, adalah : (1) Pengharapan, (2) Penilaian diri, (3) Norma-norma sosial. Oleh karena itu bila seorang dihormati sebagai seorang guru atau karyawan, maka hal itu juga menambah kepuasan, (4) Perbandingan – perbandingan sosial, (5) Hubungan input/output. Karenanya seorang pegawai atau guru akan merasa kurang puas jika ia telah bekerja keras (input) dan tidak berhasil mencapai apa yang diinginkan (output) dari pada jika ia bekerja dengan setengah-setengah, (6) Keterikatan. Pekerjaan yang dipilih secara matang akan menimbulkan perasaan keterikatan (kepuasan) yang lebih, dan (7) Dasar pemikiran. Persepsi terhadap hal-hal yang menyangkut pekerjaan akan menjadi dasar pemikiran dalam menimbulkan perasaan.<sup>28</sup>

#### 4. Standarisasi Kualitas Pendidikan Sekolah Menengah

---

<sup>27</sup> Erwin Ersan Edison Siahaan, *Kepuasan Kerja dan Produktivitas Karyawan*, Http/www.Nakertrans Net.

<sup>28</sup> George Strauss dan Leonard Sayles, *Manajemen Personalia ; Segi Mmanusia dalam Orgnisasi*, (Jakarta; PPM, 1996), alih bahasa : Grace M.H. dan Rochmulyati H., hlm.24 – 25.

pelanggan internal juga harus mendapat perhatian yang besar karena ada hubungan kuat antara kerjasama internal dan kepuasan pelanggan eksternal. Ketika hubungan antara penyedia jasa dan pelanggan internal kurang memuaskan maka pelanggan eksternal akhirnya menderita.

Rentetan keuntungan atau keberhasilan layanan jasa berkaitan dengan usaha mempertahankan pelanggan. Lembaga yang dapat mempertahankan bahkan meningkatkan jumlah pelanggan memiliki keunggulan kompetitif. Usaha memperhatikan pelanggan terkait erat dengan kepuasan pelanggan, dimana kualitas jasa pelanggan eksternal ini sendiri berkaitan dengan seleksi staf yang cermat, pelatihan efektif, ruang gerak untuk memecahkan masalah pelanggan eksternal, dan kompensasi yang berkaitan dengan kinerja. Usaha memperhatikan karyawan berhasil dari perhatian terhadap kepuasan karyawan yang secara rasional akan lebih tinggi ketika kualitas jasa untuk pelanggan internal juga tinggi.<sup>25</sup>

Kepuasan kerja pada dasarnya merujuk pada seberapa besar seseorang pegawai menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap umum pekerja tentang pekerjaan yang dilakukannya, karena pada umumnya apabila seseorang membahas tentang pegawai, yang dimaksud adalah kepuasan kerja.<sup>26</sup>

Menurut Robbins (1996) ada beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan para karyawan (pelanggan internal). *Pertama* adalah pekerjaan yang secara mental menantang (*mentally challenging work*). *Kedua*,

---

<sup>25</sup> Ted Johns, 2003), hlm.89.

<sup>26</sup> Stephen P. Robbins, *Management*, (New Jersey : Printis Hall Inc, 1994), hlm.417.

Mengingat pentingnya fungsi pendidikan adalah keharusan lembaga yang memberi layanan publik itu secara terus menerus meningkatkan mutu kinerjanya. Pengertian kualitas (*quality*) dan kualitas pendidikan (*quality of education*) barangkali mudah dirumuskan, tetapi sukar di nyatakan didalam realita. Menurut Sallis (1993) mutu dapat diartikan sebagai derajat kepuasan luar biasa yang diterima customer sesuai dengan kebutuhan dan harapannya. Achmad (1993) mengemukakan bahwa mutu pendidikan disekolah dapat diartikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkait dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut normal atau standart yang berlaku.<sup>29</sup>

Para ahli telah merumuskan standar umum yang dapat dipakai untuk mengukur pendidikan pada setiap jalur dan jenjang dengan spesifikasi standar mutu yang sebenarnya masih kabur adanya. Ada banyak pendapat mengenai kriteria mutu pendidikan. Engkoswara (1996) melihat mutu dan keberhasilan pendidikan itu dari tiga sisi, yaitu preatasi, suasana, dan ekonomi. Sallies (1993) mengemukakan dua standar utama untuk mengukur mutu, yaitu : (1) standar hasil dan pelayanan, dan (2) dan Standar kustomer. Indicator yang termasuk dalam standar hasil dan pelayanan adalah *conformance to specification, fitness for purpose or use, zero defects*, dan *right first time, every time*. Dari situ semua terkandung makna bahwa standar hasil pendidikan mencakup spesifikasi pengetahuan, ketrampilan dan sikap

---

<sup>29</sup> Sudarwan Darnim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, Cet.I,2003), hlm. 78.

yang diperoleh anak didik, hasil pendidikan itu dapat dimanfaatkan di masyarakat atau di dunia kerja, tingkat kesalahan yang sangat kecil bekerja benar dari awal dan benar untuk awal pekerjaan berikutnya. indikator yang termasuk standar kustomer adalah *consumer satisfaction*, *exceeding consumer expectations*, dan *delighting the customer*. Dengan demikian, standar kustomer mencakup terpenuhinya kepuasan, harapan, dan pencerahan hidup bagi kustomer itu.<sup>30</sup>

Mutu pendidikan ternyata tidak semata – mata diukur dari mutu keluaran pendidikan secara utuh (*educational outcomes*), akan tetapi dikaitkan dengan konteks dimana mutu itu ditempelkan, sehingga ukuran mutu pendidikan juga dapat diakses dari tercapainya tindakan tujuan institusional lembaga itu, yaitu dasar presentase lulusan yang dapat diserap di dunia kerja dan lulusan yang dapat diterima pada jenjang pendidikan lebih tinggi. Ukuran inipun tidak akurat. *Pertama*, belum tentu setiap lulusan diterima dalam bidang pekerjaan yang relevan dengan kemampuannya. *Kedua*, tidak secara otomatis setiap lulusan lembaga pendidikan bercita-cita melanjutkan studi pada jenjang pendidikan lebih tinggi.

Dalam konteks dunia pendidikan Islam, agar sekolah-sekolah yang bernuansa Islam tetap bertahan dan mampu merespon kebutuhan masyarakat pada setiap zaman, maka ia harus memiliki strategi peningkatan kualitas dan cara pengukurannya yang efektif. Strategi tersebut pada dasarnya bertumpu pada kemampuan memperbaiki dan merumuskan visi setiap zaman yang

---

<sup>30</sup> Sudarwan Darnim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, Cet.1,2003)., hlm.79 – 80.

dituangkan dalam rumusan tujuan pendidikannya yang luas. Tujuan tersebut selanjutnya dirumuskan dalam program pendidikan yang *applicable*, metode dan pendekatan yang kondusif, guru yang berkualitas, lingkungan pendidikan yang kondusif, serta sarana prasarana yang relevan dengan pencapaian tujuan pendidikan. Ini dari strategi tersebut bertolak dari pandangan terhadap pendidikan sebagai alat untuk membantu atau menolong masyarakat agar eksis secara fungsional ditengah-tengah masyarakat sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam.

Untuk mengukur berhasil tidaknya strategi tersebut dapat dilihat melalui beberapa indikator sebagai berikut : 1) Secara akademik lulusan pendidikan Islam tersebut dapat melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi; 2) Secara moral lulusan pendidikan tersebut dapat menunjukkan tanggung jawab dalam kepeduliannya kepada masyarakat sekitarnya; 3) Secara individual, lulusan pendidikan tersebut semakin meningkat ketaqwaannya, yaitu menjalankan segala perintah Allah dan menjauhi larang-Nya; 4) Secara sosial, lulusan pendidikan tersebut dapat berinteraksi dan berorientasi dengan masyarakat sekitarnya; 5) Secara structural, ia mampu menginterpretasikan ajaran agamanya sesuai dengan lingkungan sosialnya. Dengan kata lain, dimensi kognitif intelektual, afektif emosional, dan psikomotorik praktis cultural dapat terbina secara seimbang. Inilah ukuran-

ukuran yang dapat dibangun untuk melihat kettetapan strategis pendidikan Islam yang diterapkan.<sup>31</sup>

## **5. Implementasi Konsep TQM dalam Pendidikan**

Oleh karena konsep – konsep TQM ini pada mulanya untuk dunia industri, tentu akan mengimplementasikannya pada dunia pendidikan membutuhkan adaptasi-adaptasi yang cermat dan jitu. Begitu juga saat kita akan merujuk konsep kualitasnya tiga tokoh tentang kualitas yaitu W.Edward Demin, Josep Juran, dan Philip B.Crosby, tentu butuh ide-ide cemerlang untuk mengadaptasikannya dengan dunia pendidikan. Berikut ini adalah beberapa adaptasi konsep kualitas tokoh-tokoh tesebut dalam bidang pendidikan menengah.

### **a. Konsep Edward Deming**

- 1) Bulatkan tekad untuk meningkatkan kualitas pendidikan menengah secara berkesinambungan untuk mempersiapkan siswa menghadapi berbagai persaingan kehidupan dimasa depan, khususnya persaingan dunia kerja.
- 2) Anut filosofi baru TQM dalam pendidikan menengah.
- 3) Jangan bergantung pada system evaluasi yang bersifat komparatif dan kompetitif untuk mencapai kualitas.
- 4) Kembangkan kerja sama yang baik dengan orang tua siswa, guru, pegawai dan semua yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan

---

<sup>31</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan ; Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta : Kencana, 2003), hlm.172.

menengah serta merencanakan penggunaan semua peralatan dalam rangka meningkatkan kualitas SDM dan kualitas peralatan sendiri secara terus menerus.

- 5) Perbaiki dan tingkatkan kualitas system pengajaran dan pelayanan lainnya secara efektif dan efisien.
- 6) Lembagakan pelatihan dalam jabatan
- 7) Lembagakan kepemimpinan yang bermutu dalam pendidikan menengah.
- 8) Hilangkan rasa takut, sehingga setiap orang dapat bekerja dengan penuh percaya diri, kreatif, efektif, dan efisien.
- 9) Tingkatkan kerja sama antara satuan-satuan dalam organisasi pendidikan menengah dengan meniadakan pembatasan-pembatasan yang kaku.
- 10) Hilangkan slogan, pernyataan instruktif, dan target berkaitan dengan siswa dan guru.
- 11) Hilangkan system kuota (target kualitatif), tujuan dalam bentuk angka berkenaan dengan orang dalam administrasi.
- 12) Hilangkan penghalang-penghalang bagi berkembangnya rasa bangga atas kinerja dalam diri setiap siswa, guru, dan pegawai.
- 13) Lembaga program pendidikan dan pelatihan yang mantap untuk meningkatkan kualitas kemampuan setiap orang yang terlibat dalam pengelolaan.

i4) Laksanakan transformasi dalam pendidikan menengah dan ikut sertakan setiap orang dalam pelaksanaan tersebut.<sup>32</sup>

b. Konsep Joseph Juran

Kaidah yang dibuat oleh Joseph Juran adalah kaidah 85/15.<sup>33</sup> Kaidah ini dapat juga diterapkan dan diadaptasikan dengan bidang pendidikan menengah, menurutnya, 85 persen masalah-masalah yang muncul terdapat pada manajemen, karena manajemenlah yang mengendalikan 85 persen dari sistem yang terdapat dari suatu instansi. Oleh karena itu diperlukan pembagian tugas secara hierarkhis pada setiap lapisan managerial, seperti managerial puncak (kepala bagian, kepala perpustakaan, laboratorium). Dan manajemen bawah (guru, karyawan). Kerjasama antar semua lapisan managerial tersebut sangat diperlukan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja institusi secara keseluruhan (*total productivity*).

c. Konsep Philip Crosby

Disamping memiliki konsep tentang 14 langkah penerapan TQM dalam pandangannya ada juga dua konsep lain yang berkaitan, yaitu : *Pertama*, bahwa *quality is free*, artinya kualitas itu tidak mahal. Konsep ini mengisyaratkan bahwa yang mahal itu pada dasarnya adalah pekerjaan-pekerjaan yang tidak berkualitas, seperti pekerjaan tanpa perencanaan, prosedur yang salah, dan lain-lain, *Kedua*, *zero defects* - tanpa cacat. Konsep ini menunjukkan bahwa setiap kegiatan

<sup>32</sup> Edward Sallis, 1993),.Hlm.48.

<sup>33</sup> Edward Sallis, 1993),. hlm. 52

harus direncanakan dan dilaksanakan secara sempurna dari awal hingga akhir, sehingga tidak ada atau hampir kesalahan.<sup>34</sup>

d. Menurut Soewarso Hardjosoedarmo, hal-hal dasar yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

- 1) Tanamkan suatu filsafat kualitas
- 2) Manajemen harus membimbing dan menunjukan kepemimpinan yang bermutu.
- 3) Kalau perlu, adakan perubahan dan modifikasi terhadap sistem yang ada, agar kondusif dengan tujuan TQM.
- 4) Didik, latih, berdayakan (*empower*) seluruh karyawan.<sup>35</sup>



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

---

<sup>34</sup> Edward Sallis, 1993).Hal 52 – 53.

<sup>35</sup> Soewarso Hardjosudarmo, 1996), hlm. 39 – 41.

### BAB III

#### GAMBARAN UMUM MAN WONOGIRI

Madrasah Aliyah Negeri ( MAN ) Wonogiri yang juga merupakan bagian integral dari sistem pendidikan nasional, berupaya semaksimal mungkin mengembangkan kualitas yang ada baik sumber daya manusianya maupun juga sarana dan prasarana sebagai garda depan dari keberhasilan proses pembelajaran. has dan karakteristik tersendiri.<sup>1</sup>

##### A. Visi dan Misi

Visi MAN Wonogiri : “Tinggi Akhlaq Unggul Dalam Ilmu “

Misi :

1. Peningkatan penghayatan keagamaan dalam kehidupan sehari-hari
2. Peningkatan kualitas dan kuantitas siswa
3. Meningkatkan kualitas proses belajar mengajar
4. Meningkatkan kualitas guru dan pegawai yang profesional
5. Membangun dan mengusahakan gedung asrama siswa-siswi MAN Wonogiri
6. Memfungsikan lab. Bahasa, laboratorium IPA, Lab. Komputer dan perpustakaan semaksimal mungkin

---

<sup>1</sup> Hasil wawancara dengan WaKa.Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri tanggal 3 Desember 2010; *Profil MAN Wonogiri, Tahun 2010*.

## **B. Letak Geografis**

Secara geografis Madrasah ini berada di lokasi jalan RM Said Wonogiri. Tepatnya di Desa Singodutan, Kecamatan Wonogiri Kabupaten Wonogiri.

Dilihat dari segi hubungan transportasi, Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri berada di lokasi yang sangat strategis, Karena mudahnya dijangkau dengan transportasi umum, maka sebagian besar siswa MAN Wonogiri tidak banyak menggunakan kendaraan pribadi.

Bila ditinjau dari faktor letak lembaga pendidikan ini terutama yang terkait dengan lingkungan, Madrasah ini berada di lingkungan yang kondusif dalam pelaksanaan proses belajar mengajar karena jauh dari kawasan industri, pasar, dan keramaian kota.

Dengan kondisi yang strategis di pinggir kota kabupaten Wonogiri yang tidak terlalu bising tapi dekat dengan pusat kota kabupaten Wonogiri tersebut, maka Madrasah Aliyah Wonogiri besar kemungkinan menjadi sekolah maju, hal ini mengingat arus transportasi yang mudah menghubungkan antar kota, informasi yang cepat dan mudah, Bertetangga dengan instansi-instansi perkantoran, lembaga-lembaga pendidikan baik formal maupun nonformal serta lingkungan pondok pesantren yang masih dalam satu kecamatan.

## **C. Sejarah Singkat Berdirinya**

Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri adalah lembaga pendidikan formal yang bernaung dibawah Kementrian Agama Provinsi Jawa Tengah c.q Kepala Bidang Mapenda Islam Kementrian Agama Republik Indonesia. Didirikan tahun 1980 dengan nama Madrasah Aliyah Wonogiri. Para pendirinya yaitu Drs. H. Kamil, Drs. Musthalkhah, H. Hadi Faiz Hasbullah dan lain-lain. Pada awalnya mempunyai 12 siswa dan menempati gedung Balai Muslimindi kompleks masjid at-Taqwa kabupaten Wonogiri. Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri berkembang dengan baik ketika beralih status menjadi Madrasah Aliyah Negeri Surakarta filial di Wonogiri pada tahun 1986 sesuai SK No.66/E/86, tanggal 30 September 1986, jumlah siswa pada saat itu  $\pm$  380 siswa yang terdiri dari kelas I : 105 siswa, Kelas II : 125 siswa dan Kelas III : 150 siswa.

Madrasah Aliyah Negeri Surakarta filial di Wonogiri mengalami pasang surut dalam penerimaan siswa baru. Terutama tahun 1990, dengan adanya Pendaftaran Calon Pegawai Pemda Jawa Tengah dengan tidak menerima tamatan dari Madrasah Aliyah, maka secara drastis siswa yang mendaftar semakin menurun hingga rata-rata pertahun hanya tinggal 150 murid.

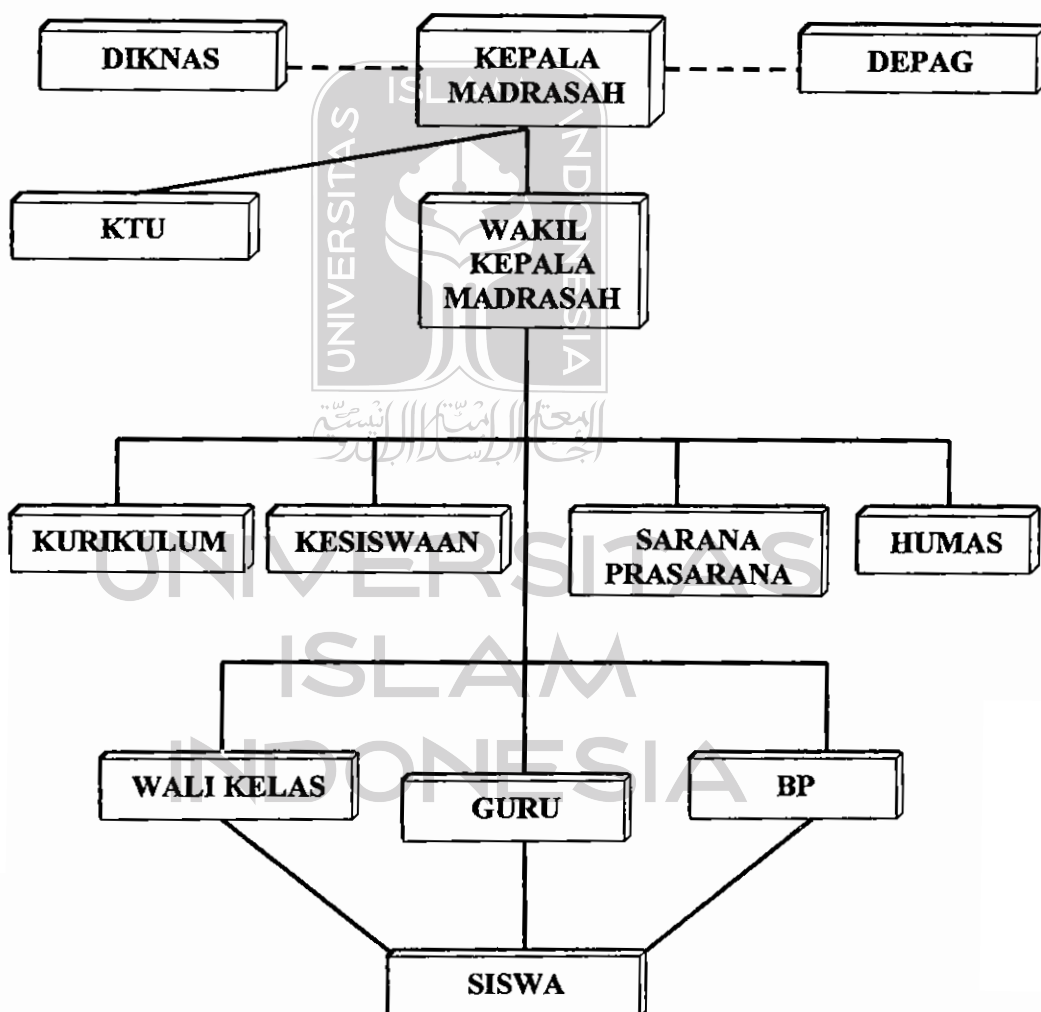
Dengan kondisi yang semacam ini, akhirnya diusahakan agar Madrasah Aliyah tersebut dapat di Negrikan. Usaha pnegrian berhasil, dengan SK Menteri Agama No.224 Tanggal 25 Oktober 1993. Kemudian tanggal 14 April 1994 dilantik kepala MAN yang baru yaitu Drs.Djauhari Ma'muri. Selanjutnya tanggal 2 Juni 1994 upacara peresmian MAN Wonogiri oleh Bapak Bupati Kepala Daerah Tingkat II Wonogiri. Mulai saat itulah MAN

Wonogiri berkembang sampai sekarang semakin baik dan semakin maju hingga sekarang.<sup>2</sup>

#### D. Struktur Orgnisasi dan Personalia

Tabel. 1

#### STRUKTUR ORGANISASI MAN WONOGIRI TAHUN 2009/2010



<sup>2</sup> Hasil Wawancara Penulis dengan Kepala MAN Wonogiri, pda tanggal 3 Desember 2010

**Keterangan :**

1. \_\_\_\_\_ : Garis Hubungan
2. - - - - - : Garis Koordinasi

**Tabel. 2**

**DATA GURU/KARYAWAN MAN WONOGIRI**

| NO | NAMA/NIP/TEMPAT<br>TGL LAHIR                                                        | PENDIDIKAN                                     | MAPEL                      | TMT PNS    | TMT PADA<br>MAN | KET |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------|------------|-----------------|-----|
| 1  | 2                                                                                   | 6                                              | 7                          |            | 10              | 12  |
| 1  | Drs.Haryadi Purwanto,<br>M.Ag<br>195707081984031001<br>Karanganyar, 08 Juli<br>1957 | S 2/Studi Islam<br>UMS/2003                    | Kepala<br>Madrasah<br>BP   | 01-09-1985 | 19-08-2002      |     |
| 2  | Drs.Bambang<br>Sunaryo,M.Pd<br>195801111983031002<br>Wonogiri, 11-01-1958           | S 2/Manag.Pend<br>UMS/2004                     | Ekonomi                    | 01-07-1984 | 01-10-2006      |     |
| 3  | Drs.Sulaiman<br>195203131982031002<br>Karanganyar, 13-03-<br>1952                   | S 1/Akta IV<br>IAIN Alauddin/<br>Tarbiyah 1988 | Al Qur'an Hadist           | 01-10-1983 | 01-09-1992      |     |
| 4  | Drs.H.Syaifuddin, M.Ag<br>195605241989031001<br>Indramayu, 24-05-1956               | S 2/Studi Islam<br>UMS/2002                    | Bahasa Arab                | 01-12-1990 | 01-02-2004      |     |
| 5  | Drs. Rodli<br>195907011983031004<br>Sragen,01-07-1959                               | S 1/Akta IV<br>IIM/1993<br>Tarbiyah PAI        | Qur'an Hadist<br>Fiqih     | 01-12-1986 |                 |     |
| 6  | Dra. Istiqomah<br>196203121992032001<br>Wonogiri, 12-03-1962                        | S I/Akta IV<br>IKIP/1990<br>Pend.IPS           | Sosiologi<br>Aqidah Akhlak | 01-12-1993 | 01-12-1992      |     |
| 7  | Drs. Sunar, M.Ag<br>196712211994031002<br>Wonogiri, 21-12-1967                      | S 2/Studi Islam<br>UMS/2003                    | Fiqih                      | 01-08-1995 | 01-03-1994      |     |
| 8  | Dra. Sri Widayanti<br>196610101992032002<br>Wonogiri, 10-10-1966                    | S 1/Akta IV<br>UMS/1990<br>FKIP/B.Inggis       | Bahasa Inggris             | 01-01-1994 |                 |     |
| 9  | Drs. Gutomo                                                                         | S I/Akta IV                                    | Penjaskes                  | 01-01-1996 | 01-07-1994      |     |

|    |                                                                          |                                                             |                              |            |            |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------|------------|------------|--|
|    | 196504261994031002<br>Wonogiri, 26-04-1965                               | UTP/1990<br>FKIP Porkes                                     |                              |            |            |  |
| 10 | Drs. Sriyanto<br>196409061994031003<br>Wonogiri, 06-09-1964              | S 1/Akta IV<br>UNES/1989<br>FKIP/Porkes                     | Penjaskes                    | 01-01-1996 | 01-07-1994 |  |
| 11 | Dra. Eny Widiastuti<br>196512161994032001<br>Klego, Boyolali, 16-12-1965 | S 1/Akta IV<br>UTP/1990<br>FKIP/Psikologi<br>Pend. dan Bimb | BP/BK                        | 01-08-1995 | 01-03-1994 |  |
| 12 | Sri Pujiati, S.Pd<br>196412161991032003<br>Boyolali, 16-12-1964          | S1/Akta IV<br>UMS/1993<br>Pend. Mat<br>dan IPA              | Matematika<br>Bhs. Daerah    | 01-11-1992 |            |  |
| 13 | Drs. Sutarwo<br>196506091996031001<br>Wonogiri, 09-06-1965               | S 1/Akta IV<br>IAIN/1993<br>Tadris Bid. IPA                 | Fisika                       | 01-08-1997 | 01-04-1996 |  |
| 14 | Retno Aniek Christiana,<br>S.Pd<br>132136066<br>Sukoharjo, 26-12-1969    | S 1/Akta IV<br>UNS/1993<br>Pend. Geografi                   | Geografi                     | 01-06-1997 | 01-07-2005 |  |
| 15 | Maryani, S.Pd<br>196905231997032001<br>Wonogiri, 23-05-1969              | S 1/Akta IV<br>UNS/1995<br>Pend. Biologi                    | Biologi<br>Ketramp. Menjahit | 01-12-1998 | 02-06-1997 |  |
| 16 | Judi Hartanto, S.Pd<br>197005261997021001<br>Klaten, 26-05-1970          | S 1/Akta IV<br>UNS/1996<br>Pend. Kimia                      | Kimia                        | 01-04-1998 | 01-12-2002 |  |
| 17 | Suratno, S.Pd<br>197104131997031003<br>Wonogiri, 13-04-1971              | S 1/Akta IV<br>UNS/1995<br>Pend. Fisika                     | Fisika                       | 01-12-1998 | 02-06-1997 |  |
| 18 | Parjo, S.Pd<br>196907101998031007<br>Slogohimo, Wng, 10-07-1969          | S 1/Akta IV<br>UMS/1994<br>FKIP/Pend. Bhs.<br>Inggris       | Bhs. Inggris                 | 01-10-1999 | 01-09-1998 |  |
| 19 | Dra. Purwani<br>196907171992022001<br>Wonogiri, 17-07-1969               | S 1/ Akta IV<br>Univet/1992<br>Pend. B. Indon               | Bhs. Indonesia               | 01/06/97   | 01-02-2001 |  |
| 20 | Ainul Mardiaty, S.Ag<br>196911022003122001<br>Semarang, 02-11-1969       | S 1/Akta IV<br>IAIN/1995<br>Tarbiyah/PAI                    | Aqidah Akhlak                | 01-06-2005 | 01-06-2004 |  |
| 21 | Nur Hasanah, S.Pd                                                        | S 1/Akta IV                                                 | Matematika                   | 01-03-2005 | 4/1/2009   |  |

|    |                                                                            |                                                        |                       |            |            |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------|------------|------------|--|
|    | 150327988<br>Kd.Jati, Grobogan, 11-06-1980                                 | Unram/2003<br>FKIP/Mat                                 |                       |            |            |  |
| 22 | Drs. Sumarno<br>196607192005011 002<br>Wonogiri, 19 Juli 1966              | S 1/Akta IV<br>Unisri/1991<br>FKIP/IPS<br>PMP dan KN   | PKN<br>Sosiologi      | 01-06-2006 | 01-01-2005 |  |
| 23 | Heri Supranto, S.Pd<br>196710152005011 002<br>Wonogiri, 15-10-1967         | S 1/Akta IV<br>Univet/1995<br>FKIP/IPS<br>Pend.Sejarah | Sosiologi<br>Bhs.Jawa | 01-06-2006 | 01-01-2005 |  |
| 24 | Muh. Asruri, S.Ag<br>197105282005011 001<br>Klaten, 28-05-1971             | S 1/Akta IV<br>IAIN/1997<br>Bhs.Arab                   | Bhs. Arab             | 01-06-2006 | 01-01-2005 |  |
| 25 | Nur Alaina Kurniawati,<br>SE<br>197511102005012005<br>Boyolali, 10-11-1975 | S 1/Akta IV<br>UMS/1998<br>Fak.Ekonomi                 | Ekonomi               | 01-06-2006 | 01-01-2005 |  |
| 26 | Asih Widiastuti, S.Pd<br>197903062005012003<br>Wonogiri, 06-03-1979        | S 1/Akta IV<br>UNS/1997<br>FKIP/Biologi                | Biologi               | 01-06-2006 | 01-01-2005 |  |
| 27 | Tri Lestari Mulyo, S.Pd<br>197909062005012002<br>Wonogiri, 06-09-1979      | S 1/Akta 1<br>UNES/2002<br>FKIP/Matematika             | Matematika            | 01-06-2005 | 01-01-2005 |  |
| 28 | Ummul Muslimah,<br>S.Pd.I<br>198101112005012004<br>Wonogiri, 11-01-1981    | S 1/Akta IV<br>IAIN/2004<br>Fisika/Tadris              | Matematika            | 01-06-2006 | 01-01-2005 |  |
| 29 | Dra.Siti Nur Hidayati<br>150385618<br>Wonogiri, 06-10-1965                 | S 1/Akta IV<br>Univet/1989<br>Pend.IPS<br>PMP dan KN   | Sejarah               | 01-04-2009 | 1/7/2007   |  |
| 30 | Umi Lestari, S.Pd<br>150383582<br>Wonogiri, 20-07-1973                     | S 1/Akta IV<br>Univet/1997<br>FKIP/B.Indo              | Bhs. Indonesia        | 01-04-2009 | 1/7/2007   |  |
| 31 | Sukatni, S.Ag<br>150394763<br>Wonogiri, 25-09-1966                         | S 1/Akta IV<br>Stainu/1996<br>Tarbiyah/PAI             | PAI                   | 1/1/2010   | 1/11/2009  |  |
| 32 | Sunardi, S.Pd<br>150417385<br>Sukoharjo, 22-05-1968                        | S 1/Akta IV<br>Univet/1994<br>IPS/PPKN                 | PPKN                  |            | 1/1/2009   |  |

|    |                                                                             |                                                     |                 |            |            |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------|------------|------------|--|
| 33 | Dewi Lestari, S.Pd<br>150419846<br>Sukoharjo, 23 Mei 1976                   | S1/Akta IV<br>UNM/1999<br>FKIP/Geografi             | Geografi        |            | 01-09-2009 |  |
| 34 | Sri Suryani, S.Pd<br>150419839<br>Wonogiri, 10 Desember<br>1977             | S1/Akta IV<br>UMS/2001<br>FKIP/Ekonomi<br>Akuntansi |                 |            | 01-09-2009 |  |
| 35 | Sri Wahyuni, S.Si<br>1979070920090121010<br>Sukoharjo, 09-07-1979           | S 1/Akta IV<br>UNS/2003<br>Kimia                    |                 |            | 01-10-2009 |  |
| 36 | Supriyanto, S.Ag<br>150431384<br>Boyolali, 11 Desember<br>1973              | S 1/Akta IV<br>Staimus/1997<br>PAI                  | PAI             |            | 1/4/2010   |  |
| 37 | Siti Chusnul Chotimah,<br>SH<br>196502051994032 001<br>Wonogiri, 05-02-1965 | S 1/Fak.Hkm<br>UNS/1989                             | Ka. Tata Usaha  | 01-02-1996 | 29-02-2008 |  |
| 38 | Bibit<br>150403068<br>Sukoharjo. 05-03-1975                                 | MAN                                                 | Stap Tata Usaha |            | 1/7/2009   |  |
| 39 | Widodo, S.Pd<br>150419831<br>Wonogiri, 10-06-1975                           | S 1/Akta IV<br>Pend.Bhs dan<br>Seni<br>Bhs Jawa     | Stap Tata Usaha |            | 1/1/2009   |  |
| 40 | Sutrisno<br>198005172009101004<br>Sragen, 17 Mei 1980                       | MA/1999                                             | Stap Tata Usaha |            | 1/4/2010   |  |
| 41 | Drs. Adi Pramono<br>196209091995121001<br>AmbaRawa, 9<br>September 1962     | S 1/Akta IV<br>FKIP/IPA Bio                         | Biologi         | 1/12/1998  |            |  |
| 42 | Dra. F.Indiyah Sari<br>19640801199512 2002<br>Sala, 01 Agustus 1964         | S 1/Akta IV<br>FKIP/IPA Kim                         | Kimia           | 1/3/1997   |            |  |
| 43 | Noer Dwi Widiyati, S.Pd<br>197607022008012 013<br>Wonogiri, 02 Juli 1976    | S1/Akta IV<br>FKIP/PPKN                             | PPKN            | 1/1/2010   |            |  |
| 44 | Drs. Syukron Nugroho<br>196512092008011 003<br>Sragen, 09 Desember<br>1965  | S1/Akta IV<br>FKIP/PPKN                             | PPKN            | 1/1/2010   |            |  |

## E. Keadaan Siswa

### Unsur Organisasi Siswa Intra Sekolah

Sebagai wadah pembinaan siswa dalam mengembangkan bakat dan potensi secara mandiri, OSIS memiliki anggota terdiri dari siswa-siswi yang terpilih karena kemampuan kreativitasnya. Dalam peran dan fungsinya OSIS ini dibawah Pembina Waka Bidang Kesiswaan.

Dengan cara ini madrasah dapat membentangkan kesempatan kepada siswa untuk menampilkan potensi dan perkembangan kemampuan belajarnya dalam ikut serta merajut prestasi dan membangun citra madrasah yang berarti perkembangan bagi masa depan.

Sampai pertengahan tahun pelajaran 2009/2010 memiliki 265 siswa dengan perincian sebagaimana dalam tabel 2 .

**Tabel . 3**

**Data keadaan Siswa MAN Wonogiri Tahun Pelajaran 2009/2010**

| No     | Kelas | Jenis Kelamin |           | Jumlah Siswa | Keterangan |
|--------|-------|---------------|-----------|--------------|------------|
|        |       | Laki-Laki     | Perempuan |              |            |
| 1      | X     | 25            | 60        | 85           | 3 Kelas    |
| 2      | XI    | 21            | 56        | 77           | 4 Kelas    |
| 3      | XII   | 39            | 64        | 103          | 4 Kelas    |
| Jumlah |       |               |           | 265          | 11 Kelas   |

Dengan sarana dan prasarana yang ada diupayakan pembinaan kesiswaan pada pemenuhan kebutuhan utama siswa yaitu pembentukan aspek kognitif, kreatifitas, minat, kegemaran dan kemandirian belajar siswa melalui *cooperative learning*.

Sasaran pembinaan siswa diarahkan pada terbentuknya kemampuan dasar kognitif, akhlaqul karimah, sopan santun, kesenangan menjalankan keutamaan, keagamaan, keberanian, kejujuran, tanggung jawab, nasionalisme, ketrampilan dan mengembangkan motivasi, minat dan kemandirian belajar.

#### **F. Kurikulum dan Pembelajaran**

Komponen kurikulum dan pembelajaran meliputi, pengembangan kurikulum, pelaksanaan kurikulum, dan akuntabilitas pendidikan. Sedangkan pelaksanaan kurikulum meliputi perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran dan evaluasi pembelajaran.

##### **1. Pengembangan Kurikulum**

Manajemen kurikulum dan pembelajaran merupakan bagian integral, dan sebagai karakteristik utama dalam manajemen berbasis madrasah (MBM).

Landasan Hukum Kebijakan Pendidikan meliputi : UU 20/2003 Tentang Sisdiknas, PP 19/2005 Ttg SNP, Permendiknas no. 22, 23 dan 24 /2006, Surat Edaran Dirjen Pendidikan Islam No. Dj.II.1/PP.00/ED/681/2006 Ttg Pelaksanaan Standar Isi.

Implementasi Permen Diknas No.22 tahun 2006 Tentang Standar Isi; di Madrasah, hukum penyusunan KTSP tersebut adalah, Pasal 5 ayat (2): “Standar isi memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan dan kalender pendidikan / akademik”, Pasal 16 ayat (1) : “Penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah berpedoman pada panduan yang disusun oleh BNSP”.

## 2. Pelaksanaan kurikulum

- a) Perencanaan Pembelajaran
- b) Proses Pembelajaran
- c) Evaluasi Pembelajaran

## 3. Akuntabilitas Pendidikan

Pertanggungjawaban guru tersebut bisa dicapai melalui pertanggungjawaban pembelajaran yaitu tercapainya tujuan pembelajaran umum yang digambarkan oleh performansi siswa dalam rumusan standar kompetensi dan pencapaian tujuan pembelajaran khusus yang digambarkan oleh performansi siswa dalam rumusan kompetensi dasar. Ketuntasan penguasaan dan pemilikan kompetensi siswa yang diukur dengan pemenuhan indikator hasil belajar.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Departemen Agama RI, Majelis pertimbangan dan pemberdayaan Pendidikan Agama Islam dan Keagamaan(MP3A),*Pedoman Umum(Kerangka dasar dan Prosedur Pelaksanaan)*, Bina Mitra Pemberdayaan Madrasah, Jakarta, 2005, him.13-17.

Tabel . 3

ANALISIS AKUNTABILITAS

Instansi : MAN Wonogiri

| NO | HASIL                                                                                                    | PROGRA<br>M                                                          | KEBIJAKAN                                                                                                                        | TUJUAN                                                  | MISI                                                              | KET |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 1  | 2                                                                                                        | 3                                                                    | 4                                                                                                                                | 5                                                       | 6                                                                 | 7   |
| 1  | Pemahaman,<br>pengalaman guru dan siswa                                                                  | Peningkatan penguasaan materi PAI                                    | Peningkatan IMTAQ                                                                                                                | Meningkatkan Pendidikan Agama Islam                     | Peningkatan dan penghayatan keagamaan dalam kehidupan sehari-hari |     |
| 2  | Angka kelulusan yang tinggi<br><br>Terjadinya penambahan siswa baru                                      | Peningkatan angka kelulusan siswa<br><br>Peningkatan kuantitas siswa | Menyelenggarakan les, Try Out, Bintel selama menghadapi UN dan penanganan jam kosong - Sosialisasi dan promosi kepada masyarakat | Meningkatkan kualitas dan kuantitas siswa               | Peningkatan kualitas dan kuantitas siswa                          |     |
| 3  | Terpenuhiya jumlah guru bidang studi yang berkualitas<br><br>Terpenuhiya jumlah pegawai yang berkualitas | Peningkatan kualitas SDM guru<br><br>Peningkatan SDM pegawai         | Melatih guru bidang studi<br><br>Melatih tenaga kepegawaian                                                                      | Meningkatkan kualitas guru dan pegawai yang profesional | Peningkatan kualitas guru dan pegawai yang profesional            |     |
| 4  | Terbangunnya pagar keliling MAN                                                                          | Peningkatan Kegiatan Belajar Mengajar                                | Peningkatan kedisiplinan siswa                                                                                                   | Meningkatkan sarana prasarana                           | Peningkatan Sarana dan Prasarana                                  |     |

## G. Sarana dan Prasarana

Yang dimaksud sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Sedangkan yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan dan pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sekaligus sebagai lapangan olahraga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.<sup>4</sup>

Sampai saat ini MAN Wonogiri memiliki fasilitas berupa fisik yang tersedia secara umum adalah :

### 1. Tanah dan Gedung

a. Luas Tanah : 5590 m<sup>2</sup>

1) Luas Bangunan : 1600 m<sup>2</sup>

2) Status Pemilikan : Milik Depag dan BP-3

b. Inventaris Gedung :

1) Ruang Belajar : 16 kelas

2) Ruang Guru : 1 ruang

3) Ruang Kepala/Kantor : 1 ruang

4) Ruang Perpustakaan : 1 ruang

---

<sup>4</sup> E.Mulyasa, *Management Berbasis Sekolah; Konsep, Sreategi dan Implementasi*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, Cet. V.2003. Hal.49.

- 5) Ruang Lab IPA : 1 ruang
- 6) Ruang Lab. IPS : 1 ruang
- 7) Ruang Lab. Bahasa : 1 ruang
- 8) Ruang BP/UKS : 1 ruang
- 9) Ruang Komputer : 1 ruang
- 2. Sarana daya dan jasa :
  - a. Listrik : 2500 Watt
  - b. Telepon : 1 buah
  - c. Air : 1 sumur dengan pompa air dan 1 Pam
- 3. Kendaraan Dinas :
  - Sepeda Motor : 1 buah

Sementara fasilitas non fisik yang tersedia meliputi antara lain ; suasana tenang, rasa aman, sejuk, jauh dari bisingnya kota. Disamping fasilitas pokok, ada fasilitas penunjang lainnya seperti buku-buku tambahan bantuan dari Kementrian Agama RI, dan bantuan lain baik secara pribadi maupun bantuan dari organisasi/nstansi lain, yang dipandang sangat menunjang untuk memajukan pengetahuan siswa.<sup>5</sup>

## H. Pembiayaan

Madrasah memiliki dana pendidikan yang cukup dan berkelanjutan untuk menyelenggarakan proses pebelajaran yang bermutu di madrasah. Madrasah menghimpun dana daari berbagai potensi sumber dana. Madrasah

---

<sup>5</sup> Hasil Wawancara penulis dengan Wka Kurikulum MAN Wonogiri, pada Tanggal 5 Desember 2010

mengelola dana pendidikan secara transparan, efisien dan akuntabel sesuai dengan prinsip manajemen berbasis madrasah.

Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri dalam kegiatan operasional kegiatan dan keperluan madrasah di tahun pelajaran 2009/2010, bersumber dari :

- BOS Reguler
- Sumbangan Pendidikan Siswa/Syahriyah per bulan
- Sumbangan Pembangunan
- Uang OSIS
- Siswa Baru
- Subangan lain-lain



#### **I. Unsur Kelengkapan**

Unsur kelengkapan terdiri dari Komite Madrasah yang berfungsi untuk mengkoordinasikan dengan mengelola serta mengembangkan partisipasi masyarakat dalam pembinaan dan pengembangan MAN Wonogiri, terutama aspek fisik, kesejahteraan dan perkembangan kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh Madrasah.

Sejak tahun 2001 telah dibentuk Dewan Madrasah yang berfungsi sebagai lembaga pengambil keputusan terhadap berbagai kebijakan Madrasah dan lembaga ini berfungsi sebagai penyelaras akuntabilitas publik.

## **BAB IV**

### **PENGELOLAAN LAYANAN MADRASAH ALIYAH NEGERI WONOGIRI**

Tahapan dalam penelitian ini setelah membahas landasan teori tentang pendidikan kemadrasahan, dan Total Quality Managemen (TQM), serta mengenal gambaran umum Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri, maka pada bab ini akan diuraikan lebih lanjut tentang : A. Pengelolaan layanan Madrasah Aliyah negeri Wonogiri yang mencakup layanan akademik dan administrasi serta analisis dari pengelolaan tersebut, dengan memberi penekanan terhadap layanan kepada pelanggan internal (guru dan karyawan). B. Strategi manajemen meningkatkan mutu layanan, dan C. Dimensi mutu dalam pengelolaan layanan jasa madrasah menurut perspektif pelanggan internal (guru dan karyawan). Walaupun pembahasan berikutnya menekankan tinjauan dari aspek pelanggan internal (guru dan karyawan), namun pada banyak bagian disinggung pula layanan-layanan jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan eksternal primer (siswa) dengan maksud agar pembahasannya menyeluruh dan lebih mengarah pada tujuan pendidikan yang diselenggarakan di madrasah Aliyah Negeri Wonogiri.

#### **A. Pengelolaan Layanan Akademik dan Administrasi**

##### **1. Pengelolaan Layanan Akademik**

Pada pembahasan tentang pengelolaan layanan akademik akan diuraikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler. Kegiatan kurikuler mencakup kurikulum, proses belajar mengajar (PBM), evaluasi, guru, siswa, alat Bantu dan penunjang

pendidikan, serta kultur dan lingkungan yang masing-masing akan dianalisis dibawah ini.

#### **a. Kegiatan Kurikuler**

Kegiatan kurikuler adalah kegiatan pembelajaran dalam bentuk tatap muka untuk menguasai kompetensi dengan pertimbangan hak-hak dan kewajiban peserta didik, efisiensi, dan efektifitas pelaksanaan kegiatan yang terstruktur.<sup>1</sup>

Kegiatan ini merupakan kegiatan terpenting dari jasa atau produk pendidikan menengah termasuk MAN Wonogiri, dan salah satu jasa yang dapat dirasakan langsung baik oleh pelanggan eksternal primer (siswa) maupun pelanggan internal yaitu guru.

Berikut ini akan diuraikan secara berurutan tentang hal-hal yang secara substansial berkaitan dengan kegiatan kurikuler, yaitu :

##### **1) Kurikulum**

###### **a. Struktur Kurikulum**

Struktur kurikulum merupakan pola dan susunan mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik dalam kegiatan pembelajaran. Kedalaman muatan kurikulum tiap mata pelajaran dituangkan dalam bentuk Kompetensi (Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar) yang dikembangkan berdasarkan Standar Kompetensi Lulusan (SKL).

---

<sup>1</sup> Dirjen Kelembagaan Agama Islam Depag RI, Kerangka Dasar dan Struktur kurikulum 2004 Untu RA. MI, MTs, MA, Jakarta, 2004, hlm.34

**Tabel 5**  
**Struktur Kurikulum MAN I Wonogiri**  
**Kelas X**

| Komponen                      | Alokasi Waktu |           |
|-------------------------------|---------------|-----------|
|                               | Smt I         | Smt II    |
| <b>A. Mata Pelajaran</b>      |               |           |
| 1. Pendidikan Agama Islam     |               |           |
| a. Al-Qur'an Hadits           | 2             | 2         |
| b. Aqidah dan Akhlaq          | 1             | 1         |
| c. Fiqih                      | 2             | 2         |
| d. Sejarah Kebudayaan Islam   | -             | -         |
| 2. Pendidikan Kewarganegaraan | 2             | 2         |
| 3. Bahasa Indonesia           | 4             | 4         |
| 4. Bahasa Arab                | 3             | 3         |
| 5. Bahasa Inggris             | 4             | 4         |
| 6. Matematika                 | 4             | 4         |
| 7. Fisika                     | 2             | 2         |
| 8. Biologi                    | 2             | 2         |
| 9. Kimia                      | 2             | 2         |
| 10. Sejarah                   | 1             | 1         |
| 11. Geografi                  | 1             | 1         |
| 12. Ekonomi                   | 2             | 2         |
| 13. Sosiologi                 | 2             | 2         |
| 14. Seni Budaya               | 2             | 2         |
| 15. Pend Jasmani, Or dan Kes  | 2             | 2         |
| 16. TIK                       | 2             | 2         |
| 17. Ketrampilan/Bahasa Asing  | 2             | 2         |
| <b>B. Muatan Lokal</b>        | 2             | 2         |
| <b>C. Pengembangan Diri</b>   | 2*)           | 2*)       |
| <b>Jumlah</b>                 | <b>44</b>     | <b>44</b> |

Tabel 6

**Struktur Kurikulum MAN I Wonogiri Kelas XI dan XII**  
**Program Studi Ilmu Alam (IA)**

| Komponen                      | Alokasi Waktu |           |           |           |
|-------------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|
|                               | Kelas XI      |           | Kelas XII |           |
|                               | Smt I         | Smt II    | Smt I     | Smt II    |
| <b>A. Mata Pelajaran</b>      |               |           |           |           |
| 1. Pendidikan Agama Islam     |               |           |           |           |
| a. Al-Qur'an Hadits           | 2             | 2         | 2         | 2         |
| b. Aqidah dan Akhlaq          | 1             | 1         | -         | -         |
| c. Fiqih                      | 2             | 2         |           |           |
| d. Sejarah Kebudayaan Islam   | -             | -         | 1         | 1         |
| 2. Pendidikan Kewarganegaraan | 2             | 2         | 2         | 2         |
| 3. Bahasa Indonesia           | 4             | 4         | 4         | 4         |
| 4. Bahasa Arab                | 3             | 3         | 3         | 3         |
| 5. Bahasa Inggris             | 4             | 4         | 4         | 4         |
| 6. Matematika                 | 4             | 4         | 4         | 4         |
| 7. Fisika                     | 4             | 4         | 4         | 4         |
| 8. Biologi                    | 4             | 4         | 4         | 4         |
| 9. Kimia                      | 4             | 4         | 4         | 4         |
| 10. Sejarah                   | 1             | 1         | 1         | 1         |
| 11. Seni Budaya               | 2             | 2         | 2         | 2         |
| 12. Pend Jasmani, Or dan Kes  | 2             | 2         | 2         | 2         |
| 13. TIK                       | 2             | 2         | 2         | 2         |
| 14. Ketrampilan/Bahasa Asing  | 2             | 2         | 2         | 2         |
| <b>B. Muatan Lokal</b>        | 2             | 2         | 2         | 2         |
| <b>C. Pengembangan Diri</b>   | 2*)           | 2*)       | 2*)       | 2*)       |
| <b>Jumlah</b>                 | <b>45</b>     | <b>45</b> | <b>45</b> | <b>45</b> |

Tabel 7

**Struktur Kurikulum MAN I Wonogiri Kelas XI dan XII  
Program Studi Ilmu Sosial (IS)**

| Komponen                      | Alokasi Waktu |           |           |           |
|-------------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|
|                               | Kelas XI      |           | Kelas XII |           |
|                               | Smt I         | Smt II    | Smt I     | Smt II    |
| <b>A. Mata Pelajaran</b>      |               |           |           |           |
| 1. Pendidikan Agama Islam     |               |           |           |           |
| a. Al-Qur'an Hadits           | 2             | 2         | 2         | 2         |
| b. Aqidah dan Akhlaq          | 1             | 1         | -         | -         |
| c. Fiqih                      | 2             | 2         |           |           |
| d. Sejarah Kebudayaan Islam   | -             | -         | 1         | 1         |
| 2. Pendidikan Kewarganegaraan | 2             | 2         | 2         | 2         |
| 3. Bahasa Indonesia           | 4             | 4         | 4         | 4         |
| 4. Bahasa Arab                | 3             | 3         | 3         | 3         |
| 5. Bahasa Inggris             | 4             | 4         | 4         | 4         |
| 6. Matematika                 | 4             | 4         | 4         | 4         |
| 7. Sejarah                    | 3             | 3         | 3         | 3         |
| 8. Geografi                   | 3             | 3         | 3         | 3         |
| 9. Ekonomi                    | 4             | 4         | 4         | 4         |
| 10. Sosiologi                 | 3             | 3         | 3         | 3         |
| 11. Seni Budaya               | 2             | 2         | 2         | 2         |
| 12. Pend Jasmani, Or dan Kes  | 2             | 2         | 2         | 2         |
| 13. TIK                       | 2             | 2         | 2         | 2         |
| 14. Ketrampilan/Bahasa Asing  | 2             | 2         | 2         | 2         |
| <b>B. Muatan Lokal</b>        | 2             | 2         | 2         | 2         |
| <b>C. Pengembangan Diri</b>   | 2*)           | 2*)       | 2*)       | 2*)       |
| <b>Jumlah</b>                 | <b>45</b>     | <b>45</b> | <b>45</b> | <b>45</b> |

b. (Muatan Kurikulum)

Berdasarkan Standar Isi yang dikembangkan oleh BSNP, Kebijakan Kanwil Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah, Kebijakan Kandepag Kabupaten Wonogiri dan hasil rapat Komite Madrasah, mata Pelajaran yang dikembangkan oleh Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri diseskripsikan sebagai berikut :

a) Komponen Mata Pelajaran

1. Pendidikan Agama Islam

Pendidikan Agama Islam yang dikembangkan di Madrasah

Aliyah Negeri Wonogiri meliputi sub mata pelajaran :

1) Al-Qur'an Hadits;

Ruang lingkup dari mata pelajaran ini meliputi :

a) Ulumul Qur'an dan Ulumul Hadits yang meliputi : (1).

Pengertian Al Qur'an dan Wahyu, (2) Al Qur'an sebagai mu'jizat rosul, (3) Kedudukan fungsi dan tujuan al Qur'an, (4) Cara-cara wahyu diturunkan, (5) Hikmah

wahyu di turunkan secara berangsur-angsur, (6) Tema Pokok Al-Qur'an, (7) Cara-cara mencari surat-surat dan ayat-ayat al-Qur'an, (8) Pengertian Hadits, Sunah,

Khobar dan atsar, (9) Kedudukan dan fungsi hadits, (10) Macam-macam sunnah, (11) Pengenalan beberapa kitab kumpulan Hadits.

b) Ayat al Qur'an dan hadits pilihan yang meliputi : (1)

Kemurnian dan kesempurnaan al-Qur'an, (2) Al-Qur'an

dan Hadits sebagai sumber nilai dan pemikiran tentang kebesaran dan kekuasaan Allah, (3) Al- Qur'an sebagai sumber nilai dan dasar kewajiban beribadah kepada Allah, (4) Nikmat Allah berdasarkan ayat al-Qur'an dan Hadits serta syukur nikmat, (5) Ajaran al-Qur'an tentang pemanfaatan sumber alam dan memanfaatkannya, (6) ajaran al-Qur'an dan Hadits tentang pola hidup sederhana dan mengamalkannya (7) Pokok-pokok kebijakan, (8) Prinsip-prinsip Amar Ma'ruf Nahi Munkar, (9) Hukum dan Metode dakwah, (10) Tanggung jawab manusia, (11) kewajiban berlaku adil dan jujur, (12) larangan berbuat khianat, (13) Pergaulan sesama manusia dan tidak berlebih-lebihan, (14) makanan yang baik dan halal, (15) ajaran al-Qur'an dan hadits yang berkaiaytan dengan pembangunan pribadi dan masyarakat, (16) Ayat-ayat al-Qur'an mengenai ilmu pengetahuan.

- 2) Aqidah Akhlak; Ruang lingkup mata pelajaran ini meliputi: (1) Aqidah meliputi : kompetensi keimanan yang terdiri atas kwimanan kepada sifat wajib, mistahil dan jaiz Allah, Keimanan kepada kitab allah, Rasul Allah, Aifat-sifat dan Mu'jizat-Nya dan hari kiamat. (2) Akhlak terpuji meliputi : aras khauf, raja', taubat, tawadhu', Ikhlas,

bertauhid, inovatif, kreatif, percaya diri, tekak yang kuat, ta'aruf, ta'awun, tafahum, tasamuh, jujur, adil, amanah, menepati janji dan musyawarah. (3) akhlak tercela meliputi : kompetensi dasar kufur, syirik, munafik, namimah dan ghadlab.

- 3) Fiqih; Ruang lingkup mata pelajaran ini meliputi keserasian, keselarasan dan keseimbangan antara : (1) Hubungan manusia dengan Allah SWT, (2) Hubungan manusia dengan sesama manusia dan, (3) Hubungan manusia dengan alam lingkungan.
- 4) Sejarah Kebudayaan Islam ; Ruang lingkup mata pelajaran ini meliputi ; tentang sejarah peradaban Islam Andalusia, gerakan pembaharuan dan sejarah peradaban Islam.

## 2. Pendidikan Kewarganegaraan.

Ruang lingkup mata pelajaran ini meliputi aspek-aspek sebagai berikut : (1) Persatuan dan kesatuan bangsa, (2) Norma, Hukum, dan peraturan, (3) Hak Asasi Manusia, (4) Kebutuhan Warga Negara, (5) Konstitusi Negara, (6) Kekuasaan dan politik, (7) Pancasila, (8) Globalisasi.

3. Bahasa Indonesia; Ruang lingkup mata pelajaran Bahasa Indonesia mencakup komponen kemampuan bahasa dan kemampuan bersastra yang meliputi aspek-aspek sebagai

berikut : (1) Mendengarkan, (2) Berbicara, (3) Membaca, (4) Menulis.

4. Bahasa Arab ; Ruang lingkup mata pelajaran ini meliputi : (1) Kemampuan berkomunikasi yang meliputi mendengarkan (istima'), berbicara(kalam), membaca (qira'ah), dan menulis (kitabah). (2) Kemampuan gramatika (Nahwu Sharaf).
5. Matematika ; Ruang lingkup mata pelajaran ini meliputi aspek-aspek sebagai berikut : (1) Logika, (2) Al Jabar, Geometri dan trigonometri, (3) Kalkulus, (4) Statistik dan Peluang.
6. Ilmu Pengetahuan Alam; Ruang lingkup bahan kajian IPA meliputi aspek-aspek berikut : (1) Makhluk hidup dan proses kehidupan, (2) Benda/Materi, sifat dan kegunaannya, (3) Energi dan perubahannya, (4) Bumi dan alam semesta.
7. Ilmu Pengetahuan Sosial ; Ruang lingkup mata pelajaran IPS meliputi aspek-aspek sebagai berikut : (1) Manusia, Tempat, dan Lingkungan, (2) Waktu, Keberlanjutan dan Perubahan, (3) Sistem Sosial dan Budaya (4) Perilaku Ekonomi dan Kesejahteraan.
8. Seni Budaya dan Ketrampilan ; Ruang lingkup mata pelajaran Seni Budaya dan Ketrampilan meliputi aspek-aspek sebagai berikut ; (1) Seni Rupa, (2) Seni Musik, (3) Seni tari, (4) Seni Drama, (5) Ketrampilan.

9. Pendidikan Jasmani, Olah raga dan Kesehatan ; Ruang lingkup mata pelajaran ini meliputi aspek-aspek sebagai berikut : (1) Permainan dan Olahraga, (2) Aktivitas Pengembangan, (3) Aktivitas Senam, (4) Aktivitas ritmik, (5) Aktivitas air, (6) Kesehatan.

b) Komponen Muatan Lokal

Pengembangan muatan lokal di Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri didasarkan kepada kebijakan Gubernur Jawa Tengah, Kebijakan Kandepag Kabupaten Wonogiri dan hasil rapat internal Komite Madrasah. Atas dasar beberapa aturan tersebut muatan lokal yang dikembangkan oleh Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri terdiri atas mata pelajaran sebagai berikut :

1. Bahasa Jawa

Mata Pelajaran ini bertujuan untuk mengembangkan apresiasi terhadap Bahasa dan budaya Jawa Tengah, mengenalkan identitas masyarakat Jawa Tengah dan menanamkan kecintaan pada Bahasa dan budaya Jawa Tengah. Ruang lingkup mata pelajaran ini adalah : (1) kemampuan berkomunikasi yang meliputi mendengarkan(*ngrungoake*), berbicara(*guneman*), membaca (*maca*), dan menulis (*nulis*). Kemampuan menulis huruf jawa.

2. Ketrampilan Agama ; Mata pelajaran ini dimaksudkan untuk menambah bobot pembelajaran agama yang ada kaitannya dengan khitobah, praktek jenazah(mengkafani dan menshalatkan) dan materi lain yang bermanfaat dan dipergunakan di masyarakat dan mengenakan ketrampilan membaca dan menulis al-Qur'an, menumbuhkan kecintaan dan kegemaran untuk membaca al-Qur'an. Ruang lingkup mata pelajaran ini meliputi pengenalan bacaan-bacaan tajwid dalam al-Qur'an dan pengenalan bacaan-bacaan gharib dalam al-Qur'an.

3. Ketrampilan Menjahid; Mata pelajaran ini bertujuan membina ketrampilan menjahit dan merancang busana untuk mempersiapkan siswa menghadapi perkembangan IPTEKS dalam menyongsong era globlisasi. Ruang lingkup mata pelajaran ini adalah : (1) Analisis bentuk tubuh manusia, (2) Pola dasar busana, (3) Pecah Pola, (4) Merancang Pola.

c) Kegiatan Pengembangan Diri

Pengembangan diri adalah kegiatan yang bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat dan minat setiap peserta didik sesuai dengan

kondisi maddrasah. Bentuk kegiatan pengembangan diri pada Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri berupa :

1. Shalat Dhuha dan Dhuhur berjamaah, bertujuan untuk mengenalkan pelaksanaan ibadah shalat dan menanamkan kecintaan untuk menjaga shalat fardhu. Ruang lingkupnya adalah pembinaan shalat Dhuha dan Shalat Dhuhur secara berjamaah.
2. Tadarus al-Qur'an tiap pagi sebelum memulai KBM, bertujuan untuk menanamkan rasa cinta terhadap al-Qur'an dan membiasakan siswa untuk senantiasa membaca al-Qur'an. Ruang lingkupnya adalah pembiasaan membaca al-Qur'an setiap hari.
3. Layanan Bimbingan dan Konseling, bertujuan untuk memberikan layanan konseling kepada peserta didik di lingkungan madrasah. Ruanglingkupnya meliputi : (1) Layanan orientasi pengenalan lingkungan madrasah, (2) Layanan bimbingan belajar, (3) Layanan konseling kesulitan belajar dan masalah pribadi siswa.
4. Kepramukaan, bertujuan untuk melatih siswa agar terampil dan mandiri, menanamkan sikap peduli terhadap oranglain, melatih agar mampu bekerja sama dengan orang lain, menanamkan sikap disiplin, menumbuhkan rasa percaya diri.

Ruang lingkupnya adalah : (1) Ketrampilan personal, (2) Ketrampilan sosial, (3) Ketrampilan vokasional sederhana.

5. Seni Baca Al-Qur'an; bertujuan untuk menumbuhkan apresiasi (penghargaan) siswa terhadap seni budaya Islami, memupuk bakat dan minat siswa dibidang seni baca al-Qur'an, menumbuhkan rasa percaya diri. Ruang lingkupnya adalah ketrampilan seni membaca al-Qur'an.
6. Seni Rebana; bertujua untuk menumbuhkan apresiasi (penghargaan) siswa terhadap seni badaya islami. Memupuk bakat dan minat siswa dibidang seni musik Islami, menumbuhkan rasa percaya diri. Ruang lingkupnya adalah ketrampilan memainkan musik rebana.

**Tabel 8**

**Jadwal dan Alokasi Waktu**

| No | KEGIATAN                    | HARI            | WAKTU         | KET                                                           |
|----|-----------------------------|-----------------|---------------|---------------------------------------------------------------|
| 1. | Layanan Bimbingan Konseling | Senin - Sabtu   | 07.30 – 13.00 | Ekuivale<br>n dengan<br>2jam<br>pelajaran<br>(2x 35<br>menit) |
| 2. | Tadarus Al-Qur'an           | Senin - Sabtu   | 06.45 – 07.10 |                                                               |
| 3. | Shalat Dhuha berjma'ah      | Senin - Sabtu   | 10.00 – 10.15 |                                                               |
| 4. | Shalat Dhuhur Berjama'ah    | Senin - Sabtu   | 11.45 – 12.15 |                                                               |
| 5. | Kepramukaan/PKS             | Jum'at          | 15.00 – 17.00 |                                                               |
| 6. | Seni Baca al-Qur'an         | Senin & Rabu    | 15.00 – 17.00 |                                                               |
| 7. | Seni Rebana/Qosidah         | Selasa & Jum'at | 15.00 – 17.00 |                                                               |

## 2) Proses Belajar Mengajar (PBM)

Penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri I Wonogiri dilaksanakan dengan menggunakan sistem paket, yaitu sistem penyelenggaraan pendidikan dimana peserta didik diwajibkan mengikuti seluruh program pembelajaran dan beban belajar yang sudah ditetapkan untuk setiap kelas sesuai dengan struktur kurikulum yang berlaku.

Setiap mata pelajaran pada sistem paket dinyatakan dalam bentuk satuan jam pembelajaran yang meliputi kegiatan tatap muka, penugasan terstruktur, dan kegiatan mandiri tak terstruktur. Penugasan terstruktur adalah kegiatan pembelajaran yang berupa pembelajaran oleh peserta didik yang dirancang oleh pendidik untuk mencapai standar kompetensi. Bentuk penugasan terstruktur adalah pemberian tugas individu, pemberian tugas kelompok, melakukan riset sederhana (percobaan), dan lain-lain.

Kegiatan mandiri tak terstruktur adalah kegiatan pembelajaran yang berupa pendalaman materi pembelajaran oleh peserta didik yang dirancang oleh pendidik untuk mencapai standar kompetensi. Bentuk kegiatan mandiri tidak terstruktur berupa pemberian pekerjaan rumah (PR), tugas kegiatan tadarus di rumah, melaksanakan shalat jamaah di masjid sekitar rumah, mengamati prinsip kerja pengetahuan alam dan atau pengetahuan sosial dalam kehidupan sehari-hari.

Kegiatan penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur tertuang kedalam rencana pelaksanaan pembelajaran yang dibuat oleh guru. Alokasi waktu untuk penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri takterstruktur dalam sistem paket untuk MA 0% - 60 % dari waktu kegiatan tatap muka mata pelajaran yang bersangkutan.

Pengaturan beban belajar yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri I Wonogiri adalah sebagai berikut :

**Tabel. 9**  
**Pengaturan Beban Belajar**

| Kelas | Alokasi Waktu (1 jam pelajaran) | Jumlah jam pelajaran per Hari | Jumlah jam pelajaran per Minggu | Minggu efektif dalam setahun | Jumlah pelajaran setahun |
|-------|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| X     | 45 menit                        | 8 Jam                         | 38 – 39 Jam                     | 34 - 38                      | 1292-1482                |
| XI    | 45 menit                        | 8 Jam                         | 38 – 39 Jam                     | 34 - 38                      | 1292-1482                |
| XII   | 45 menit                        | 8 Jam                         | 38 – 39 Jam                     | 34 - 38                      | 1292-1482                |
|       |                                 |                               |                                 |                              |                          |

### 3) Evaluasi

Evaluasi sangat penting perannya bagi guru dan siswa untuk mengetahui sejauh mana substansi proses belajar mengajar dapat tertransfer secara efektif kepada para siswa. Dengan evaluasi itulah

juga akan terukur perbaikan para siswa. Maka perlu dicari dan dirumuskan bentuk evaluasi yang benar-benar sesuai dengan harapan.

Dengan menelaah dokumen tentang panduan evaluasi proses dan hasil belajar mengajar MAN I Wonogiri, didapatkan bahwa tes yang dilaksanakan MAN I Wonogiri terdiri dari 4 jenis, yaitu: (a) tes tertulis dalam bentuk ujian harian dan semesteran, (b) tes performen (ujian percobaan, response praktikum, praktek olah raga, praktek ibadah), (c) penugasan dan proyek (karya tulis, penelitian sosiologi, dan biologi), dan (d) portofolio, yaitu kumpulan hasil kerja dan tugas siswa yang diberi komentar oleh guru tentang tingkat kemajuan siswa, individu/kelompok. Ujian-ujian tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh demi terselenggaranya evaluasi proses dan hasil belajar mengajar yang benar-benar mampu mengukur tingkat capaian siswa dalam proses belajar mengajar dalam bentuk nilai mata pelajaran. Yang dimaksud dengan nilai mata pelajaran adalah paduan integral antara nilai-nilai tugas, nilai ulangan harian, praktikum, dan nilai ujian semester, yang masing-masing berbobot 40% berbanding 60% untuk ujian semester. Untuk tes dalam bentuk karya tulis, performen, dan portopolio tidak semua guru melakukannya, dengan demikian tes yang baku dan pasti dilaksanakan adalah tes ulangan/harian dan PR yang dilakukan oleh guru mata pelajaran

yang bersangkutan dan tes semesteran oleh madrasah. Perbandingan bobot antara keduanya 40% dan 60%.

Hasil akhir dari keseluruhan bentuk evaluasi di atas dibuat dalam bentuk laporan hasil nilai (rapor) untuk siswa dan wali siswa. Rapor di MAN I Wonogiri dibuat dua macam yaitu rapor standar Depag dan rapor lokal (pesantren). Oleh karena itu ukuran kenaikan kelas siswa diukur dengan nilai mata pelajaran Depag dan pesantren. Sedangkan untuk ujian akhir khusus bagi kelas 3 di tahun pelajaran 2009/2010 terbagi menjadi 3 jenis ujian akhir yaitu (1) ujian sekolah, yaitu ujian akhir untuk mata pelajaran kurikulum Depag dan bukan termasuk mata pelajaran yang diujikan di Ujian Nasional. Dan (2) Ujian Nasional (Unas), yaitu ujian akhir secara nasional untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, ditambah matematika khusus bagi jurusan IPA, Ekonomi khusus bagi jurusan IPS, dan untuk program MAK adalah untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia, matematika, Qur'an Hadits, bahasa Inggris serta bahasa Arab.

Bagi siswa yang lulus keseluruhan ujian akhir di atas, ijazah (SITB) Madrasah Aliyah Negeri.

Berdasarkan pengamatan dan kajian dokumen yang peneliti lakukan pada pelaksanaan system evaluasi terstruktur di MAN I Wonogiri ada tiga hal yang ditemukan penulis yaitu;

- a) Dari sudut penyelenggaraan evaluasi khususnya tes terstruktur seperti semesteran berjalan lancar dan tertib, serta ketat, sehingga dapat dicegahnya kemungkinan adanya kecurangan-kecurangan dalam pelaksanaan evaluasi. Hal ini terjadi karena banyaknya tenaga pengawas (guru) yang terlibat dalam penyelenggaraannya. Di samping itu ada komitmen yang tinggi dari pihak-pihak terkait dalam pelaksanaannya sehingga tidak ada peluang kepada siswa sebagai peserta ujian untuk berbuat sesuatu yang berlawanan dengan peraturan ujian. Hal ini tampak dari kedisiplinan pengawas dan panitia ujian, serta ketegasan dalam pengawasan.
- b) Dari sisi substansi ujian yang diberikan kepada siswa, khususnya ujian terstruktur masih terdapat kelemahan, terutama bentuk-bentuk soal yang sebagian besar masih menguji kemampuan memorisasi siswa (kognitif), hal ini menyebabkan ada kecenderungan siswa untuk berbuat curang seperti menyontek atau bertanya kepada sesamanya saat pelaksanaan ujian. Sedangkan soal-soal yang menekankan pada kemampuan analisis, atau pengembangan wawasan relative masih sedikit. Memang sudah ada ujian secara lisan atau praktek, tetapi masih terbatas pada mata pelajaran tertentu seperti fiqih, praktek olahraga, IPA, Keterampilan, atau beberapa pelajaran pesantren seperti membaca kitab kuning (qiroatul kutub dan mumarosah).
- c) Sistem penilaian hasil evaluasi meskipun sudah ada pedoman secara tertulis yang sederhana, namun terkadang kurang memberi kepuasan

siswa, karena kebanyakan para guru tidak menyerahkan kembali lembar jawaban mereka yang telah dinilai asli kepada para siswa.

#### 4) Guru

Tugas guru yang utama adalah mendidik dan mengajar. Agar layanan proses belajar mengajar dapat memuaskan siswa, maka sebelum mengajar, guru tentu harus mempersiapkan perencanaan yang matang, baik dari sisi materi yang akan diberikan, maupun dari perlengkapan dan tehnik yang akan digunakan. Guru berperan sebagai pengelola proses belajar mengajar, fasilitator yang berusaha menciptakan kondisi belajar mengajar yang efektif, pengembang bahan pelajaran yang baik, meningkatkan kemampuan siswa untuk dapat menguasai materi pelajaran, hingga tercapainya tujuan-tujuan yang telah diharapkan. Langkah-langkah yang dilakukan oleh guru dalam rangka untuk mencapai pelaksanaan proses belajar mengajar tersebut sebagai berikut:

- a) Menelaah isi GBPP, menjabarkan materi, penyesuaian metode, penentuan proses belajar mengajar, dan alokasi waktu. Kegiatan-kegiatan ini disebut analisis mata pelajaran.
- b) Menyusun program tahunan dan semesteran.
- c) Menyusun persiapan mengajar dan mencantumkan komponen-komponen seperti tujuan, materi, proses belajar mengajar, dan evaluasi.

d) Melaksanakan proses belajar mengajar.

e) Melaksanakan evaluasi belajar.<sup>2</sup>

Proses persiapan ini, juga termasuk penyiapan terhadap penampilan guru, penyajian materi, metode yang digunakan, memberikan kesempatan kepada siswa untuk bertanya, dan sebagainya.

Guru MAN I Wonogiri dibagi menjadi guru PNS, guru bantu, dan guru non PNS guru bantu. Guru non PNS juga terbagi menjadi 2 macam, yaitu guru tetap dan guru tidak tetap adalah guru mendapatkan jumlah mata pelajaran yang jumlah tetap dengan gaji tetap, sedangkan guru tidak tetap tidak mendapatkan jumlah mata pelajaran tetap (bisa berubah tiap tahun pelajaran) serta gaji dihitung sesuai jumlah kehadiran.

Jumlah guru tahun pelajaran 2009/2010 sebanyak 44 guru; seperti tertulis dalam Tabel.2, Halaman 66.

Rasio jumlah guru dengan jumlah siswa kelas X,XI dan XII menurut penulis sudah cukup ideal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang berkualitas.

Menurut Bapak Sunar, walaupun secara kuantitatif, kebutuhan guru sudah tercukupi, namun secara kualitatif masih perlu perhatian. Oleh karena itu seringkali saat seorang guru yang sudah kapable dan lama mengabdikan di MAN I Wonogiri mendapat tugas di tempat lain

---

<sup>2</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sunar, M.Ag, waka urusan kurikulum dan pengajaran, Tanggal 15 Desember 2010

atau kerja ke tempat lain yang lebih baik (jaminan kesejahteraannya), maka dia akan pindah walaupun di tengah-tengah aktifnya proses belajar mengajar. Hal yang lain adalah banyaknya guru yang bukan berlatar belakang pendidikan Tarbiyah atau IKIP, dan lain sebagainya, akibatnya walaupun secara keilmuan memadai, namun dari aspek ilmu pendidikan dan administrasinya masih lemah, sehingga madrasah sering mengadakan pelatihan dan bimbingan seperti pelatihan tentang administrasi sekolah, kurikulum, komputer, dan sebagainya. Bahkan pernah mengadakan kuliah malam untuk para guru agar mendapatkan Akta IV. Madrasah belum sanggup membiayai para guru untuk studi ke jenjang yang lebih tinggi S1 atau S2<sup>3</sup>

Berdasarkan pengamatan penulis, persoalan selanjutnya adalah masih ada guru-guru yang mengampu pelajaran tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, seperti guru Akidah Akhlak kelas XII yang diampu seorang guru yang berijazah terakhir sastra Arab, atau mata pelajaran Al-Qur'an Hadits yang diampu oleh guru yang berlatar belakang syariah (hukum Islam).

Persoalan lain adalah banyak guru yang menduduki jabatan struktural atau menjadi pegawai yang mengakibatkan kurang maksimalnya focus pada masing-masing tugas, serta tereduksinya tenaga, pikiran, dan waktu. Kepadatan tugas yang dimiliki guru yang rangkap jabatan ini akan mengurangi kualitas kerja atau layanan

---

<sup>3 3</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sunar, M.Ag, waka urusan kurikulum dan pengajaran, Tanggal 15 Desember 2010

kepada pelanggan. Seperti contoh seorang guru yang merangkap menjadi pegawai perpustakaan, tentu saat dia mengajar di kelas, dia harus meninggalkan tugasnya di perpustakaan.

#### 5) Siswa

Semua calon siswa yang mendaftar di MAN I Wonogiri harus melalui tes, baik tes tertulis maupun tes wawancara. Materi tes adalah pengetahuan keislaman dasar, baca tulis Al-Qur'an, bahasa Arab dasar, serta tes psikologi (khusus tes lisan). Dengan adanya macam-macam tes masuk ini, diharapkan siswa yang masuk ke MAN I Wonogiri dapat menerima dan mengikuti pelajaran serta kegiatan-kegiatan di madrasah .

Dari paparan di atas, penulis menilai bahwa daya tarik masyarakat terhadap MAN I Wonogiri antara lain Karena adanya sosialisasi dan penyebaran informasi secara lesan maupun tertulis baik melalui rapat dinas antar kepala madrasah (MI, MTs, MA) maupun penyebaran informasi lesan dari guru-guru MAN I Wonogiri kepada guru dan karyawan sesama pegawai Kementerian Agama.<sup>4</sup>

#### 6) Alat Bantu dan Penunjang

Alat bantu dan penunjang dalam pembahasan ini adalah alat bantu dan penunjang yang mempunyai kontribusi besar dan langsung terhadap keberhasilan proses belajar mengajar. Bukan hanya ketersediaannya saja, tetapi juga kecukupannya,

---

<sup>4</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sunar, M.Ag, waka urusan kurikulum dan pengajaran, Tanggal 15 Desember 2010

kesesuaiannya, pemanfaatannya, efektifitasnya, dan lain-lain. Adapun alat bantu dan penunjang yang dimaksud yang sudah ada di MAN I Wonogiri adalah: a) perpustakaan, b) bimbingan dan konseling, c) laboratorium IPA dan, d) laboratorium komputer.

a) Perpustakaan

Perpustakaan adalah suatu unit kerja yang memiliki sumber daya manusia, ruangan khusus, kumpulan koleksi sesuai jenis perpustakaan, dan berbagai aktifitas pengelolaannya. Dengan kata lain perpustakaan adalah kumpulan buku-buku yang disusun dengan sistem tertentu untuk kepentingan pemakai.

Perpustakaan MAN I Wonogiri bersifat terbuka, artinya peminjaman buku bisa langsung dilakukan oleh pengguna dengan cara mengambil sendiri dan tidak diambilkan oleh petugas. Siswa maupun guru bebas memilih dan mengambil yang diinginkannya tanpa harus mencari di katalognya. Buku yang tersedia kebanyakan adalah buku-buku yang dikirim oleh Departemen Agama Pusat, khususnya buku-buku mata pelajaran. Apabila ada buku yang dibutuhkan, tetapi belum dikirim oleh pusat, maka pihak perpustakaan akan membelinya dengan disesuaikan dana yang tersedia.

Petugas perpustakaan hanya berjumlah dua orang. Inipun yang satu orang merangkap sebagai guru mata pelajaran. Dan bukan

berlatar belakang pendidikan ilmu perpustakaan, namun demikian kedua petugas itu sering dikirim untuk mengikuti penataran perpustakaan.<sup>5</sup>

Adapun pengelolaan perpustakaan MAN I Wonogiri adalah; (a) bidang teknis, yaitu terdiri dari *sheving*, pengelolaan kelas, komputerisasi, kliping, penjilidan majalah/Koran, pengadaan buku baru, dan langganan media, (b) bidang layanan, yaitu sirkulasi, pemberdayaan proses belajar mengajar di perpustakaan, promosi, bimbingan pemakai, layanan audio visual, dan distribusi LKS.<sup>6</sup>

Secara fisik, perpustakaan MAN I Wonogiri berada dalam ruangan berukuran 8 X 14 meter, belum memakai gedung sendiri, tetapi berada di lantai 2 gedung perkantoran. Ruang perpustakaan ini dilengkapi dengan barang-barang penunjang seperti tampak dalam table 17 di bawah.

**Tabel 10**

**Barang-barang Penunjang Perpustakaan MAN I Wonogiri**

| No | Nama Barang   | Jumlah | Kondisi |
|----|---------------|--------|---------|
| 1  | Kursi plastik | 22     | Baik    |
| 2  | Meja Komputer | 3      | Baik    |
| 3  | Papan Tulis   | 1      | Baik    |
| 4  | Meja panjang  | 2      | Baik    |
| 5  | Kipas Angin   | 1      | Baik    |
| 6  | Meja baca     | 8      | Baik    |
| 7  | Rak Buku      | 8      | Baik    |
| 8  | Jam Dinding   | 1      | Baik    |

<sup>5</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Bibit, petugas perpustakaan, tanggal 03 Januari 2011

<sup>6</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Bibit, tanggal 03 Januari 2011

|    |                 |                        |                            |
|----|-----------------|------------------------|----------------------------|
| 9  | Kursi Putar     | 1                      | Baik                       |
| 10 | 1 unit Komputer | 1                      | Baik                       |
| 11 | Printer         | 1                      | Baik                       |
| 12 | Buku Paket      | 2000 eks/ 374<br>judul | Sudah diberi no<br>catalog |
| 13 | Buku referensi  | -                      | -                          |

Banyak buku-buku non buku paket yang belum didata, karena hanya dikerjakan oleh 2 orang karyawan, sehingga menjadi lama. Kemudian buku-buku Arab juga belum didata jumlah buku dan jenisnya, karena tidak dipinjamkan, tetapi hanya menjadi referensi.<sup>7</sup>

Pengadaan bahan pustaka selama ini hanya mengandalkan bantuan dari Kementrian Agama RI, bantuan penerbit serta sodaqah dari calon alumnus (kelas XII yang hampir lulus) per tahunnya, serta anggaran khusus yang diambil dari siswa. Untuk para calon alumni tahun pelajaran 2009/2010 ditarik dana sumbangan perpustakaan sebesar 50.000 rupiah, sedangkan dana yang dianggarkan dari siswa sebesar 10.000 rupiah per tahun pelajaran, oleh karena itu besarnya anggaran belanja perpustakaan tergantung jumlah siswa yang ada.

Untuk pengadaan buku dan keperluan perpustakaan, pihak perpustakaan harus membuat proposal permohonan dana kepada pihak bendahara selaku pemegang keuangan madrasah untuk bisa mencairkan dana pada setiap bulannya.

<sup>7</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Bibit, petugas perpustakaan, tanggal 03 Januari 2011

Walaupun pengelolaan sudah baik, namun untuk peningkatan layanan ada beberapa catatan penulis :

1. Pegawai perpustakaan dirasa masih kurang dan perlu ditambah, dan satu orang pegawai merangkap menjadi guru, sehingga sering meninggalkan perpustakaan. Apalagi mengingat jumlah pemakai yang banyak dan proses komputerisasi dan pendataan buku yang memerlukan tenaga banyak orang agar cepat selesai.
  2. Meja dan kursi baca masih tidak sebanding dengan rasio pengguna atau dengan rasio jumlah siswa, sehingga perlu di tambah. Namun penambahan meja dan kursi baca harus diikuti dengan ruang perpustakaan yang lebih luas, karena ruang yang sekarang saja sudah kelihatan sempit dengan penataan almari, meja, kursi yang terkesan berdesakan sehingga kurang nyaman bagi pengguna.
- b) Bimbingan dan konseling(BK)

Pengelolaan bimbingan dan konseling merupakan salah satu komponen dari seluruh komponen program pendidikan di MAN I Wonogiri. Berdasarakan penjelasan dari salah seorang guru BK ibu Dra Eni Widiastuti jenis pekerjaan BK yang ada di MAI I Wonogiri adalah :

- Bimbingan pribadi yang Ditujukan kepada siswa yang bermasalah.
- Layanan orientasi madrasah ditujukan kepadasiswa baru guna memahami situasi dan kondisi madrasah serta lingkungannya.

- Layanan pembelajaran yang ditujukan untuk membantu siswa mengembangkan sikap dan kebiasaan belajar dengan baik.
- Layanan penyaluran program yang bertujuan untuk membantu siswa dalam memilih jurusan yang baik di MAN I Wonogiri maupun di perguruan tinggi yang akan dimasukinya.
- Bimbingan dan konseling yang ditujukan secara umum kepada semua siswa.<sup>8</sup>

**Tabel 11**

**Barang – barang penunjang BK MAN I Wonogiri**

| No | Nama Barang             | Jumlah | Kondisi |
|----|-------------------------|--------|---------|
| 1  | Gambar Garuda           | 1      | Baik    |
| 2  | Gambar Presiden & Wakil | 1      | Baik    |
| 3  | Kipas angin             | 1      | Baik    |
| 4  | Meja                    | 2      | Baik    |
| 5  | Kursi                   | 2      | Baik    |
| 6  | Kursi Putar             | 1      | Baik    |
| 7  | Papan Jadwal Kegiatan   | 1      | Baik    |
| 8  | Komputer                | 1      | Baik    |
| 9  | Meja Komputer           | 1      | Baik    |
| 10 | Jam dinding             | 1      | Baik    |
| 11 | Printer                 | 1      | Baik    |

Berdasarkan pengamatan penulis, para siswa banyak yang memanfaatkan sarana tersebut sebagai tempat untuk menyampaikan permasalahan yang dihadapi siswa, tidak hanya siswa bermasalah yang dipanggil untuk menghadap kepada guru BK, tetapi banyak juga yang datang atas kehendak sendiri.

<sup>8</sup> Hasil wawancara dengan guru BK, ibu Dra Eni Widiastuti, pada tanggal 19 Juli 2010

Menurut Ibu Dra.Eni Widyastuti, minat besar siswa memanfaatkan fasilitas BK antara lain karena mereka jauh dari orang tua mereka, sehingga para siswa yang tinggal di pondokan/Kos membutuhkan figur-figur pengganti orang tua yang dapat membantu memecahkan permasalahan mereka. Informasi tentang siswa yang diperoleh oleh guru BK sangat membantu kepad para guru, khususnya wali kelas untuk mengetahui kondisi anak didiknya.<sup>9</sup>

c) Laboratorium IPA

Laboratorium IPA yang sudah dimiliki MAN I Wonogiri berada pada satu ruangan khusus berukuran 12 X 8 meter, yang dilengkapi dengan alat bantu praktikum berupa perangkat-perangkat praktikum dan alat peraga biologi, kimia dan fisika.

Beragam perangkat dan alat peraga yang sangat membantu guru praktik secara kualitas masih cukup baik dan masih bisa digunakan, namun secara kualitas masih belum mencukupi dibandingkan dengan jumlah siswa untuk sekali praktikum mencapai 25 sampai 40 orang siswa, sehingga solusinya sering dibuat secara kelompok.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Hasil wawancara dengan guru BK, ibu Dra Eni Widiastuti, pada tanggal 19 Juli 2010

<sup>10</sup> Hasil wawancara dengan guru kimia, Ibu F.Indiyah Sari, pada Tanggal 19 Juli 2010

**Tabel 12**

**Perangkat Laboratorium IPA MAN I Wonogiri**

| <b>No</b> | <b>Nama Barang</b>      | <b>Jumlah</b> | <b>Kondisi</b> |
|-----------|-------------------------|---------------|----------------|
| 1         | Jarum Suntik            | 2 pak         | Baik           |
| 2         | Siring kaca             | 5             | Baik           |
| 3         | Spatula                 | 6             | Baik           |
| 4         | Alat bedah              | 4             | Baik           |
| 5         | Kaca Pembesar           | 3             | Baik           |
| 6         | Kaca obyek              | 2             | Baik           |
| 7         | Mikroskop               | 5             | Baik           |
| 8         | Pinggan uap             | 2             | Baik           |
| 9         | Neraca                  | 1             | Baik           |
| 10        | Stopwatch               | 2             | Baik           |
| 11        | Lensa                   | 4             | Baik           |
| 12        | Pisma Kaca              | 2             | Baik           |
| 13        | Magnet                  | 1             | Baik           |
| 14        | Reostart hambatan geser | 1             | Baik           |
| 15        | Inspektarium            | 2             | Baik           |
| 16        | Lilin parapin padat     | 3             | Baik           |
| 17        | Model Anatomi           | 2             | Baik           |
| 18        | Gelas kimia             | 15            | Baik           |
| 19        | Botol Mulut sempit      | 15            | Baik           |
| 20        | Botol cuci              | 5             | Baik           |
| 21        | Sikat tabung reaksi     | 10            | Baik           |
| 22        | Gelas ukur              | 4             | Baik           |
| 23        | Kawat nichrom           | 4             | Baik           |
| 24        | Tabung reaksi           | 25            | Baik           |
| 25        | Pipet tetes             | 5             | Baik           |
| 26        | Clam buret              | 4             | Baik           |
| 27        | Kabel                   | 2 rol         | Baik           |
| 28        | Kumpulan Batuan         | 2 set         | Baik           |
| 29        | Timah solder            | 1 pak         | Baik           |
| 30        | Perangkat uji makanan   | 2 pak         | Baik           |
| 31        | Kasa asbes              | 5             | Baik           |
| 32        | Labu ukur               | 3             | Baik           |
| 33        | Peti P3K                | 1 set         | Baik           |

Berdasarkan observasi,<sup>11</sup> laboratorium IPA yang sudah ada kurang representative, oleh karena semua bidang IPA (kimia, fisika, dan biologi) menempati laboratorium yang sama. Akibatnya jadwal pemakaian kadang berbenturan antara mata pelajaran yang satu dengan mata pelajaran yang lain, karena belum ditulis khusus penjadwalan penggunaan laboratorium tersebut, tapi hanya koordinasi atau pemberitahuan saja kepada guru lain atau waka kurikulum ketika seorang guru akan menggunakannya. Idealnya dipisahkan antara ruang laboratorium biologi, fisika, dan kimia.

#### d) Laboratorium Komputer

Dalam upaya meningkatkan ketrampilan operasional komputer bagi siswa, MAN I Wonogiri menyediakan laboratorium komputer. Menempati ruangan berukuran 8 X 13 meter dengan 3 orang pengajar, untuk memperlancar kegiatan praktikum, laboratorium komputer dilengkapi dengan beberapa barang penunjang seperti tampak pada tabel di bawah ini.

**Tabel. 13**

#### **Barang-barang Penunjang Laboratorium Komputer**

| <b>No</b> | <b>Nama Barang</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Kondisi</b> |
|-----------|--------------------|---------------|----------------|
| 1         | Komputer           | 26            | Baik           |
| 2         | Papan Tulis        | 1             | Baik           |
| 3         | Karpet             | 4             | Baik           |
| 4         | Printer            | 5             | Baik           |
| 5         | Kipas Angin        | 2             | Baik           |
| 6         | Meja Komputer      | 26            | Baik           |

<sup>11</sup> Hasil observasi penulis di laboratorium IPA MAN I Wonogiri, pada Tanggal 19 Juli 2010

|   |                |   |      |
|---|----------------|---|------|
| 7 | Fileng cabinet | 1 | Baik |
| 8 | LCD Proyektor  | 1 | Baik |

Jumlah unit komputer ini masih kurang dibanding jumlah peminat yang akan mengikuti program ekstra komputer. Berdasarkan keterangan Bapak Sunarto, S.Pd, pemanfaatan laboratorium tersebut dilaksanakan tiap hari, karena banyaknya peserta kegiatan ini, dan kurangnya jumlah unit komputer yang sudah tersedia. Bahkan terkadang dimanfaatkan pula untuk meningkatkan kemampuan operasional komputer bagi guru-guru dan karyawan yang dilakukan pada malam hari.<sup>12</sup> Materi praktikumnya lebih memfokuskan pada peningkatan kemampuan operasional komputer (*software*) bagi siswa pada kemampuan pengolahan data, angka, dan kata.

Menurut kepala MAN I Wonogiri, dalam pengembangan madrasah ke depan, akan diadakan pula laboratorium bahasa, mengingat kebutuhan siswa serta potensi yang dimiliki madrasah. Ruangan yang sudah disiapkan telah mulai dibangun tinggal mencari dana untuk pemenuhan kebutuhan segenap perangkatnya.<sup>13</sup>

Sarana penunjang lainnya yang sudah ada yaitu Balai Kesehatan Masyarakat (BKM) dan mushola, tetapi pengelolaannya ditangani langsung pihak Guru Kesehatan bekerjasama dengan dokter

<sup>12</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Sunarto, S.Pd, tanggal 5 Januari 2011

<sup>13</sup> Hasil wawancara dengan kepala MAN I Wonogiri, pada tanggal 5 Januari 2011

Puskesmas Wonogkarto dan segenap civitas akademika MAN I Wonogiri berhak memanfaatkannya.

#### 7) Struktur dan Kultur

Lingkungan dan kultur atau budaya madrasah termasuk salah satu faktor penting penunjang keberhasilan proses dan hasil belajar siswa. Adapun yang dimaksud lingkungan dan kultur disini mencakup (1) lingkungan fisik madrasah seperti kondisi gedung madrasah, kelas, meja belajar, taman, halaman, dan sebagainya, (2) lingkungan sosial madrasah yang meliputi pergaulan orang di sekitar, pengaruh suara dari sekitar, dan (3) kultur madrasah yang meliputi kebiasaan atau adat istiadat, iklim belajar siswa, guru, dan karyawan.

Lingkungan dan kultur yang tidak berkualitas akan dapat menurunkan kualitas proses dan hasil belajar mengajar, namun sebaliknya bila lingkungan madrasah berkualitas, maka akan sangat menunjang keberhasilan proses dan hasil belajar mengajar.

Berikut hasil penelitian tentang lingkungan dan kultur di MAN I Wonogiri:

##### a. Lingkungan Fisik

Sekolah ini menempati areal tanah sekitar 5.590 meter persegi.<sup>14</sup> Berdasarkan pengamatan penulis, secara umum area bangunan yang menjadi kelola MAN I Wonogiri terbagi menjadi area (1) pergedungan madrasah (ruang-ruang kelas dan

<sup>14</sup> MAN I Wonogiri, Profil MAN I Wonogiri, tahun 2009/2010

laboratorium IPA), (2) aula, (3) kantor, (4) olah raga, (5) halaman madrasah dan, (6) Masjid.

Berdasarkan observasi penulis, tampak bahwa rata-rata kondisi kelas kurang bersih. Hal ini disebabkan karena tidak ada karyawan khusus bagian *cleaning servis* ruang kelas. Selama ini hanya kebersihan kelas hanya mengandalkan jadwal piket siswa, dan hasilnya kurang maksimal. Karyawan tukang bersih-bersih baru 2 orang yang tugasnya hanya membersihkan kantor dan halaman.<sup>15</sup>

Aula MAN I Wonogiri cukup luas kurang lebih 400 meter persegi. Bertempat di sebelah utara kantor MAN I Wonogiri. Disamping sebagai tempat pertemuan, juga sering dipakai untuk kegiatan-kegiatan lain seperti kegiatan ekstrakurikuler.

Bangunan kantor MAN I Wongiri terdiri dari 2 lantai. Lantai 1 digunakan untuk ruang guru, ruang tamu, dan BK. Lantai 2 untuk perpustakaan, dan Aula

Area olah raga di MAN I Wonogiri masih sedikit. Hanya 1 lapangan bulu tangkis, lapangan tenis meja dan 1 lapangan bola Volly di sebelah selatan masjid yang tidak dirawat dengan baik dan jarang dipakai. Oleh karena itu, untuk kegiatan olah raga lain biasanya menggunakan lapangan Dusun yang berjarak kurang lebih 600 meter dari madrasah.

#### b. Lingkungan Sosial

---

<sup>15</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Tata Usaha MAN I Wonogiri, tanggal 5 Januari 2011

Dari hasil pengamatan selama penelitian, lingkungan sosial MAN I wonogiri secara umum kondisinya baik. Indikasinya adalah terciptanya kondisi aman, keramahan dan kenyamanan. Keharmonisan antara sesama pelanggan internal, pimpinan madrasah maupun dengan pelanggan eksternal primer berjalan sangat bagus. Untuk menjaga hubungan silaturahmi dan keakraban sesama pengelola MAN I Wonogiri, maka diadakan forum pengajian dan arisan yang diadakan tiap 2 bulan sekali dengan tempat yang berbeda diantara tempat tinggal para guru atau karyawan.

Saat momen hari-hari besar Islam, Lembaga juga mengadakan peringatan hari besar Islam tersebut dengan berbagai bentuk peringatan seperti pengajian atau bakti sosial.

c. Kultur Madrasah

Dari aspek pergaulan, siswa sangat hormat kepada guru dan karyawan. Tanpa menghilangkan keharmonisan hubungan, kesopanan siswa kepada guru dan pegawai tetap terjaga. Saat bertemu mereka mengucapkan salam dan menyalami guru (bila guru / karyawan dan murid sejenis).

Dari aspek peribadatan, para siswa dikondisikan sholat dhuhur berjamaah setelah pulang sekolah (kira-kira jam 12.00). Adanya 1 buah masjid, mendukung terciptanya kultur sholat berjamaah. Dari aspek kedisiplinan waktu, secara umum baik.

Para pejabat struktural madrasah, guru, dan karyawan juga memberikan contoh kedisiplinan waktu ini. Berbagai kultur Islami tersebut sangat cocok diterapkan di lembaga pendidikan Islam.

a. Kegiatan Ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan pembelajaran yang dilakukan di luar jam kurikuler yang diselenggarakan secara kontekstual dengan keadaan dan kebutuhan lingkungan untuk memenuhi tuntutan penegasan kompetensi mata pelajaran, pembentukan karakter bangsa, dan peningkatan kecakapan hidup yang alokasi waktunya diatur secara tersendiri berdasarkan pada kebutuhan dan kondisi madrasah atau daerah.<sup>16</sup>

Tujuan diadakannya ekstra kurikuler di MAN I Wonogiri adalah meningkatkan dan memantapkan pengetahuan siswa, mengembangkan bakat, minat dan kemampuan dan keterampilan siswa dalam upaya membina pribadi siswa, mengenal hubungan antara mata pelajaran, dalam kehidupan di masyarakat.

Dalam pengelolaannya di MAN I Wonogiri, kegiatan ekstrakurikuler ini dibagi menjadi 2 macam, (1) Kegiatan ekstrakurikuler yang dikoordinir oleh wakil kepala madrasah urusan kurikulum dan pengajaran, yaitu Kelompok Ilmiah Remaja (KIR), mumarosah (percakapan bahasa Arab), Qiroatul kutub (membaca kitab kuning), komputer, dan alfiyah. (2)

---

<sup>16</sup> Dirjen Kelembagaan Agama Islam Depag RI 2004. hlm 35.

Kegiatan ekstrakurikuler yang dikoordinir oleh OSIS yaitu PMR, olah raga seperti pencak silat, sepak bola, bulu tangkis, dan voli, kesenian seperti hadrah, kasidah rebana, seni baca Al-Qur'an (qiroah), teater, dan kaligrafi. Adapun pelaksanaan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler adalah sebagai berikut:

1). Ekstrakurikuler Di bawah Koordinasi Wakil Kaur Kurikulum dan Pengajaran

Kegiatan ekstrakurikuler yang dikoordinir oleh waka kurikulum dan pengajaran bersifat wajib bagi siswa selain komputer, artinya harus diikuti oleh setiap siswa. Pelaksanaannya pada jam tatap muka (jam kelas) dan di kelas masing-masing. Sehingga memiliki kesan bahwa kegiatan ekstra tersebut tak ubahnya juga kegiatan kurikuler. Akibat yang paling dirasakan adalah jam pelajaran yang semakin menggelembung. Walaupun secara rinci kegiatan kurikulumnya 52-54 jam perminggu, tetapi karena ditambah ekstrakurikuler wajib tersebut, maka menjadi 10 jam per hari, sehingga jumlah jam pembelajaran perminggu menjadi 60 jam perminggu.

a) Karya Ilmiah Remaja (KIR)

Kegiatan KIR ini diberlakukan bagi seluruh siswa kelas X dan XI. Dilaksanakan sesuai kelasnya masing-masing, pada jam yang berbeda-beda, menurut jam pelajaran tiap kelas masing-masing. Jumlah jamnya adalah 2 jam perminggu. Dimana 1 jamnya selama 35 menit. Tenaga pengajarnya adalah Bapak Drs.Rodli

Tujuan diadakannya kegiatan ini untuk member wahana penguatan dan pengembangan dari pemahaman materi yang diperoleh pada pelajaran kurikuler, untuk melatih kepekaan siswa yang kreatif dalam menulis karya ilmiah. Target jangka dekatnya adalah agar mereka siap membuat tugas paper di kelas XII, sehingga diharapkan menghasilkan karya tulis yang berkualitas. Sebagian karya-karya mereka diterbitkan di bulletin siswa MAN I Wonogiri.

b) Qiroatul Kutub

Kegiatan Qiroatul Kutub merupakan kegiatan yang bertujuan untuk agar siswa mampu membaca kitab-kitab kuning. Qiroatul kutub diwajibkan kepada seluruh siswa kelas 1 hingga kelas XII, sedangkan bagi program MAK, tidak diberikan karena dinilai sudah banyak mata pelajaran di MAK yang dapat menunjang kemampuan meimbaca kitab kuning. Pelaksanaannya disesuaikan dengan jadwal kelasnya masing-masing, dengan alokasi waktu 2 jam perminggunya.

c) Alfiah

Untuk memperdalam ilmu bahasa Arab khususnya bgidang gramatika bahsa Arab, maka diadakanlah kegiatan ekstrakurikuler alfiah yang wajib bagi siswa-siswa kelas 1 sampai kelas 3 program keagamaan (MAK). Dengan para tenaga pengajar dari

alumni pondok pesantren, kegiatan ini diberi alokasi waktu 2 jam pelajaran perminggu.

d) Komputer

Kegiatan ini adalah satu-satunya kegiatan ekstra di bawah koordinasi waka kurikulum dan pengajaran yang bersifat pilihan (tidak wajib). Bapak Sunarto,S.Pd salah seorang tutor komputer ini mengatakan:

“Sebenarnya peminat program ini banyak, nainun keterbasan sarana, kami baru memiliki 26 unit komputer, pelatihannya pun kami jadwal tiap hari, mulai jam 14.30 hingga pukul 17.00. Kami berharap ada penambahan sarana komputer ini. Untuk tiap siswa yang mengikutinya, kami tarik 10.000 rupiah sebagai biaya disket dan modul. Lab komputer ini juga dapat dimanfaatkan oleh gurudan karyawan yang belum bisa memakainya untuk sarana belajar, dimanaa kami memanfaatkan tenaga-tenaga mahasiswa jurusan komputer yang sering PPL disini sebagai pengajarnya.”<sup>17</sup>

2). Ekstrakurikuler Di bawah Koordinasi OSIS

Kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler ini pada awalnya adalah program-program kegiatan OSIS. Namun dalam perkembangannya kemudian dijadikan kegiatan ekstrakurikuler yang bersifat pilihan untuk siswa, walaupun penanganannya masih di bawah koordinasi OSIS.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Wawancara dengan Bapak Sunarto,S.Pd, tanggal 5 Januari 2011

<sup>18</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Drs Sriyanto, Waakaur kurikulum dan pengajaran, tanggal 5 Januari 2011

a. Palang Merah Remaja (PMR)

Kegiatan PMR dilaksanakan setiap hari Jum'at mulai pukul 14.00 hingga 16.00 WIB. Tempatnya di aula MAN I Wonogiri. Dengan pembinaan dan pelatihannya diambilkan dari PMI cabang Wonogiri. Kegiatan ini biasanya membahas tentang kesehatan P3K yakni cara memeriksa tensi darah, cara memakaikan perban pada luka, menolong orang pingsan, member bantuan pernafasan, cara mengangkat korban, pasang bongkar tenda, dan lain-lain. Kegiatan ini bersifat pilihan (wajib) bagi siswa kelas X,XI dan XI.

b. Kesenian

Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan kesenian, beragam jenisnya, (1) Hadrah, yaitu kesenian tradisional umat Islam yang berusaha untuk dilestarikan dengan dimasukkan dalam jenis ekstrakurikuler. Latihannya dilakukan tiap hari Jum'at pukul 09.00 WIB (2) Kasidah rebana atau samrah, latihan dilakukan tiap hari Selasa jam 13.30 sampai jam 15.00 WIB., (3) Kaligrafi, kegiatan kaligrafi ini dilakukan tiap hari Jum'at pukul 09.00 (4) Qiroah atau seni baca Al-Qur'an, pelatihan dilakukan tiap hari Jum'at.

c. Olah Raga

Kegiatan-kegiatan ekstra yang berkaitan dengan jenis olahraga juga banyak, yaitu (1) sepak bola, latihan dilakukan tiap hari jum'at pukul 15.30 di lapangan MAN I Wonogiri. Sebagai pelatih adalah Bapak Sriyanto. Oleh karena peminat sangat banyak, maka

pelatih menyeleksi siapa saja yang masuk kriterianya, sedangkan bagi siapa yang tidak terpilih bisa memilih kegiatan ekstra yang lain. (2) Bulu tangkis. Bertempat di lapangan bulu tangkis (3) Bola Voli. Latihan cabang ini dilakukan tiap hari jum'at pukul 08.00, bertempat di lapangan Volley di bawah bimbingan Bp Sriyanto.

d. Pagar Keamanan Sekolah (PKS)

Kegiatan ekstrakurikuler ini bermanfaat bagi siswa untuk melatih agar mereka lebih berdisiplin dan dapat membantu tugas-tugas kemadrasahan dalam mendisiplinkan orang lain.

Menurut pengamatan, ada beberapa catatan tentang pelaksanaan kegiatan ekstra kurikuler yang dikoordinir oleh OSIS di MAN I Wonogiri:

- (1) Mayoritas kegiatan dilaksanakan pada hari Jum'at, padahal idealnya dilakukan pada hari-hari kerja. Namun apabila dilakukan pada hari-hari kerja tentu konsekuensinya harus mengurangi jam suatu mata pelajaran karena begitu penuhnya jam pelajaran dalam satu minggu yaitu 10 jam per hari atau 60 jam per minggu ( jumlah ini sudah ditambahkan dengan jam kegiatan ekstrakurikuler yang dikoordinir oleh waka kurikulum dan pengajaran). Bila hal ini diterapkan, maka kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler tersebut akan lebih berkesan “serius” pengelolaannya, sehingga dapat memberi semangat pada siswa untuk

mengikutinya. Saat ini kurang lebih hanya 50 an siswa yang mengikuti kegiatan ekstra pilihan tersebut.<sup>19</sup> Berarti kurang lebih 50 persen siswa memilih tidak mengikuti salapun kegiatan ekstra kurikuler pilihan. Manfaat yang lain adalah memberi libur (total) kepada siswa, sehingga dapat digunakan untuk menyiapkan dirinya agar esok harinya siap mengikuti kegiatan madrasah kembali. Perlu dimaklumi, bahwa siswa MAN I Wonogiri tinggal di pondokan/kos yang segala urusan hariannya mereka kelola sendiri (jauh dari orang tua) sehingga butuh waktu untuk hal tersebut.

- (2) Kegiatan ekstrakurikuler yang dikelola lewat OSIS menunjukkan pengelolaan yang kurang professional. Indikasinya adalah (1) peserta yang hanya 35% dari siswa, (2) tidak memiliki kurikulum dan system evaluasi yang jelas, karena pembimbing atau pelatih dicari sendiri oleh pengurus OSIS, yang *time schedul*nya berbeda dengan kalender pendidikan. (3) pihak madrasah hanya menunggu laporan nilai yang diberikan oleh para pembimbing atau pelatih. kegiatan-kegiatan tersebut pada semester awal tidak ada nilai di dalam rapor siswa, sehingga lebih cepat bila

---

<sup>19</sup> Hasil pemeriksaan terhadap arsip di OSIS MAN I Wonogiri pada tanggal 5 Januari 2011

dikatakan masih murni program OSIS,<sup>20</sup> (4) kegiatan tersebut didanai oleh dana OSIS bukan pihak madrasah, tentu ini mengurangi dana OSIS yang mungkin bisa digunakan untuk keperluan yang lain. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka menurut hemat penulis kegiatan ekstrakurikuler pilihan yang selama ini dikoordinir oleh Osis, sebaiknya dikelola langsung oleh waka kurikulum dan pengajaran, atau oleh waka kesiswaan dengan dana dari pihak madrasah. Dengan ini, diharapkan pengelolaannya akan lebih tertib, terencana, terprogram, terawasi, dan terevaluasi, sehingga anak dapat termotivasi untuk mengikuti kegiatan-kegiatannya (tidak menyepelkan).

#### 1. Pengelolaan Layanan Administrasi

Layanan administrasi yang akan dibahas disini adalah layanan administrasi yang diberikan oleh pegawai tata usaha yang dikoordinir oleh kepala tata usaha, baik berupa layanan administrasi akademik maupun layanan administrasi umum.

##### a. Layanan Administrasi Akademik

Pengelolaan layanan administrasi di MAN I Wonogiri bagi pelanggan internal adalah layanan-layanan yang menunjang para guru dapat melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan baik. Layanan tersebut antara lain:

---

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan ?, siswi kelas 2 MAK OSIS MAN I Wonogiri 2009/2010, coordinator biro komunikasi dan informatika, tanggal 5 Januari 2011.

i. Pengadaan buku-buku administrasi pengajaran

Pihak tata usaha memberikan (1) buku membantu para guru membuat KPP. Juga diberikan (2) buku jurnal pelaksanaan KBM MAN I Wonogiri, (3) lembaran yang bisa diisi oleh seorang guru tentang jenis mata pelajaran yang diampunya serta buku-buku yang menjadi referensinya. Tujuan lembar ini agar memudahkan pihak perpustakaan mengetahui buku-buku yang harus disediakan. (4) Buku presensi siswa (5) Buku nilai siswa.<sup>41</sup>

2. Kemudahan memperoleh perangkat pembelajaran

Para guru mudah mendapatkan perangkat pengajaran yang dibutuhkan tiap harinya seperti kapur tulis. Pihak tata usaha tiap harinya menyediakan kapur tulis yang disediakan dekat meja guru piket yang tempatnya strategis, sehingga para guru yang membutuhkannya bisa langsung mengambil. Begitu juga perangkat pengajaran yang lain seperti TV dan VCD player, atau OHP. Mereka dapat langsung lapor ke bagian tata usaha urusan asrama.

3. Pengadaan kalender pendidikan yang jelas dan akurat

d. Layanan administrasi umum

1. Kemudahan mengurus presensi guru dan karyawan

Teknisnya buku daftar hadir guru dan pihak tata usaha diletakkan di meja guru piket (yang dinilai paling strategis,

<sup>21</sup> Hasil wawancara dengan Ka TU MAN I Wonogiri, pada tanggal 26 Juli 2010

karena berada di jalur keluar masuk guru dari atau ke kantor). Sementara untuk buku presensi karyawan diletakkan di meja kepala TU MAN I Wonogiri. Guru atau pegawai bisa langsung mendatangnya dan membutuhkan tanda tangan sebagai bukti kehadirannya. Menurut pengamatan penulis, kelemahannya untuk presensi guru adalah tidak semua guru mampir ke kantor. Karena letak beberapa kelas agak jauh (beda komplek/lokasi), sehingga sebagian guru langsung menuju kelas tidak mengisi daftar hadir. Kelemahan lain tiada pengawasan sebagaimana daftar hadir karyawan, karena itu diragukan keakuratannya.

## 2. Kemudahan izin tidak masuk kerja

Bagi guru atau karyawan yang berhalangan hadir, diberikan kemudahan prosedur permintaan izin. Bagi guru bisa secara langsung menghadap wakil kepala urusan kurikulum pengajaran atau secara tertulis dengan meninggalkan lembar tugas bagi siswa yang seharusnya diajar. Sementara bagi karyawan yang minta izin harus menghadap kepala tata usaha.

## 3. Pengadaan gaji dan tunjangan

Gaji adalah salah satu alasan penting bagi sebagian besar orang sehingga mereka bekerja. Gaji dapat menjadi

motivator bagi peningkatan kinerja seseorang, serta dapat pula menentukan kepuasan kerja guru dan karyawan.

Begitu juga di MAN I Wonogiri, dikelola sistem penggajian ini. Layanan gaji tidak hanya berkaitan dengan besarnya jumlah gaji, tetapi juga ketepatan waktu pengambilannya.

Berdasarkan pengamatan penulis terhadap slip gaji dan wawancara dengan bendaharawan MAN I Wonogiri<sup>22</sup>, maka gaji dan tunjangan di MAN I Wonogiri dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Honorarium Mengajar

Besarnya honor ini per jamnya 2.600 rupiah baik yang bersifat kurikuler maupun ekstrakurikuler. Bagi guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan guru bantu yang diperbantukan di MAN I Wonogiri, apabila jumlah jam pelajaran yang diampunya lebih dari 24 jam pelajaran, maka kelebihanannya itu diperhitungkan sama dengan guru-guru (swasta) MAN I Wonogiri lainnya.

Besarnya inipun masih diperhitungkan lagi dengan jumlah kehadiran lagi dengan jumlah kehadiran mengajar yang diperhitungkan dengan tanda tangan guru yang dilampirkan pada daftar hadir siswa di kelas dan pengisian tanda tangan pada daftar hadir guru di

---

<sup>22</sup> Hasil wawancara dengan bendahara Madrasah, pada tanggal 26 juli 2010

ruang guru. Sehingga bisa saja honor mengajarnya tidak sesuai dengan jumlah jam mengajarnya dengan yang diampunya, kecuali bagi (1) guru-guru yang tidak masuk, tetapi meminta izin terlebih dahulu serta meninggalkan tugas pelajaran bagi siswa-siswa, maka guru tersebut dinyatakan seperti hadir, dan (2) guru tetap madrasah, yaitu guru-guru yang telah mengabdikan lebih dari 8 tahun dan ditetapkan sebagai guru tetap.

Berdasarkan pengamatan penulis terhadap jumlah jam pelajaran yang diberikan kepada guru, maka jumlah jam pelajaran yang paling banyak diterima seorang guru sebanyak 28 jam pelajaran per minggu. Jika ditaksir satu bulan sebanyak 4 minggu, maka satu bulan sebanyak 28 jam pelajaran  $\times 4 = 112$  jam pelajaran.

Jadi taksiran honor yang diterima tiap bulan sebanyak

$$112 \times \text{Rp. } 2.600 = \text{Rp. } 231.200.$$

## 2. Tunjangan Karyawan

Bagi karyawan, maka tunjangan karyawan sebanyak 125.000 rupiah perbulan, dengan waktu kerja 7 jam pelajaran dalam sehari dan 42 jam dalam seminggu untuk 6 hari kerja. Sementara apabila ada kerjaan yang melebihi waktu kerja (kerja lemburan) lebih sering tidak diberi upah lemburan.

### 3. Tunjangan keluarga

Tunjangan keluarga adalah tunjangan yang diberikan kepada guru dan karyawan yang sudah berkeluarga. Tunjangan ini sebanyak 4.160 rupiah. Tidak ada perincian seperti halnya gaji PNS, seperti tunjangan isteri, atau tunjangan anak. Jumlah itu sudah mencakup semuanya.

### 4. Tunjangan pengabdian

Tunjangan pengabdian adalah tunjangan yang diberikan kepada guru dan karyawan yang telah bekerja lebih dari 7 tahun. Besarnya tunjangan adalah 7.000 rupiah per bulan.

### 5. Tunjangan jabatan

Tunjangan jabatan yang dimaksud disini adalah tunjangan untuk kepala madrasah, wakil-wakil kepala madrasah (waka) baik waka kurikulum pengajaran, waka kesiswaan, waka sarana dan prasarana, serta kepala tata usaha. Besarnya tunjangan semuanya sama yaitu 135.000 rupiah per bulan.

Menurut penulis penyamaan besarnya tunjangan jabatan antara kepala madrasah dengan jabatan lainnya kurang bagus, karena kepala madrasah sebagai pimpinan

tertinggi di madrasah memiliki tanggung jawab yang lebih besar dibanding yang lainnya.

6. Tunjangan wali kelas

Tunjangan ini diberikan kepada guru-guru yang menjadi wali kelas di MAN I Wonogiri. Besarnya tunjangan ini sebanyak 30.000 rupiah per bulan.

7. Tunjangan Pembina OSIS

Tunjangan Pembina OSIS jumlahnya sama dengan besarnya tunjangan wali kelas, yaitu 30.000 rupiah per bulan.

8. Honorarium piket musyawarah

Musyawarah adalah kegiatan wajib madrasah berupa study club siswa-siswa MAN I Wonogiri yang dilaksanakan tiap malam mulai pukul 20.00 hingga 21.30 WIB agar siswa mempelajari pelajaran di Madrasah, dan mendiskusikannya di bawah bimbingan guru-guru piket musyawarah. Guru-guru piket ini biasanya dipilihkan mereka yang tinggal dekat dengan madrasah. Tunjangan guru piket musyawarah sebesar 5.200 rupiah per malamnya.

9. Honorarium piket mengajar

Besarnya honorarium guru piket mengajar sama dengan honorarium mengajar biasa yaitu 2.500 rupiah per jam pelajaran.

#### 10. Tunjangan transportasi

Setiap guru dan karyawan di MAN I Wonogiri mendapatkan tunjangan transportasi sebesar 4.000 rupiah per hari. Tunjangan ini sangat bagus. Apalagi mayoritas guru dan karyawan datang kerja dengan kendaraan roda dua dan sebagian lagi dengan naik angkutan umum, maka tunjangan transportasi ini mendapat perhatian dari MAN I Wonogiri.

Berdasarkan pengamatan penulis di tiap awal bulan (2 kali yaitu bulan April dan Mei), maka layanan ketepatan waktu pengambilan gaji sangat bagus. Hal ini sangat membantu guru dan karyawan agar dapat segera mengambil gajinya pada tanggal 1 (kecuali hari libur) untuk keperluan mereka. Dalam pengambilan gaji, juga dilampirkan slip gaji yang dengan rinci disebutkan jumlah dan perinciannya, sehingga bila ada kekeliruan dalam perhitungan, bisa segera diadukan kepada bendahara dan segera dibenarkan.

#### c. Layanan fasilitas penunjang administrasi

Untuk menunjang dan memperlancar kinerja para karyawan di bagian tata usaha, maka MAN I Wonogiri memberikan berbagai barang-barang sarana prasarana penunjang kinerja para karyawan tata usaha yang dipusatkan di ruang tata usaha. Barang-barang penunjang tersebut dapat dilihat pada tabel 22 di bawah ini.

**Tabel 14**

**Fasilitas Penunjang Administrasi**

| No | Nama Barang    | Jumlah | Kondisi |
|----|----------------|--------|---------|
| 1  | Komputer       | 26     | Baik    |
| 2  | Papan Tulis    | 1      | Baik    |
| 3  | Karpet         | 4      | Baik    |
| 4  | Printer        | 5      | Baik    |
| 5  | Kipas Angin    | 2      | Baik    |
| 6  | Meja Komputer  | 26     | Baik    |
| 7  | Fileng cabinet | 1      | Baik    |
| 8  | LCD Proyektor  | 1      | Baik    |

**B. Strategi Manajemen Untuk Peningkatan Mutu Layanan**

Strategi manajerial yang diterapkan sebagai upaya peningkatan mutu layanan terhadap Pelanggan internal MAN Wonogiri (guru dan karyawan) yang diterapkan oleh kepala madrasah, dengan mengoptimalkan fungsi-fungsi manajer dari sudut proses, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

**1. Perencanaan (*Planning*)**

- a. Perencanaan sekali pakai (*single use plan*)

Rencana sekali pakai dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu dan ditinggalkan manakala tujuan tersebut tercapai, seperti :

- Perencanaan dalam perekrutan pegawai pegawai baru yang melibatkan kepala MAN Wonogiri, para wakil kepala, dan ka. TU.
- Perencanaan persiapan supervisi dari Kementrian Agama yang melibatkan seluruh pengurus madrasah.

b. Perencanaan Tetap (*standing pland*)

Rencana tetap merupakan pendekatan yang sudah dilakukan untuk menangani situasi yang berulang. perencanaan inilah yang sering dilakukan seperti :

- Perencanaan kegiatan Ramadhan, ujian smester, tutup tahun (akhirussanah) yang melibatkan semua pengurus madrasah.
- Perencanaan sarana – prasarana yang melibatkan pejabat struktural MAN Wonogiri.
- Rencana Anggaran dan Belanja Madrasah yang melibatkan seluruh pejabat struktural MAN Wonogiri.

**2. Pengorganisasian (*organizing*)**

Pengorganisasian adalah bagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kesatuan pekerjaan, dan pemberian fasilitas yang wajar sehingga mereka bekerja secara efisien. Menurut kepala MAN Wonogiri, pengorganisasian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

a. Pembagian tugas

Dengan menerima masukan dari para pejabat tingkat menengah, kepala madrasah membagikan pekerjaan kepada seluruh bawahan baik yang bersifat akademik maupun administratif. Pembagian tugas ini digambarkan dalam struktur organisasi MAN Wonogiri. Pembagian tugas yang berlaku untuk program-program incidental dengan membentuk kepanitiaan-kepanitiaan seperti : panitia MOS (Masa Orientasi Siswa) atau pengenalan madrasah kepada murid baru, peringatan hari besar dan lain-lain.

b. Pendelegasian otoritas

Setelah proses pembagian tugas dilakukan, kepala Madrasah kemudian melakukan pendelegasian otoritas dengan melimpahkan kepercayaan serta wewenang yang dituangkan dalam Surat Keputusan (SK) Kepala Madrasah.<sup>23</sup>

3. Kepemimpinan (*leading*)

Kepemimpinan merupakan sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama, sehingga membentuk jalinan kerja harmonis dengan pertimbangan aspek efektif dan efisien untuk mencapai produktifitas kerja sesuai yang telah ditetapkan, berdasarkan wawancara dengan kepala TU dan pengamatan penulis, beberapa kualifikasi kepemimpinan kepala MAN Wonogiri adalah sebagai berikut :

a. Kurang memahami kondisi lingkungan

Kepala MAN Wonogiri kurang memahami lingkungan madrasah karena domisilinya jauh dari kota Wonogiri, tepatnya beliau berdomisili di

---

<sup>23</sup> Hasil wawancara dengan Kepala MAN Wonogiri, 12 Februari 2011

Kartasura, Sukoharjo. Akan tetapi kedekatan dengan komite madrasah, sangat membantu peran beliau dalam menentukan keputusan.

b. Kepribadian yang terpuji

Akhlak yang tercemin dalam sikap dan perilaku beliau menunjukkan akhlak yang mulia, sopan, murah senyum dan sangat menghargai para bawahannya.

c. Motivasi dan pengarah

Kepala MAN Wonogiri dalam memberikan motivasi melalui rapat-rapat, maupun pengarahannya secara langsung kepada seluruh *stake holder* untuk meningkatkan etos kerja.

Tipe pemimpin yang dikembangkan oleh Kepala MAN Wonogiri adalah tipe Demokratis, karena beliau merasa sebagai elemen organisasi dan secara bersamaan seluruh elemen lain bertanggung jawab terhadap organisasi. Namun menurut pengamatan penulis, yang menonjol adalah tipe paternalistik, karena yang menonjol sifat kebapaknya (mengasuh).

4. Pengendalian (*controlling*)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MAN Wonogiri dan berdasarkan pengamatan penulis, dapat disimpulkan bahwa pengendalian ada yang bersifat internal dan bersifat eksternal. Pengendalian internal yang diterapkan dilakukan dengan beberapa langkah, yaitu :

a. Pengendalian sebelum tindakan

Pengendalian ini bertujuan untuk memastikan bahwa sebelum tindakan dimulai sumber daya telah dianggarkan atau disiapkan. Misalnya ; pengendalian finansial suatu kegiatan, atau honor personil (SDM). Contoh kegiatan : dalam pengiriman *official* lomba, pengendalian dilakukan pendahuluan dilakukan agar proses berjalan secara efektif dan efisien.

b. Pengendalian saat tindakan

Yaitu pengendalian yang dilakukan saat tindakan terjadi dan belum selesai. Penulis sering mengamati kepala madrasah jalannya PBM dengan keliling setelah bel masuk dibunyikan, ini dilakukan hampir seluruh kelas untuk memastikan bahwa semua siswa dan guru telah memasuki ruangan belajar mengajar.

c. Pengendalian setelah tindakan

Pengendalian ini untuk mengukur hasil suatu kegiatan yang telah selesai dilakukan. Apabila terjadi penyimpangan atau kekeliruan, maka akan dilakukan perbaikan-perbaikan. Langkah-langkah yang di tempuh dalam pengendalian setelah tindakan, adalah sebagai berikut :

- 1) Mengadakan rapat evaluasi, seperti yang telah dilakukan antara lain: evaluasi setelah pelaksanaan *triout*/latihan ujian, evaluasi perkembangan siswa setiap bulan sekali, evaluasi dana kegiatan.
- 2) Menggunakan media laporan dan pemberitahuan. Laporan dibuat untuk dilaporkan kepada instansi terkait secara rutin. Sementara

pemberitahuan dibuat untuk evaluasi kedisiplinan dan perbaikan-perbaikan yang dipandang perlu diadakan peningkatan.

- 3) Menggunakan media *reward* (penghargaan). Hal ini diterapkan untuk *official* tim yang ditunjuk mengikuti dalam sebuah lomba atas nama MAN Wonogiri, baik dalam perlombaan akademik maupun non akademik yang mendapatkan kejuaraan.
- 4) Teguran. Pengendalian ini dilakukan bila ada diantara *stakeholder* yang menyimpang dari tugas dan tanggung jawabnya atau melanggar peraturan yang telah ditetapkan. Teguran ini ada yang bersifat ringan, sedang dan keras hingga bisa berakibat dikeluarkan dari lembaga tersebut. Contohnya : siswa tidak masuk tanpa ijin diberi teguran secara bertahap mulai teguran lesan, teguran tertulis kepada orang tua siswa, pemanggilan orang tua siswa, dan pengeluaran dari Madrasah. Pemberlakuan tindakan keras dilakukan melalui beberapa pertimbangan yang dilakukan bersama dengan wali kelas, guru BK, guru-guru, orang tua siswa dan bila dipandang perlu melibatkan perwakilan siswa melalui pengurus OSIS.

### **C. Dimensi Mutu Dalam Layanan MAN Wonogiri**

#### **Pelanggan Internal**

Mutu layanan menurut Edward Sallis (1993), kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan memberikan pelayanan yang maksimal, organisasi dapat menghargai makna kualitas. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dan

dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan. Hal ini bukan berarti organisasi memberi menurut prediksi apa yang mereka sukai, tetapi paling tidak bisa diidentifikasi dahulu kebutuhan pokok mereka dan harapan mereka.

Oleh karena itu penting sekali bagi MAN Wonogiri memahami penilaian dan persepsi pelanggan dalam hal ini pelanggan internal madrasah (guru dan karyawan) tentang mutu layanan lembaga tersebut dari beberapa aspek mutu yaitu : kepercayaan (*reliability*), keterjaminan (*assurance*), bukti langsung (*tangible*), perhatian (*empaty*), dan tanggapan (*responsiveness*).

Berikut ini analisis terhadap implementasi dimensi-dimensi mutu diatas pada layanan jasa akademik dan administrasi MAN Wonogiri dengan disertai data hasil angket yang diberikan kepada responden sebanyak 44 orang pelanggan internal (guru dan karyawan), dengan klasifikasi (1) sangat bagus (SB), yang berarti sangat memuaskan, (2) bagus (B), yang berarti memuaskan, (3) cukup (C), yang berarti cukup memuaskan, (4) Kurang bagus (KB) yang berarti kurang memuaskan, (5) tidak bagus (TB) yang berarti tidak memuaskan.

#### **1. Kepercayaan (*reliability*)**

Layanan akademik dan administrasi yang memberikan kepercayaan berarti layanan tersebut sesuai yang dijanjikan, tepat waktu, adanya kejujuran, dan adanya keamanan. Layanan akademik dan administrasi MAN Wonogiri, tahun 2010 antara lain, mencakup: Proses Belajar Mengajar (PBM) yang relevan dengan jadwal dan ketepatan waktu, keamanan dan kenyamanan saat berlangsungnya PBM, kejujuran

dan kenyamanan layanan administrasi, adanya kalender akademik yang jelas dan akurat sesuai pelaksanaannya, serta ketepatan waktu dalam pembayaran gaji guru dan pegawai.

Adapun penilaian para guru dan karyawan adalah seperti tampak pada tabel berikut :

**Tabel 15**

**Kepercayaan (*reliability*) Dalam Layanan MAN Wonogiri**

| No | Layanan Akademik                                       | SB     | B      | C      | KB     | TB    | JUMLAH |
|----|--------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| 1  | Kesesuaian PBM dengan jadwal pelajaran                 | 3      | 12     | 23     | 6      | 0     | 44     |
|    |                                                        | 6.82%  | 27.27% | 52.27% | 13.64% | 0%    | 100%   |
| 2  | Keamanan dan kenyamanan PBM                            | 1      | 12     | 20     | 8      | 3     | 44     |
|    |                                                        | 2.27%  | 27.27% | 45.45% | 18.18% | 6.82% | 100%   |
| 3  | Kejujuran, kenyamanan layanan administrasi             | 1      | 8      | 30     | 5      | 0     | 44     |
|    |                                                        | 2.27%  | 18.18% | 68.18% | 11.36% | 0.00% | 100%   |
| 4  | Kalender akademik yang jelas dan sesuai pelaksanaannya | 5      | 19     | 15     | 5      | 0     | 44     |
|    |                                                        | 11.36% | 43.18% | 34.09% | 11.36% | 0.00% | 100%   |
| 5  | Ketepatan waktu pembayaran gaji                        | 5      | 16     | 17     | 5      | 1     | 44     |
|    |                                                        | 11.36% | 36.36% | 38.64% | 11.36% | 2.27% | 100%   |

Berdasarkan tabel diatas mayoritas pelanggan internal MAN Wonogiri menilai bahwa relevansi PBM dengan jadwal adalah: 52,27 % menilai cukup bagus dan 27,27 % bagus, bahkan 6,82% menilai sangat bagus, namun 13,64 % Guru menilai kurang bagus. Menurut pengamatan penulis ada beberapa kasus yang dijumpai dimana pelaksanaan PBM pada jam IX dan X yang menurut jadwalnya dilaksanakan pada jam 16.00-17.30, tetapi dimajukan pada jam 13.00-14.20 (jam istirahat) atas kebijakan pengajar

dan kesepakatan dengan siswa. Apabila kasus seperti ini semakin membudaya, maka PBM menjadi tidak tertib, karena guru dapat membuat kebijakan sendiri yang berbeda kebijakan Madrasah. Oleh karena itu, perlu dikaji ulang tentang penempatan waktu pelaksanaan jam pelajaran ke IX dan X.

Keterlambatan kehadiran siswa masuk kelas yang mengganggu ketepatan waktu PBM juga dijumpai penulis. Keterlambatan siswa masuk kelas tersebut kemungkinan disebabkan karena jauhnya jangkauan rumah siswa ke MAN Wonogiri, dan disebabkan karena angkutan umum berganti – ganti (secara maraton). Hal tersebut sudah disadari oleh Waka kesiswaa, sehingga untuk menjaga kedisiplinan siswa beliau dibantu oleh pengurus OSIS yang berjaga di jalan masuk madrasah, kemudian memberi teguran bagi mereka yang tidak disiplin, kemudian ditanya alasan keterlambatan.

Oleh karena itu, penulis berpendapat perlu kiranya koordinasi antara pihak Madrasah dengan orang tua yang putranya sering terlambat, disarankan supaya dicarikan kos/pondokan disekitar lingkungan MAN Wonogiri, sehingga tidak terlambat dalam mengikuti PBM. Alternatif lain dirintis untuk membuka program *boarding school*.

Berdasarkan tabel diatas, bahwa nomor 2 yaitu pada layanan akademik mengenai keamanan dan kenyamanan PBM, guru dan karyawan menyatakan 2,27 % Sangat baik, 27,27 baik, 45,45 Cukup, 18,18 kurang baik, dan 6,82 % tidak baik yang berarti layanan tersebut kurang memuaskan. Penulis melihat bahwa penataan dalam membangun

gedung khususnya pada gedung sebelah selatan dan utara terpisah dengan jalan umum yang menyulitkan pengawasan dari segi keamanan dari kerawanan pencuri dikarenakan pagar sekolah yang kurang rapat.

Layanan akademik ke tiga adalah layanan administrasi dimana pelanggan internal MAN Wonogiri menilai Sangat bagus (2,27 %), 18,18 % menilai bagus, dan 68,18 % menilai cukup, akan tetapi 11,36 % menilai kurang bagus, yang berarti ada ketidakpuasan pelanggan internal dikarenakan pernah terjadi keterlambatan dalam memberikan gaji pegawai dikarenakan adanya perubahan aplikasi dalam sistem administrasi gaji, sehingga petugas tata usaha dan bendahara mengalami kesulitan administrasi, oleh karena informasi dan sosialisasi yang kurang kepada pelanggan internal maka ada kesan sistem pelaksanaan yang dijalankan oleh petugas keuangan tidak jujur, akibat keterlambatan informasi yang belum sampai pada pelanggan internal. Sedangkan pada layanan akademik keempat yaitu kalender akademik sesuai pelaksanaannya, pelanggan internal MAN Wonogiri menilai 11,36 % sangat bagus, 43,18 % bagus, dan 34,09 % cukup, namun ada 11,36 % pelanggan internal menilai kurang bagus yang berarti ada kekurangan pelanggan internal. Menurut beberapa guru dalam sosialisasi kalender akademik sudah disosialisasikan dalam rapat awal tahun, tapi kalender akademik MAN Wonogiri tersebut belum dibagikan kepada seluruh guru hanya dituliskan pada aransi ruang guru. menurut penulis kalender akademik sebaiknya setelah rapat awal tahun, kalender akademik digandakan dan dibagikan kepada seluruh guru

sebelum di terbitkan SK Pembagian tugas mengajar, karena bila kalender akademik dibagikan setelah guru mendapat SK pembagian tugas mengajar, guru kesulitan membagi waktu dalam membuat perencanaan pembelajaran. Layanan akademik kelima dalam hal ketepatan waktu pembayaran gaji, pelanggan internal MAN Wonogiri menilai 11,36% sangat bagus, 36,36 % bagus, dan 38,64 % cukup. Tapi pelanggan internal ada yang menilai 11,36 % kurang bagus dan 2,27 % tidak bagus yang berarti pelanggan internal tidak puas terhadap layanan ketepatan gaji. Hal tersebut menurut wawancara dengan kepala Tata Usaha disebabkan sering terjadi sistem administrasi penggajian yang berubah-ubah akibat dari kebijaksanaan sistem yang harus diterapkan,

## 2. Keterjaminan (*assurance*)

Dimensi mutu ini bila diimplementasikan dalam dunia pendidikan berarti memberikan keterjaminan dalam layanan akademik termasuk dalam komponen kurikulum, PBM, evaluasi, keadaan guru, keadaan siswa, alat bantu pendidikan, dan lingkungan serta kultur pendidikan. Dalam dimensi keterjaminan, penilaian pelanggan internal (guru dan karyawan) MAN Wonogiri adalah sebagai berikut :

Tabel. 16

### Keterjaminan dalam layanan MAN Wonogiri

| No | Layanan Akademik                                             | SB    | B      | C      | KB     | TB    | JUMLAH |
|----|--------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|
| 1  | Kesesuaian kurikulum visi, misi, dengan kebutuhan masyarakat | 3     | 16     | 19     | 6      | 0     | 44     |
|    |                                                              | 6.82% | 36.36% | 43.18% | 13.64% | 0.00% | 100%   |

|    |                                                            |        |        |        |        |       |      |
|----|------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|------|
| 2  | Kesesuaian mapel dengan latar belakang guru pengampu       | 2      | 15     | 18     | 9      | 0     | 44   |
|    |                                                            | 4.55%  | 34.09% | 40.91% | 20.45% | 0.00% | 100% |
| 3  | Sosialisasi kurikulum                                      | 1      | 8      | 20     | 15     | 0     | 44   |
|    |                                                            | 2.27%  | 18.18% | 45.45% | 34.09% | 0.00% | 100% |
| 4  | Kesesuaian alokasi waktu dan materi pelajaran              | 5      | 17     | 17     | 5      | 0     | 44   |
|    |                                                            | 11.36% | 38.64% | 38.64% | 11.36% | 0.00% | 100% |
| 5  | Pelimpahan wewenang, kepercayaan pada guru                 | 5      | 19     | 14     | 5      | 1     | 44   |
|    |                                                            | 11.36% | 43.18% | 31.82% | 11.36% | 2.27% | 100% |
| 6  | Efektifitas dan optimalisasi MGMP                          | 2      | 13     | 19     | 10     | 0     | 44   |
|    |                                                            | 4.55%  | 29.55% | 43.18% | 22.73% | 0.00% | 100% |
| 7  | Lingkungan dan kultur yang kondusif                        | 6      | 9      | 27     | 2      | 0     | 44   |
|    |                                                            | 13.64% | 20.45% | 61.36% | 4.55%  | 0.00% | 100% |
| 8  | Pelimpahan wewenang dan kepercayaan kepada karyawan        | 7      | 10     | 18     | 9      | 0     | 44   |
|    |                                                            | 15.91% | 22.73% | 40.91% | 20.45% | 0.00% | 100% |
| 9  | Kesesuaian tugas karyawan dengan latar belakang pendidikan | 6      | 17     | 15     | 5      | 1     | 44   |
|    |                                                            | 13.64% | 38.64% | 34.09% | 11.36% | 2.27% | 100% |
| 10 | Kemudahan izin daftar hadir, dan pengambilan gaji          | 5      | 19     | 14     | 5      | 1     | 44   |
|    |                                                            | 11.36% | 43.18% | 31.82% | 11.36% | 2.27% | 100% |
| 11 | Sosialisasi visi, misi, program kerja                      | 1      | 13     | 19     | 10     | 1     | 44   |
|    |                                                            | 2.27%  | 29.55% | 43.18% | 22.73% | 2.27% | 100% |
| 12 | Harmonisasi karyawan dengan kepala madrasah                | 5      | 17     | 15     | 6      | 1     | 44   |
|    |                                                            | 11.36% | 38.64% | 34.09% | 13.64% | 2.27% | 100% |
| 13 | Forum evaluasi bagi guru dan karyawan                      | 0      | 17     | 16     | 11     | 0     | 44   |
|    |                                                            | 0%     | 39%    | 36%    | 25%    | 0%    | 100% |

Berdasarkan tabel diatas, pada nomor 1 kurikulum yang diterapkan di MAN Wonogiri dinilai 6,82 % sangat bagus dan 36,36 % pelanggan internal menilai bagus, karena pemberlakuan kurikulum Kementrian

Pendidikan dan kurikulum Kementerian Agama menjadi ideal sesuai visi misi dan kebutuhan masyarakat. namun ada 13,64 % pelanggan internal menilai kurang bagus karena membebani siswa.

Kurikulum yang dipakai MAN I Wonogiri disosialisasikan kepada semua gurupada sat menjelang tahun baru dimulai atau setiap ada guru yang akan memulai tugas pengajarannya.<sup>24</sup> namun ada 34,09% guru menilai masih kurang bagus, dikarenakan ada beberapa kasus dimana seorang guru harus aktif menanyakan tentang kurikulum yang akan dipakai pedoman pengajaran dalam menentukan Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar.

Setiap tahun guru menerima SK tentang mata pelajaran yang dianipunya. Ini bukti adanya pelimpahan wewenang dan kepercayaan dari pemimpin madrasah kepada guru untuk melaksanakan tugas pengajaran. Meskipun ada 2,27% guru menyatakan tidak bagus pelayanan ini, namun 43,18% guru menyatakan bagus dan 11,36% menyatakan sangat bagus.

Dalam memperlancar proses Belajar Mengajar, MAN I Wonogiri membentuk perhimpunan Guru Mata Pelajaran (MGMP) serumpun, yang fungsinya untuk saling member masukan dan memecahkan masalah yang muncul dalam pengajaran mata pelajaran serumpun tersebut. Namun dalam praktiknya belum optimal, menurut 22,73% guru menyatakan kurang bagus, 43,18% menyatakan cukup, bahkan ada 4,55% guru menyatakan sangat bagus.

---

<sup>24</sup> Wawancara dengan Waka Kurikulum, tanggal 26 Juli 2010

Kondisi ruang kelas yang terpisah-pisah dalam lokasi gedung dikeluhkan sebagian guru, karena mengurangi efektifitas waktu pembelajaran. Menurut mereka kondisi lingkungan madrasah ada 4,55% guru menyatakan kurang baik, dan 61,36% menyatakan cukup serta 13,64% menyatakan sangat bagus.

Pimpinan Madrasah telah menupayakan agar guru mengajar mata pelajaran yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau ijazahnya. kalau tidak ada, maka disesuaikan guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang serumpun dengan mata pelajaran yang dibutuhkan. menurut penulis, meskipun ada guru yang bukan sesuai dengan latar belakang ijazah, namun memiliki keahlian dalam bidang yang diampunya. Mayoritas guru menyatakan 38,64% menilai sangat bagus, tapi ada guru yang menyatakan 2.27% menilai tidak bagus.

Forum evaluasi bagi guru dan karyawan mayoritas guru dan karyawan menyatakan 36% cukup, 25% menilai kurang baik, namun 39% menilai bagus. Menurut Kepala MAN I Wonogiri, Forum evaluasi yang rutin untuk wali kelas diadakan sebulan sekali, dan untuk seluruh pengelola madrasah diadakan dua bulan sekali.

### **3. Bukti Langsung (*tangible*)**

Dimensi bukti langsung dalam layanan jasa pendidikan mencakup hal yang ditampilkan seperti keberhasilan, kerapian, keindahan. Kelengkapan semua komponen dan fasilitas pembelajaran baik barang maupun lingkungan. Berikut ini tabel penilaian pelanggan internal (guru dan

karyawan) terhadap dimensi bukti langsung yang di tampilkan dalam layanan MAN Wonogiri tahun 2010

**Tabel.17**

**Buti langsung (*tangible*) dalam layanan MAN Wonogiri tahun 2009/2010**

| No | Layanan Akademik                                                         | SB     | B      | C      | KB     | TB    | JML  |
|----|--------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|------|
| 1  | Kondisi kelas yang bersih, rapi dan indah                                | 1      | 13     | 22     | 8      | 0     | 44   |
|    |                                                                          | 2.27%  | 29.55% | 50.00% | 18.18% | 0.00% | 100% |
| 2  | Pemberlakuan seragam guru, karyawan                                      | 2      | 13     | 19     | 9      | 1     | 44   |
|    |                                                                          | 4.55%  | 29.55% | 43.18% | 20.45% | 2.27% | 100% |
| 3  | Ruang kerja guru, karyawan yang bersih rapi dan indah                    | 1      | 8      | 16     | 19     | 0     | 44   |
|    |                                                                          | 2.27%  | 18.18% | 36.36% | 43.18% | 0.00% | 100% |
| 4  | Lingkungan yang bersih, rapi dah indah                                   | 3      | 8      | 17     | 16     | 0     | 44   |
|    |                                                                          | 6.82%  | 18.18% | 38.64% | 36.36% | 0.00% | 100% |
| 5  | Gaji dan tunjangan yang sesuai dengan kinerja                            | 3      | 17     | 18     | 5      | 1     | 44   |
|    |                                                                          | 6.82%  | 38.64% | 40.91% | 11.36% | 2.27% | 100% |
| 6  | Tersedianya alat bantu sarana PBM                                        | 2      | 14     | 17     | 10     | 1     | 44   |
|    |                                                                          | 4.55%  | 31.82% | 38.64% | 22.73% | 2.27% | 100% |
| 7  | Ketersediaan ruang guru                                                  | 5      | 9      | 29     | 1      | 0     | 44   |
|    |                                                                          | 11.36% | 20.45% | 65.91% | 2.27%  | 0.00% | 100% |
| 8  | Pengadaan laboratorium                                                   | 3      | 7      | 25     | 9      | 0     | 44   |
|    |                                                                          | 6.82%  | 15.91% | 56.82% | 20.45% | 0.00% | 100% |
| 9  | Layanan perpustakaan                                                     | 2      | 14     | 20     | 7      | 1     | 44   |
|    |                                                                          | 4.55%  | 31.82% | 45.45% | 15.91% | 2.27% | 100% |
| 10 | Tersedianya sarana - prasarana administrasi                              | 6      | 13     | 22     | 3      | 0     | 44   |
|    |                                                                          | 13.64% | 29.55% | 50.00% | 6.82%  | 0.00% | 100% |
| 11 | Tersedianya papan informasi, tempat parkir, toilet bagi guru dan karyaan | 1      | 7      | 31     | 4      | 1     | 44   |
|    |                                                                          | 2.27%  | 15.91% | 70.45% | 9.09%  | 2.27% | 100% |

Berdasarkan Tabel diatas, kondisi kelas atau ruang belajar dinilai oleh pelanggan internal menilai cukup. Namun menurut pengamatan penulis, kebersihan kelas

masih kurang bagus untuk beberapa kelas. dikarenakan masih ada beberapa meja dan tembok dinding yang terdapat coretan-coretan, begitu juga kebersihan lantai kurang terjaga karena hanya mengandalkan jadwal piket siswa yang kurang berjalan secara optimal.

Untuk menambah kerapiah dan keindahan suasana PBM, maka madrasah menyediakan seragam guru dan karyawan setiap tahun pelajaran. namun ada 20,45 % guru menyatakan kurang bagus, bahkan 2,27 % guru menyatakan tidak bagus. menurut pengamatan penulis, karena tidak adanya jadwal peraturan pemakaian khususnya pada hari jum'at dan sabtu, maka ada guru yang mengenakan seragam batik, ada yang berpakaian olahraga, ada yang mengenakan pakaian bebas. Walaupun tetap dalam batas kesopnan, kerapian, namun keindahan yang diharapkan tidak ditemukan.

Menurut pengamatan penulis, pelaksanaan pemberlakuan seragam bagi karyawan disamakan dengan pemberlakuan seragam guru, sehingga penampilan tampak indah dan serasi.

Keindahan, kebersihan, dan kerapian juga berlaku bagi ruang kerja karyawan. Menurut mayoritas pelanggan internal (43,83%) menilai kurang bagus, menurut observasi penulis, ruang kerja karyawan Tata Usaha pada dasarnya bersih, namun karena ruang yang kurang luas dan penataan perangkat-perangkat tata usaha kurang rapi, dan ruangan masih jadi satu dengan ruang kepala Madrasah, sehingga tampak sempit.

Lingkungan Madrasah, yang menjadi keluhan banyak pelanggan internal (36,36%) menyatakan kurang bagus. Menurut pengamatan penulis, permasalahannya tidak ada petugas khusus kebersihan lingkungan madrasah/kelas.

Gaji dan tunjangan termasuk layanan administrasi umum bagi guru dan karyawan yang menjadi bukti langsung terukur mutu layanan madrasah kepada pelanggan internal (guru dan karyawan). Seperti terlihat dalam tabel diatas bahwa ada 6,82% pelanggan internal menyatakan sangat bagus, namun ada 2,27% yang menilai tidak bagus.

#### 4. Perhatian (*empathy*)

Dimensi perhatian kepada pelanggan internal MAN Wonogiri tahun 2009/2010 menilai perhatian pemimpin terhadap pelanggan internal (guru dan karyawan) dalam layanan akademik seperti tampak pada tabel berikut:

**Tabel.18**

| No | Layanan Akademik                                            | SB     | B      | C      | KB    | TB    | JUMLAH |
|----|-------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|
| 1  | perhatian Kepala Madrasah terhadap kedisiplinan guru        | 7      | 13     | 24     | 0     | 0     | 44     |
|    |                                                             | 14.89% | 27.66% | 51.06% | 0.00% | 0%    | 100%   |
| 2  | Keterbukaan, keramahan, komunikasi Kepala Madrasah dan guru | 19     | 11     | 14     | 0     | 0     | 44     |
|    |                                                             | 40.43% | 23.40% | 29.79% | 0.00% | 0%    | 100%   |
| 3  | Pemberdayaan SDM Guru dan karyawan                          | 2      | 12     | 28     | 1     | 1     | 44     |
|    |                                                             | 4.55%  | 27.27% | 63.64% | 2.27% | 2.27% | 100%   |

Menurut mayoritas guru dan kaaaryawan, perhatian kepada maadrasah terhadap kedisiplinan mereka 52,06% menyatakan cukup, bahkan beberapa guru mengatakan 14,89% sangat bagus, dan sebagian guru mengatakan bahwa beliau

kepala madrasah sering SMS mengingatkan jadwal mengajar merreka, begitu juga keramahan dan komunikasi, dan keterbukaan kepada madrasah dinilai mayoritas guru menilai sangat bagus.

Untuk pemberdayaan SDM, berlangsung bagus, namun ada 2,27% menilai tidak bagus dikarenakan belum sampai gilirannya dalam pengiriman penataran, sedang guru yang lain sudah berkali-kali dikirim penataran. Hal ini dikarenakan quota pengiriman pelatihan, penataran yang di berikan oleh kantor Kementrian Agama propinsi, dan Kantor Kementrian Kabupaten tidak sesuai dengan rencana pengiriman penataran bagi guru yang dikirim oleh kepala MAN I Wonogiri.

#### **5. Daya Tanggap (*responsiveness*)**

Dimensi mutu berupa tanggapan dalam layanan terhadap pelanggan internal (guru dan karyawan) MAN Wonogiri tahun 2009/2010, seperti dalam tabel berikut :

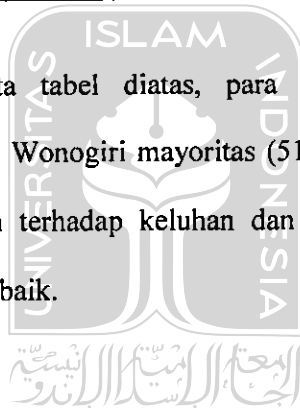
UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

**Tabel. 19**

**Daya Tanggap (*responsiveness*) Dalam Layanan MAN Wonogiri tahun 2009/2010**

| No | Layanan Akademik                            | SB | B      | C      | KB     | TB | JUMLAH |
|----|---------------------------------------------|----|--------|--------|--------|----|--------|
| 1  | Respon kepala Madrasah terhadap keluhan dan | 0  | 13     | 24     | 7      | 0  | 44     |
|    | kebutuhan guru dan karyawan                 | 0% | 27.66% | 51.06% | 14.89% | 0% | 100%   |

Berdasarkan data tabel diatas, para pelanggan internal (guru dan karyawan) MAN Wonogiri mayoritas (51,06 %), menilai sikap responsip kepala madrasah terhadap keluhan dan kebutuhan mereka cukup, dan 27,66 % menilai baik.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari uraian tersebut diatas, penulis dapat mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengelolaan akademik MAN Wonogiri yang berupa kegiatan kurikuler mencakup pengelolaan kurikulum, Proses Belajar Mengajar (PBM), sistem evaluasi, pengelolaan guru, dan siswa serta alat bantu penunjang pendidikan.
2. Alat bantu pendidikan MAN Wonogiri seperti laboratorium, perpustakaan, dan Bimbingan Konseling (BK), sangat membantu para guru dalam upaya mencapai tujuan pengajarannya. Namun masih perlu ditingkatkan mutu operasionalnya antara lain menambah perangkat praktikum IPA, memisahkan laboratorium jenis IPA (fisika, kimia, biologi), dan menambah pegawai perpustakaan.
3. Untuk meningkatkan mutu layanan dan kinerja guru/karyawan, manajemen MAN Wonogiri membuat strategi manajemen yaitu dengan mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian, serta dengan melibatkan anggota organisasi dalam beberapa fungsi manajemen tersebut. Berdasarkan survew, interview, observasi, kajian dokumen, kuesioner, pemeriksaan keabsahan data serta analisa data, penulis menyimpulkan

bahwa secara umum pengelolaan layanan MAN Wonogiri dengan menekankan tinjauan terhadap pelanggan internal (guru dan karyawan) cukup baik dan cukup memuaskan pelanggan internal.

## **B. Rekomendasi**

### **1. Kepala Madrasah**

Hendaknya lebih memperhatikan harapan serta kebutuhan pelanggan madrasah khususnya pelanggan internal (guru dan karyawan) sebagai unsur penting penentu kualitas jalannya roda kegiatan madrasah.

### **2. Wakil kepala urusan kurikulum dan pengajaran**

- a. Menempatkan guru pada tugas mengajar mata pelajaran yang sesuai dengan keahlian guru.
- b. Mengambil alih kegiatan ekstrakurikuler yang dikoordinir OSIS demi efektifitas dan produktifitas kegiatan tersebut dan agar guru-guru pembinaanya lebih diperhatikan dalam pelayanan.

### **c. Wakil kepala urusan sarana prasarana**

Melengkapi alat Bantu dan penunjang pendidikan dengan berbagai perangkat yang sesuai dengan kebutuhan, baik dalam kualitas maupun kuantitas.

### **d. Kepada seluruh pengurus madrasah MAN Wonogiri**

Menanamkan falsafah kualitas dan bekerja dengan melakukan usaha perbaikan yang berkesinambungan serta berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan dilandasi niat ibadah karena Allah SWT.

### C. Kata Penutup

Alhamdulillah, segala puji syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa mencurahkan segala nikmat, berupa kekuatan lahir dan batin sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini.

Sejak sebelum penulisan tesis, penulis mempunyai angan – angan dan harapan yang menjulang. Agar lembaga – lembaga pendidikan di Indonesia khususnya pendidikan islam menjadi lembaga pendidikan yang mempunyai kualitas tinggi dalam pengelolaan maupun produk yang dihasilkan.

Dengan demikian lembaga pendidikan Islam mampu bersaing dengan lembaga – lembaga luar negeri dan memberi kontribusi besar terhadap pembangunan Bangsa Indonesia sebagai manifestasi Islam sebagai *rahmatan lil 'alamin*.

Oleh karena itu, penulis mengadakan penelitian mengenai pengelolaan lembaga pendidikan Islam yaitu pendidikan menengah keagamaan atau Madrasah Aliyah, sebagai salah satu upaya membekali diri dengan pengetahuan tentang TQM serta implementasinya. Dengan harapan modal sedikit pengetahuan ini akan bermanfaat dikemudian hari bagi tercapainya angan – angan dan harapan seperti diatas.

Namun, keterbatasan pengetahuan, waktu dan tenaga sangat mempengaruhi penelitian ini, oleh karenanya saran dan kritik yang konstruktif sangat penulis harapkan. penulis yakin sepenuhnya, jika ada kebenaran dalam tesis ini datangnya dari Allah, dan segala kekurangan yang ada itu semua

karena keterbatasan dari penulis. Akhirnya penulis mohon kepada Allah SWT  
semoga senantiasa memudahkan jalan menuju kebaikan yang diridhoiNya.  
Amin.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## DAFTAR PUSTAKA

Abd Halim Soebahar, 2002, *Wawasan Baru Pendidikan Islam*, (Jakarta : Kalam Mulia).

Azzra, Azyumardi, 1999, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional, Rekonstruksi dan Demokratisasi*, Jakarta, Loggos Wacana Ilmu.

\_\_\_\_\_, Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru, Jakarta, Loggos Wacana Ilmu.

Depag RI, 1999, *Managemen Madrasah Aliyah*, (Jakarta : Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam,) .

Depdikbud , 1998, *Panduan Manajemen Sekolah*, (Jakarta : Proyek Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah,).

Edward Sallis, *Total Quality Managemen in Education*, IRCiSoD

Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 1998; *Total Quality Management (TQM)*, Andi Offset : Yogyakarta.

H.A.R. Tilaar, 1998, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif abad 21*, (Magelang : Tera Indonesia,).

Hadari Nawawi; 2005, *Manajemen Strategik*, Gadjah Mada Pers : Yogyakarta.

Hasbullah, 1996, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,).

Hermanto, 2000, "*Menejemen Pendidikan Terpadu Anak Berbakat (Studi Kasus di SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta*" (Tesis) , Yogyakarta, IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Jusuf Amir Faisal, 1995, *Reorientasi Pendidikan Islam*, (Jakarta : Gema Insani Press).

J, Moleong Lexy, 2001, *Metodogi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Made Pidarta, 1997, *Landasan Pendidikan ; Stimulasi Pendidikan Bercorak Indonesia*, (Jakarta : Rineka Cipta.

- Mastuhu, 1999, *Memperdayakan Sistem Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos
- Muchtar Bukhori, 1999, *Ilmu Pendidikan dan Praktek Pendidikan dalam Renungan*, Jakarta; IKIP Muhammadiyah Press.
- M. Natsir, *Kapita Selecta* 1973, (Jakarta : Bulan Bintang).
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi* , (Bandung, Remaja Rosada Karya, Cet. V 2003).
- Neil Postman, 2002, *Matinya Pendidikan : Redefinisi Nilai-nilai Sekolah*, terjemahan dari *The End of Education, Redevining the value of Scholl*, Alih Bahasa : Siti Farida, (Yogyakarta ; Jendela, Cet.2.).
- Oka A Youti, 2000, *Customer Service Cara Efektif Memuaskan Pelanggan*, (Jakarta,PT. Pratnya Paramita.).
- Sallis Edward, 1993, *Total Quality Management in Education*, (London : Pogam Page Limited.).
- Supardi dan Syaiful Anwar, 2002, *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : UII Press).
- Soewarso Harso Sudarmo, 2003, *Total Quality Management* ,(Yogyakarta ; Andi Offset).
- Syafrudin, 2002, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan : Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta : Grasindo,)
- Supardi dan Syaiful Anwar, 2002, *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : UII Press).
- Thomas B. Santoso, 2006, " *Manajemen Sekolah di Masa Kini (1)*", (2001) Pendidikan Network .
- Suharsimi Arikunto, 1993, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta, Rineka Cipta.).
- Winarno Surahmad, 1980, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, (Bandung: Tarsito.).
- Sutrisno Hadi, 2000, *Metode Research I*, (Yogyakarta ; Offset.).
- Julia Brannen, 1997, *Memadu Metode Kualitatif dan Kuantitatif*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar & IAIN Antasari Samarinda.).

## *Lampiran 1 :*

### **Instrumen Penelitian**

#### **A. Dokumen dan Kersipan**

Data-data diambil oleh peneliti dari sumber dokumen dan arsip MAN Wonogiri diantaranya :

1. Data yang berkaitan dengan kelembagaan :
  - a. Sejarah MAN Wonogiri
  - b. Struktur kelembagaan
  - c. Pihak pelanggan internal
  - d. Data siswa
  - e. Data sarana prasarana
  - f. Data anggaran pembiayaan
2. Data yang berkaitan dengan Proses Belajar Mengajar
  - a. Buku pedoman dan kersipan yang berkaitan dengan PBM
  - b. Buku kegiatan OSIS

#### **B. Observasi**

Hal-hal yang diobservasi oleh peneliti diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Pengelolaan proses Belajar Mengajar di MAN Wonogiri :
  - a. PBM
  - b. Kegiatan Praktikum
  - c. Pelaksanaan Evaluasi
  - d. Kegiatan Kesiswaan
  - e. Alat Penunjang
2. Sarana dan prasarana penunjang PBM
  - a. Ruang kelas dan pemanfaatannya
  - b. Laboratorium dan pemanfaatannya
  - c. Perpustakaan dan pemanfaatannya
  - d. Ruang layanan administrasi, BK, dan pelayanannya
  - e. Fasilitas kegiatan kesiswaan

#### **C. Wawancara**

Hal-hal yang menjadi acuan dalam wawancara adalah sebagai berikut ;

1. Keorganisasian dan kebijakan umum MAN Wonogiri :
  - a. Apakah kedudukan MAN Wonogiri dalam struktur organisasi
  - b. Upaya apakah yang telah dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi MAN Wonogiri ?
  - c. Bagaimana Sejarah Perkembangan MAN Wonogiri ?
2. Kegiatan pembelajaran di MAN Wonogiri :
  - a. Pelaksanaan proses belajar mengajar
    - 1) Apakah guru mata pelajaran tertentu telah sesuai dengan bidang tugasnya?
    - 2) Apakah tiap guru mendapatkan GBPP atau silabus dari madrasah ?
    - 3) Apakah yang mengakibatkan kendala-kendala yang mengakibatkan PBM terganggu ?
    - 4) Apakah alokasi waktu telah sesuai dengan materi yang harus diselesaikan ?
  - b. Pelaksanaan Praktikum

- 1) Apakah praktikum yang telah dilaksanakan sudah sesuai dengan durasi, jenis kegiatan dan tujuannya ?
- 2) Apakah peralatan praktik sudah tercukupi ?
- c. Pelaksanaan evaluasi
  - 1) Apasajakah bentuk evaluasi yang dilaksanakan oleh guru /
  - 2) Apakah pelaksanaan evaluasi telah sesuai dengan jadwal yang direncanakan ?
  - 3) Apakah system evaluasi yang ada sudah cukup akurat untuk menilai prestasi akademik siswa ?
3. Fokus pelanggan
  - a. Bagaimana cara mengetahui kebutuhan pelanggan internal dan kepuasan mereka ?
  - b. Bagaimanakah memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan (internal) ?
  - c. Adakah forum komunikasi antar pimpinan dan pelanggan internal ?
4. Perbaikan mutu terus menerus
  - a. Adakah komitmen peningkatan mutu pelanggan di MAN Wonogiri dari seluruh civitas madrasah ?
  - b. Bagaimanakah upaya mewujudkan komitmen tersebut ?
  - c. Bagaimanakah pemimpin mewujudkan budaya mutu ?
5. Proses pembinaan
  - a. Kurikulum
    - 1) Kurikulum apa yang diterapkan di MAN Woonogiri ?
    - 2) Aspek apakah yang dikembangkan dari kurikulum tersebut ?
    - 3) Siapa sajakah yang terlibat dalam pembuatan dan pengembangan kurikulum ?
    - 4) Adakah evaluasi terhadap kurikulum yang telah diterapkan ?
  - b. Tenaga pengajar/pegawai
6. Fasilitas dan peralatan
  - a. Apakah fasilitas dan peralatan yang dimiliki telah mencukupi kebutuhan ?
  - b. Bagaimanakah upaya pengadaan fasilitas dan peralatan yang dibutuhkan?
7. Administrasi
  - a. Bagaimanakah layanan administrasi bagi pelanggan internal ?
  - b. Bagaimanakah system pembiayaan dan penggajian madrasah ?
  - c. Sarana apakah yang disediakan madrasah untuk menunjang kerja administrasi ?

*Lampiran 2*

**ANGKET LAYANAN JASA  
KEPADA GURU DAN KARYAWAN MAN WONIGIRI  
TAHUN PELAJARAN 2009/2010**

***Data Responden***

Nama : .....  
Jabatan : Guru/Karyawan/Kedua-duanya \*  
Mata Pelajaran Yang di Ampu : .....  
Alamat : .....  
: .....

Pertanyaan-pertanyaan berikut ini mengenai layanan jasa Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri Tahun 2009/2010 kepada guru dan karyawan.

Bapak / ibu dimohon menanggapi pertanyaan-pertanyaan tersebut sesuai dengan pendapat dan penilaian Bapak/Ibu. Adapun alternatif jawaban atau tanggapan yang mesti Bapak/Ibu pilih salah satu adalah :

- Sangat bagus (SB), yang berarti sangat puas dengan layanan yang diberikan
- Bagus (B), yang berarti puas dengan layanan yang diberikan
- Cukup (C), yang berarti cukup puas dengan layanan yang diberikan
- Kurang bagus (KB), yang berarti kurang puas dengan layanan yang diberikan
- Tidak bagus (TB), yang berarti tidak puas dengan layanan yang diberikan

Petunjuk pengisian :

1. Isilah data Bapak / Ibu secara lengkap
2. Bacalah setiap pertanyaan dan alternatif jawaban yang cermat
3. Pilihlah salah satu jawaban dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu kolom jawaban

\* = *Coter yang tidak perlu.*

### A. Jasa Akademik

| No | Dimensi Mutu          | Pertanyaan                                                                                                          | Alternatif Jawaban |   |   |    |    |
|----|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|----|----|
|    |                       |                                                                                                                     | SB                 | B | C | KB | TB |
| 1  | <b>Reliability</b>    | Ketepatan waktu pelaksanaan Proses Belajar Mengajar (PBM) di MAN Wonogiri dengan jadwal pelajaran                   |                    |   |   |    |    |
| 2  |                       | Kenyamanan Proses belajar Mengajar di MAN Wonogiri                                                                  |                    |   |   |    |    |
| 3  | <b>Assurance</b>      | Kurikulum yang diterapkan sesuai dengan Visi, misi MAN Wonogiri serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat            |                    |   |   |    |    |
| 4  |                       | Kesesuaian mata pelajaran yang diajarkan oleh guru dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya                 |                    |   |   |    |    |
| 5  |                       | Sosialisasi dan kejelasan pimpinan kepada guru tentang kurikulum yang diterapkan di MAN Wonogiri                    |                    |   |   |    |    |
| 6  |                       | Kesesuaian waktu yang diberikan untuk menyampaikan suatu mata pelajaran dengan beban materi yang harus diselesaikan |                    |   |   |    |    |
| 7  | <b>Keobyektifan</b>   | Pelimpahan kepercayaan dan wewenang dari pimpinan madrasah kepada guru untuk melaksanakan tugas pengajaran          |                    |   |   |    |    |
| 8  |                       | Alat Bantu pengajaran dan sarana yang disediakan madrasah untuk mendukung PBM                                       |                    |   |   |    |    |
| 9  |                       | Pengadaan prasarana ruang guru yang memadai                                                                         |                    |   |   |    |    |
| 10 |                       | Efektifitas dan optimalisasi Perhimpunan Guru Mata Pelajaran (PGMP) untuk mendukung PBM                             |                    |   |   |    |    |
| 11 |                       | Sarana laboratorium pendukung PBM yang memadai                                                                      |                    |   |   |    |    |
| 12 |                       | Kelengkapan dan layanan perpustakaan, yang mendukung PBM                                                            |                    |   |   |    |    |
| 13 |                       | Lingkungan dan budaya MAN Wonogiri yang mendukung PBM                                                               |                    |   |   |    |    |
| 14 | <b>Tangible</b>       | Kondisi kelas yang bersih, rapi dan indah                                                                           |                    |   |   |    |    |
| 15 |                       | Pengadaan dan pemberlakuan seragam guru                                                                             |                    |   |   |    |    |
| 16 | <b>Emphaty</b>        | Perhatian kepala madrasah terhadap disiplin guru                                                                    |                    |   |   |    |    |
| 17 |                       | Keterbukaan, keramahan, dan kontribusi kepada madrasah dengan guru                                                  |                    |   |   |    |    |
| 18 | <b>Responsiveness</b> | Tanggapan kepala madrasah terhadap keluhan dan kebutuhan guru yang berkaitan dengan PBM                             |                    |   |   |    |    |

### B. Jasa Administrasi

| No | Dimensi Mutu          | Pertanyaan                                                                                                                         | Alternatif Jawaban |   |   |    |    |
|----|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|----|----|
|    |                       |                                                                                                                                    | SB                 | B | C | KB | TB |
| 1  | <b>Reliability</b>    | Pelayanan administrasi akademik atau administrasi umum bagi guru dan karyawan bersifat jujur dan memberi rasa aman                 |                    |   |   |    |    |
| 2  |                       | Kalender pendidikan (akademik) yang jelas dan sesuai dalam pelaksanaannya                                                          |                    |   |   |    |    |
| 3  |                       | Ketepatan waktu dalam pembayaran gaji                                                                                              |                    |   |   |    |    |
| 4  | <b>Assurance</b>      | Sarana dan prasarana administrasi yang mendukung kinerja karyawan                                                                  |                    |   |   |    |    |
| 5  |                       | Pelimpahan wewenang dan kepercayaan dari kepala madrasah kepada karyawan untuk melaksanakan tugasnya                               |                    |   |   |    |    |
| 6  |                       | Kesesuaian tugas karyawan dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya                                                         |                    |   |   |    |    |
| 7  |                       | Kemudahan dalam layanan administrasi ijin tidak masuk kerja, pengisian daftar hadir kerja bagi guru karyawan, pengambilan gaji dsb |                    |   |   |    |    |
| 8  |                       | Sosialisasi visi, misi rencana strategis, program-program kerja MAN Wonogiri oleh kepala madrasah kepada guru dan karyawan         |                    |   |   |    |    |
| 9  |                       | Hubungan kepala madrasah dengan guru/karyawan yang harmonis dan proporsional                                                       |                    |   |   |    |    |
| 10 |                       | Prasarana papan informasi, tempat parkir kendaraan dan toilet guru dan karyawan yang memadai                                       |                    |   |   |    |    |
| 11 |                       | Adanya forum evaluasi dan silaturahmi bagi guru dan karyawan                                                                       |                    |   |   |    |    |
| 12 | <b>Keobyektifan</b>   | Pengadaan dan pemberlakuan seragam sekolah karyawan                                                                                |                    |   |   |    |    |
| 13 |                       | Ruang kerja karyawan yang bersih dan rapi                                                                                          |                    |   |   |    |    |
| 14 |                       | Kondisi lingkungan madrasah yang bersih, rapi, dan indah                                                                           |                    |   |   |    |    |
| 15 | <b>Tangible</b>       | Kepala madrasah memperhatikan kedisiplinan karyawan                                                                                |                    |   |   |    |    |
| 16 |                       | kepala madrasah ramah, komunikatif, terbuka dengan karyawan                                                                        |                    |   |   |    |    |
| 17 | <b>Emphaty</b>        | Perhatian kepala madrasah terhadap pemberdayaan SDM guru/karyawan                                                                  |                    |   |   |    |    |
| 18 | <b>Responsiveness</b> | Gaji dan tunjangan yang sesuai dengan kinerja guru, karyawan                                                                       |                    |   |   |    |    |
|    |                       | Tanggapan kepala madrasah terhadap keluhan dan kebutuhan guru serta karyawan                                                       |                    |   |   |    |    |

## CURRICULUM VITE

Nama : MUSTOFA ICHSANUDIN

Tempat Tanggal Lahir : Wonogiri, 25 Juni 1969

Alamat : Sukoroyom kulon. RT.03/RW.III,  
Pucanganom, Giritontro, Wonogiri. Kode  
Pos 57676

No Telp/HP : 085728495466

Nama Ayah : Sogimin

Nma Ibu : Sri Darjanti

Pekerjaar : Guru/Kepala MIM Ngancar Giriwoyo

Nama Istri : Ngafiyatu,S.Ag

Nama Anak : 1. Khalif Maulana Zanuar Musyafik  
2. Izzudin Munzir Ar-Rozi  
3. Fadhil Fath Alimi



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

## Lampiran 1 :

### Instrumen Penelitian

#### A. Dokumen dan Kersipan

Data-data diambil oleh peneliti dari sumber dokumen dan arsip MAN Wonogiri diantaranya :

1. Data yang berkaitan dengan kelembagaan :
  - a. Sejarah MAN Wonogiri
  - b. Struktur kelembagaan
  - c. Pihak pelanggan internal
  - d. Data siswa
  - e. Data sarana prasarana
  - f. Data anggaran pembiayaan
2. Data yang berkaitan dengan Proses Belajar Mengajar
  - a. Buku pedoman dan kersipan yang berkaitan dengan PBM
  - b. Buku kegiatan OSIS

#### B. Obserwasi

Hal-hal yang diobservasi oleh peneliti diantaranya adalah sebagai berikut :

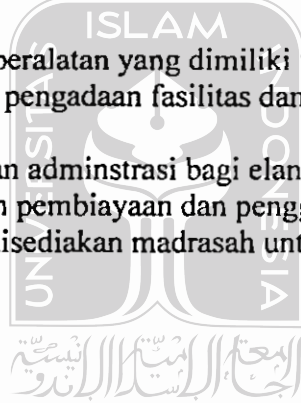
1. Pengelolaan proses Belajar Mengajar di MAN Wonogiri :
  - a. PBM
  - b. Kegiatan Praktikum
  - c. Pelaksanaan Evaluasi
  - d. Kegiatan Kesiswaan
  - e. Alat Penunjang
2. Sarana dan prasarana penunjang PBM
  - a. Ruang kelas dan pemanfaatannya
  - b. Laboratorium dan pemanfaatannya
  - c. Perpustakaan dan pemanfaatannya
  - d. Ruang layanan administrasi, BK, dan pelayanannya
  - e. Fasilitas kegiatan kesiswaan

#### C. Wawancara

Hal-hal yang menjadi acuan dalam wawancara adalah sebagai berikut ;

1. Keorganisasian dan kebijakan umum MAN Wonogiri :
  - a. Apakah kedudukan MAN Wonogiri dalam struktur organisasi
  - b. Upaya apakah yang telah dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi MAN Wonogiri ?
  - c. Bagaimana Sejarah Perkembangan MAN Wonogiri ?
2. Kegiatan pembelajaran di MAN Wonogiri :
  - a. Pelaksanaan proses belajar mengajar
    - 1) Apakah guru mata pelajaran tertentu telah sesuai dengan bidang tugasnya?
    - 2) Apakah tiap guru mendapatkan GBPP atau silabus dari madrasah ?
    - 3) Apakah yang mengakibatkan kendala-kendala yang mengakibatkan PBM terganggu ?
    - 4) Apakah alokasi waktu telah sesuai dengan materi yang harus diselesaikan ?
  - b. Pelaksanaan Praktikum
    - 1) Apakah praktikum yang telah dilaksanakan sudah sesuai dengan durasi, jenis kegiatan dan tujuannya ?
    - 2) Apakah peralatan praktik sudah tercukupi ?
  - c. Pelaksanaan evaluasi
    - 1) Apakah bentuk evaluasi yang dilaksanakan oleh guru /
    - 2) Apakah pelaksanaan evaluasi telah sesuai dengan jadwal yang direncanakan ?
    - 3) Apakah system evaluasi yang ada sudah cukup akurat untuk menilai

- a. Bagaimana cara mengetahui kebutuhan pelanggan internal dan kepuasan mereka ?
- b. Bagaimanakah memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan (internal) ?
- c. Adakah forum komunikasi antar pimpinan dan pelanggan internal ?
4. Perbaikan mutu terus menerus
  - a. Adakah komitmen peningkatan mutu pelanggan di MAN Wonogiri dari seluruh civitas madrasah ?
  - b. Bagaimanakah upaya mewujudkan komitmen tersebut ?
  - c. Bagaimanakah pemimpin mewujudkan budaya mutu ?
5. Proses pembinaan
  - a. Kurikulum
    - 1) Kurikulum apa yang diterapkan di MAN Woonogiri ?
    - 2) Aspek apakah yang dikembangkan dari kurikulum tersebut ?
    - 3) Siapa sajakah yang terlibat dalam pembuatan dan pengembangan kurikulum ?
    - 4) Adakah evaluasi terhadap kurikulum yang telah diterapkan ?
  - b. Tenaga pengajar/pegawai
6. Fasilitas dan peralatan
  - a. Apakah fasilitas dan peralatan yang dimiliki telah mencukupi kebutuhan ?
  - b. Bagaimanakah upaya pengadaan fasilitas dan peralatan yang dibutuhkan?
7. Administrasi
  - a. Bagaimanakah layanan administrasi bagi elanggan internal ?
  - b. Bagaimanakah system pembiayaan dan penggajian madrasah ?
  - c. Sarana apakah yang disediakan madrasah untuk menunjang kerja administrasi ?



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

*Lampiran 2*  
ANGKET LAYANAN JASA KEPADA GURU DAN KARYAWAN MAN WONIGIRI

Data Responden

Nama :  
Jabatan : Guru/Karyawan/Kedua-duanya \*  
Mata Pelajaran Yang di Ampu :  
Alamat :

Pertanyaan-pertanyaan berikut ini mengenai layanan jasa Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri kepada guru dan karyawan.

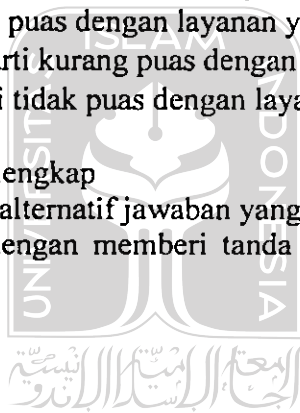
Bapak / ibu, dimohon menanggapi pertanyaan-pertanyaan tersebut sesuai dengan pendapat dan penilaian Bapak/Ibu. Adapun alternatif jawaban atau tanggapan yang mesti Bapak/Ibu pilih salah satu adalah :

- Sangat bagus (SB), yang berarti sangat puas dengan layanan yang diberikan
- Bagus (B), yang berarti puas dengan layanan yang diberikan
- Cukup (C), yang berarti cukup puas dengan layanan yang diberikan
- Kurang bagus (KB), yang berarti kurang puas dengan layanan yang diberikan
- Tidak bagus (TB), yang berarti tidak puas dengan layanan yang diberikan

Petunjuk pengisian :

1. Isilah data Bapak / Ibu secara lengkap
2. bacalah setiap pertanyaan dan alternatif jawaban yang cermat
3. pilihlah salah satu jawaban dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu kolom jawaban

\* = Coter yang tidak perlu.



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

### A. Jasa Akademik

| No | Dimensi Mutu          | Pertanyaan                                                                                                          | Alternatif Jawaban |   |   |    |    |
|----|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|----|----|
|    |                       |                                                                                                                     | SB                 | B | C | KB | TB |
| 1  | <b>Reliability</b>    | Ketepatan waktu pelaksanaan Proses Belajar Mengajar (PBM) di MAN Wonogiri dengan jadwal pelajaran                   |                    |   |   |    |    |
| 2  |                       | Kenyamanan Proses belajar Mengajar di MAN Wonogiri                                                                  |                    |   |   |    |    |
| 3  | <b>Assurance</b>      | Kurikulum yang diterapkan sesuai dengan Visi, misi MAN Wonogiri serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat            |                    |   |   |    |    |
| 4  |                       | Kesesuaian mata pelajaran yang diajarkan oleh guru dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya                 |                    |   |   |    |    |
| 5  |                       | Sosialisasi dan kejelasan pimpinan kepada guru tentang kurikulum yang diterapkan di MAN Wonogiri                    |                    |   |   |    |    |
| 6  |                       | Kesesuaian waktu yang diberikan untuk menyampaikan suatu mata pelajaran dengan beban materi yang harus diselesaikan |                    |   |   |    |    |
| 7  | <b>Keobyektifan</b>   | Pelimpahan kepercayaan dan wewenang dari pimpinan madrasah kepada guru untuk melaksanakan tugas pengajaran          |                    |   |   |    |    |
| 8  |                       | Alat Bantu pengajaran dan sarana yang disediakan madrasah untuk mendukung PBM                                       |                    |   |   |    |    |
| 9  |                       | Pengadaan prasarana ruang guru yang memadai                                                                         |                    |   |   |    |    |
| 10 |                       | Efektifitas dan optimalisasi Perhimpunan Guru Mata Pelajaran (PGMP) untuk mendukung PBM                             |                    |   |   |    |    |
| 11 |                       | Sarana laboratorium pendukung PBM yang memadai                                                                      |                    |   |   |    |    |
| 12 |                       | Kelengkapan dan layanan perpustakaan, yang mendukung PBM                                                            |                    |   |   |    |    |
| 13 |                       | Lingkungan dan budaya MAN Wonogiri yang mendukung PBM                                                               |                    |   |   |    |    |
| 14 | <b>Tangible</b>       | Kondisi kelas yang bersih, rapi dan indah                                                                           |                    |   |   |    |    |
| 15 |                       | Pengadaan dan pemberlakuan seragam guru                                                                             |                    |   |   |    |    |
| 16 | <b>Emphaty</b>        | Perhatian kepala madrasah terhadap disiplin guru                                                                    |                    |   |   |    |    |
| 17 |                       | Keterbukaan, keramahan, dan kontribusi kepada madrasah dengan guru                                                  |                    |   |   |    |    |
| 18 | <b>Responsiveness</b> | Tanggapan kepala madrasah terhadap keluhan dan kebutuhan guru yang berkaitan dengan PBM                             |                    |   |   |    |    |

### B. Jasa Administrasi

| No | Dimensi Mutu       | Pertanyaan                                                                                                         | Alternatif Jawaban |   |   |    |    |
|----|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|----|----|
|    |                    |                                                                                                                    | SB                 | B | C | KB | TB |
| 1  | <b>Reliability</b> | Pelayanan administrasi akademik atau administrasi umum bagi guru dan karyawan bersifat jujur dan memberi rasa aman |                    |   |   |    |    |
| 2  |                    | Kalender pendidikan (akademik) yang jelas dan sesuai dalam pelaksanaannya                                          |                    |   |   |    |    |
| 3  | <b>Assurance</b>   | Ketepatan waktu dalam pembayaran gaji                                                                              |                    |   |   |    |    |
| 4  |                    | Sarana dan prasarana administrasi yang mendukung kinerja karyawan                                                  |                    |   |   |    |    |
|    |                    | Pelimpahan wewenang dan kepercayaan dari                                                                           |                    |   |   |    |    |

|    |                       |                                                                                                                                    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
|    |                       | melaksanakan tugasnya                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |
| 6  |                       | Kesesuaian tugas karyawan dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya                                                         |  |  |  |  |  |  |  |
| 7  |                       | Kemudahan dalam layanan administrasi ijin tidak masuk kerja, pengisian daftar hadir kerja bagi guru karyawan, pengambilan gaji dsb |  |  |  |  |  |  |  |
| 8  |                       | Sosialisasi visi, misi rencana strategis, program-program kerja MAN Wonogiri oleh kepala madrasah kepada guru dan karyawan         |  |  |  |  |  |  |  |
| 9  |                       | Hubungan kepala madrasah dengan guru/karyawan yang harmonis dan proporsional                                                       |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 |                       | Prasarana papan informasi, tempat parkir kendaraan dan toilet guru dan karyawan yang memadai                                       |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 |                       | Adanya forum evaluasi dan silaturahmi bagi guru dan karyawan                                                                       |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | <b>Keobyektifan</b>   | Pengadaan dan pemberlakuan seragam sekolah karyawan                                                                                |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 |                       | Ruang kerja karyawan yang bersih dan rapi                                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 |                       | Kondisi lingkungan madrasah yang bersih, rapi, dan indah                                                                           |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | <b>Tangible</b>       | Kepala madrasah memperhatikan kedisiplinan karyawan                                                                                |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 |                       | kepala madrasah ramah, komunikatif, terbuka dengan karyawan                                                                        |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | <b>Emphaty</b>        | Perhatian kepala madrasah terhadap pemberdayaan SDM guru/karyawan                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | <b>Responsiveness</b> | Gaji dan tunjangan yang sesuai dengan kinerja guru, karyawan                                                                       |  |  |  |  |  |  |  |
|    |                       | Tanggapan kepala madrasah terhadap keluhan dan kebutuhan guru serta karyawan                                                       |  |  |  |  |  |  |  |



# PROGRAM PASCASARJANA (S2) MAGISTER STUDI ISLAM UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II, Yogyakarta 55281, Telp./Fax. (0274) 523637; Website: msi-uii.net; E-mail: info@msi-uii.net

Nomor : 521/PPs-MSI/XII/2010  
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Yogyakarta, 3 Des' 2010

Kepada Yth:  
Kepala Sekolah MAN Wonogiri  
Di

Wonogiri

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Program Pascasarjana (S-2) Magister Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta menyatakan bahwa:

Nama : Mustofa Ichsanudin  
NIM : 08913146  
Konsentrasi : Pendidikan Islam

adalah Mahasiswa PPs Magister Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia dan saat ini yang bersangkutan sedang dalam proses penyelesaian Tesis dengan judul: "Pengelolaan Layanan Madrasah Aliyah Negeri Wonogiri dalam Perspektif Total Quality Management/TQM (Tinjauan terhadap Pelanggan Internal)".

Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon kepada Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan guna melakukan penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Sekretaris Program,



Syarif Zubaidah, M.Ag



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI WONOGIRI**

Jln. RM Said Telp. (0273) 323342 Wonogiri

manwonogiri@ymail.com

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : Ma.11.27/HM.01/ ~~238~~ /2011

Yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : Drs. H. Nuri Hartono  
N I P : 196410191994031001  
Pangkat/Gol/Ruang : Pembina /IV a  
J a b a t a n : Kepala MAN Wonogiri

Menerangkan bahwasanya nama tersebut di bawah ini:

N a m a : Mustofa Ichsanudin  
Alamat : Giritontro, Wonogiri  
Pekerjaan : Mahasiswa Program Pasca Sarjana (S2) Magister Studi Islam  
Universitas Islam Indonesia

Terhitung mulai Tanggal 5 Desember 2010 sampai dengan tanggal 7 April 2011 benar-benar telah melakukan penelitian pada MAN Wonogiri guna penyelesaian Tesis dengan judul : **“Pengelolaan Layanan Madrasah Aliyah Negeri dalam Perspektif Total Quality Management/TQM (Tinjauan terhadap Pelanggan Internal)”**.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Wonogiri, 30 Mei 2011

Kepala

Drs. H. Nuri Hartono. ✕  
NIP. 196410191994031001



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA



جامعة الإسلامية

UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA