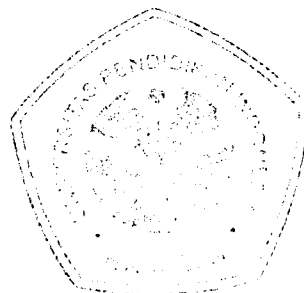


MANAJEMEM MUTU SEKOLAH

(Studi pada SMAN 3 Bandung, SMAK 1 Bandung, dan MAN 1 di Bandung)

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Ilmu Pendidikan
Bidang Administrasi Pendidikan



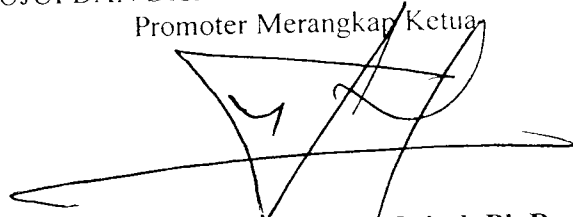
Oleh

SAEPUL MA'MUN
1102588

PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
BANDUNG
2014

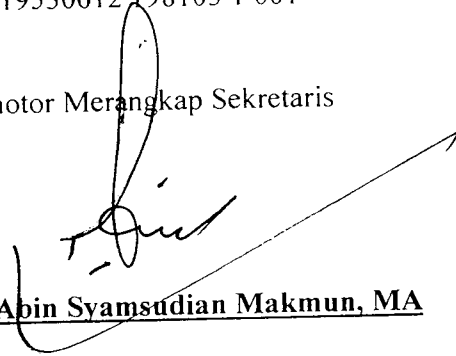


LEMBAR PENGESAHAN
DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH PANITIA DESERTASI
Promoter Merangkap Ketua



Prof. H. Udin Syaefudin Sa'ud, Ph.D
NIP. 19530612 198103 1 001

Kopromotor Merangkap Sekretaris



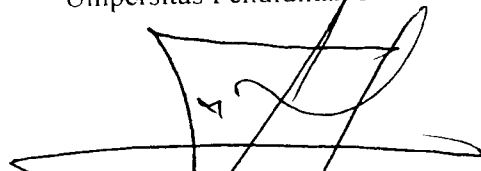
Prof. DR. H. Abin Syamsudian Makmun, MA

Anggota



DR. H. Danny Meirawan, M.Pd

Mengetahui
Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan
Sekolah Pascasarjana
Unipersitas Pendidikan Indonesia



Prof. H. Udin Syaefudin Sa'ud, Ph.D
NIP. 19530612 198103 1 001



UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis telah dapat menyelesaikan penulisan Disertasi ini, dengan judul **“MANAJEMEN MUTU SEKOLAH” (SMA Negeri 3, SMAK 1 BPK PENABUR, Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Bandung)**. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam melaksanakan penelitian dan penyusunan disertasi ini banyak terlibat berbagai pihak yang turut mendukung dan membantu dalam penyelesaian disertasi ini.

Untuk itu, dengan penuh kebanggaan dan rasa hormat penulis sampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi - tingginya kepada berbagai pihak yang telah mendukung dan membantu dalam penyelesaian disertasi ini dan studi pada Sekolah Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung:

1. Prof. H. Udin Syaefudin Sa'ud, Ph.D., Promotor dan merangkap sebagai Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pasca Sarjana UPI Bandung yang telah memberikan motivasi, bimbingan serta arahan bagi penyempurnaan disertai ini, serta atas dukungan berbagai fasilitas dan kebijakan selama penulis mengikuti perkuliahan.
2. Prof. Dr. H. Abin Syamsuddin Makmun, MA., Ko-Promotor yang dengan kesabaran telah memberikan motivasi, bimbingan serta arahan bagi penyempurnaan disertai ini, serta atas ilmu yang diberikan pada penulis mengikuti perkuliahan.
3. Dr. H. Danny Meirawan, M.Pd., Anggota promotor yang juga dengan kesabaran telah memberikan motivasi, bimbingan, masukan yang berharga serta arahan bagi penyempurnaan disertai ini, serta atas ilmu yang diberikan pada penulis mengikuti perkuliahan.
4. Kepada seluruh Dosen Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarna Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung, yang

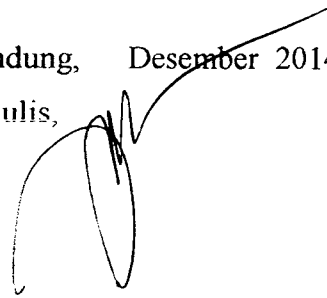
- telah memberikan dukungan berbagai fasilitas dan kebijakan selama penulis dan mengikuti perkuliahan.
5. Prof. Dr. H. Didi Suryadi, M.Ed., Direktur Pascasarjana UPI Bandung beserta seluruh Staf Program Pascasarjana, yang telah memberikan dukungan berbagai fasilitas dan kebijakan selama penulis mengikuti perkuliahan.
 6. Rektor Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung yang telah memberikan dukungan berbagai fasilitas dan kebijakan selama penulis mengikuti perkuliahan.
 7. Kepala SMAN 3 Bandung, SMAK 1 BPK Penabur Bandung, MAN 1 Bandung yang telah memberi izin dan memfasilitasi penulis dalam melakukan penelitian serta selama dalam pengumpulan data-data penelitian di lingkungan sekolah tersebut
 8. Ketua Yayasan, Pimpinan dan Pengelola BPK PENABUR Bandung, yang telah memberi izin dan memfasilitasi penulis dalam melakukan penelitian serta selama dalam pengumpulan data-data penelitian di lingkungan SMAK 1 BPK PENABUR.
 9. Desertasi ini kupersembahkan kepada Istri tercinta (Elya Ratna Hartawati, S.Pd., M.M.Pd.) dan anak - anakku tercinta serta Reza Nur Alam Putra Ma'mun (Kakak), Rosally Shaummadini Putri Ma'mun (Tete), Rosfiane Rainazlly Putri Ma'mun (Dede) dan Ayah (Alm) Ece Masluh, Ibu Tercinta (Alm) Hj. Saebah serta adik-adiku Dadang Saputra, SH., M.M., Lukman Nul Hakim, S.Pd., M.M.Pd., Asep Rahmat Kurnia keluarga besar yang dengan kesetiaan dan kesabarannya telah mendampingi, memberikan motivasi dan semangat selama penulis mengikuti pendidikan di Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana UPI Bandung
 10. Kepada Ibu Kepala dan keluarga besar SMAN 1 Pasawahan yang memberikan motivasi dan semangat selama penulis mengikuti pendidikan di Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana UPI Bandung.
 11. Kepada keluarga besar STIEI LPPM-RI Kabupaten Bandung Barat yang memberikan motivasi dan semangat selama penulis mengikuti pendidikan di Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana UPI Bandung

12. Kepada kakak Amal Sibyan, Agus Soleh Sultur, dan Iryan Hermawan Yusuf, SE., M.M.Pd memberikan motivasi dan semangat selama penulis mengikuti pendidikan di Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana UPI Bandung
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu baik moral maupun material dalam penyelesaian penelitian ini.

Semoga Allah Subhanahu wata'ala membalas segala amal baik yang telah diberikan kepada penulis dengan imbalan yang berlipat ganda. Amiin.

Bandung, Desember 2014

Penulis,



Saepul Ma'mun, SPd., M.Pd.

NIM. 1102588



MANAJEMEN MUTU SEKOLAH
(Studi Kasus pada SMAN 3 Kota Bandung, SMAK 1 BPK PENABUR Kota
Bandung dan MAN 1 di Kota Bandung)
Saeput Ma'mun.,1102598

ABSTRAK

Sekolah yang bermutu memiliki kebergantungan kepada kemampuan manajemen mutu sekolah yang baik. Selama ini bahwa proses pendidikan sekarang ini belum mampu merealisasikan visi, misi, dan tujuannya di sekolah. Masalah-masalah ini akan menyebabkan kepala sekolah, pendidik, dan karyawan merasa belum memahami untuk memberikan layanan prima pada peserta didik, mencari solusi yang dihadapi dan kebutuhan memenuhi harapan stakeholder.

Fokus masalah yang diteliti adalah rendahnya kemampuan manajemen mutu sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Fokus ini diuraikan menjadi pertanyaan penelitian, beriktu: 1) bagaimanakah kebijakan mutu belum secara optimal di serahkan kepada kemandirian sekolah; 2) bagaimanakah perencanaan mutu belum secara optimal pencapaian visi, misi dan tujuan hasil yang memuaskan; 3) bagaimanakah pelaksanaan mutu persekolahan kurang dikelola secara efektif, efisien, dan berkeadilan; 4) bagaimanakah upaya pengawasan mutu dalam penyimpangan dan tindakan untuk mengatasinya

Tujuan untuk mendeskripsikan menganalisa dan membuat model pengembangan manajemen mutu sekolah. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yang dilakukan dengan studi kasus ada tiga sekola/adrasah, yaitu: SMAN 3, SMAK, MAN 1 kota Bandung. Teknik penggalan data dilakukan dengan pengamatan, wawancara dan studi dokumentasi sekolah. Pengolahan data dilakukan melalui proses analisis data, display, dan verifikasi data.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen mutu sekolah ada beberapa persepsi tentang sekolah bermutu yang ditangkap oleh ketiga sekolah/madrasah yang dijadikan kajian. Mutu input, proses, dan output yang terungkap dalam penelitian ini. Sekolah bermutu ada beberapa cara yang ditempuh sekolah untuk mencapai bermutu, yaitu: 1) mampu menghasilkan output tinggi dari input rendah; 2) mutu input dimaknai menjadi nilai tambah dari input pendidikan; 3) mutu proses sebagai kondisi kualitas proses yang melampaui harapan; 4) mutu output derajat kualitas output melebihi harapan atau standar ; 5) menciptakan dan melestarikan budaya sekolah.

Peneliti merekomendasikan beberapa hal bagi sekolah, yaitu: *pertama*, merumuskan kebijakan mutu, berupa visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian, norma prilaku mengakar ke semua individu; *kedua*, peran kepemimpinan dalam pencapaian bermutu merupakan aspek yang sangat kritis; *ketiga*, mengembangkan program kulikuler yang bervariasi banyak alternatif program akademik sesuai minat atau kondisi peserta didik; *keempat*, program ekstrakurikuler memiliki daya dukung menciptakan bermutu akademik dan non akademik; *kelima*, menciptakan mengajar bermutu, kepala sekolah perlu menciptakan harapan yang tinggi terhadap kinerja; *keenam*, menjalin kerja sama dengan stakeholders merencanakan bermutu bersama-sama untuk meraihnya; dan *ketujuh*, melakukan perubahan perilaku, budaya suportif pada pencapaian bermutu peraturan-peraturan dalam penciptaan budaya mutu sekolah

Kata kunci: *Manajemen Mutu Sekolah*



QUALITY MANAGEMENT SCHOOL
(Case Study at SMAN 3 Bandung, SMAK 1 BPK PENABUR Bandung and
MAN 1 in Bandung)
Saeput Ma'mun, .1102588

ABSTRACT

Quality school has the ability manajemen kebertergantungan quality good school. During that process of education today is not able to realize the vision, mission, and tujuannya at school. These problems will cause the principal, teachers, and employees feel not understood to provide excellent service to students, find solutions faced and the need to meet the expectations of stakeholders.

The focus of the problem under study is the low quality of school management capabilities in improving the quality of education. This focus is decomposed into pertanyaan research, beriktu: 1) how the quality is not optimal policy submitted to the independence of the school; 2) How is the quality planning is not optimal achievement of the vision, mission and goals satisfactory results; 3) how the implementation of the quality of schooling less effectively managed, efficient, and equitable; 4) How is the quality control efforts in irregularities and measures to overcome them

Aim to describe analyze and model the development of quality management of school. This is a descriptive qualitative study conducted with three case studies at school/adrasah, namely: SMAN 3, SMAK, MAN 1 Bandung. Teknik data mining is done with penagamatan, interviews and studies of school documentation. Data processing is done through the process of data analysis, display, and data verification.

This study concluded that there are several schools of quality management perceptions of school quality captured by the three schools/madrasah used as a study. Quality of inputs, processes, and outputs are revealed in this study. Grade school there are several ways in which schools to achieve quality, namely: 1) able to produce a high output of low input; 2) the quality of the input interpreted an added value of educational inputs; 3) the quality of the process as a condition of the quality of the process that goes beyond expectations; 4) the quality of the output level of output quality exceeds expectations or standards; 5) create and preserve the culture of the school.

Researchers recommend a few things for school, namely: first, to formulate a quality policy, such as vision, mission, goals, and strategies for the achievement, behavior norms rooted to all individuals; second, the role of leadership in the achievement of quality is a very critical aspect; Third, develop a curricular program that many alternatives varied academic programs according to their interests or conditions of learners; fourth, extracurricular programs have a carrying capacity of creating a quality academic and non-academic; fifth, creating teaching quality, school principals need to create high expectations on performance; sixth, collaborates with stakeholders quality plan together to achieve it; and seventh, behavioral changes, supportive culture in the achievement of quality regulations in the creation of quality culture school.

Keywords: *Quality Management School*



DAFTAR ISI

	Hal
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	i
LEMBAR PENESAHAN PRODI	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Identifikasi Masalah Penelitian	14
C. Fokus Penelitian dan Pertanyaan Penelitian	16
D. Tujuan Penelitian	18
1) Tujuan	18
2) Kegunaan	21
E. Manfaat Penelitian	22
1) Manfaat Teoritik	22
2) Manfaat Kebijakan Mutu Pendidikan	22
3) Manfaat Praktik	22
F. Struktur Organisasi Disertasi.....	23
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kajian Toeri	
1. Kajian Mutu Sekolah Fokus Administrasi Pendidikan	
a. Pendidikan Sebagai Sistem	24
b. Mutu Sekolah dalam Konteks Administrasi Pendidikan.....	29
c. Sistem Manajemen Pendidikan	37
2. Manajemen Mutu Sekolah	
a. Pengertian	65
b. Kebijakan Mutu	71
1) Kurikulum	82
2) Pembelajaran (Standar Isi, Proses, Penilaian)...	92
3) Pendidik dan Tenaga Kependidikan	97
4) Manajemen Sarana dan Prasarana	112
5) Manajemen Pembiayaan dan Pengelolaan Sekolah	116
6) Manajemen Partisipasi Masyarakat	232

c.	Perencanaan Mutu	140
1)	Merumuskan Tujuan	144
2)	Kondisi Lingkungan	152
3)	Analisis GAP	156
4)	Benchmarking	158
5)	Isu Strategis	163
d.	Pelaksanaan Mutu	187
1)	Focus Pelanggan	193
2)	Strategi untuk Mencapai Misi	199
3)	Keterlibatan pelanggan	201
4)	Pemberdayaan staf dengan cara menghilangkan kendala dan membantu mereka dalam memberi kontribusi maksimum pada sekolah melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif.....	211
e.	Pengawasan Mutu Sekolah	215
1)	Pengertian	215
2)	Penetapan Standar Pelaksanaan	221
3)	Monitoring dan Evaluasi	256
B.	Kerangka Pemikiran	
1)	Pendekatan Konteks	258
2)	Input	262
3)	Produk	264
4)	Dampak	265

BAB III METODE PENELITIAN

A.	Metode Penelitian	267
B.	Lokasi dan Sekolah Kasus Penelitian	
i.	Penentuan Lokasi Penelitian, Sumber Data dan Informan.	268
2.	Penentuan Sekolah Kasus	270
C.	Desain Penelitian	271
D.	Pengumpulan Data	
1.	Data dan Informasi Penelitian	275
2.	Teknik Pengumpulan Data	276
3.	Instrument Penelitian dan Pedoman Pengumpulan Data	
E.	Prosedur Penelitian	
a.	Tahap Observasi	285
b.	Tahap Ekspolari	285
c.	Tahap Member Check	286
F.	Penapsiran dan Anslisis Data	287
1.	Reduksi Data	288
2.	Display Data	289
3.	Pengambilan kesimpulan/Verifikasi	289

G. Teknik engumpulan Data	
1. Uji Keabsahan Data	289
2. Uji Kredibilitas	291
3. Pengujian Dependability	294
4. Pengujian Konfirmability	295
H. Analisis Kritis terhadap Hasil Penelitian	295

BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Penelitian	297
1. Kebijakan Mutu SMAN 3, SMAK 1, dan MAN 1 Kota Bandung	298
a. Kebijakan Mutu SMAN 3 Kota Bandung	299
b. Kebijakan Mutu SMAK 1 Kota Bandung	302
c. Kebijakan Mutu MAN 1 Kota Bandung	306
2. Perencanaan Mutu SMA Negeri 3, SMAK 1 BPK Penabur, dan MA Negeri 1 Kota Bandung	310
a. Perencanaan Mutu SMAN 3 Kota Bandung	310
b. Perencanaan Mutu SMAK 1 Kota Bandung	318
c. Perencanaan Mutu MAN 1 Kota Bandung	325
3. Pelaksanaan Mutu SMA Negeri 3, SMAK 1 BPK Penabur, dan MA Negeri 1 Kota Bandung	330
a. Implementasi Kurikulum dan Pengajaran	
1) SMAN 3 Kota Bandung	330
2) SMAK 1 Kota Bandung	333
3) MAN 1 Kota Bandung	336
b. Pendidik dan Tenaga Kependidikan	
1) SMAN 3 Kota Bandung	340
2) SMAK 1 Kota Bandung	343
3) MAN 1 Kota Bandung	345
c. Peserta Didik	
1) SMAN 3 Kota Bandung	347
2) SMAK 1 Kota Bandung	349
3) MAN 1 Kota Bandung	350
d. Lulusan dan Penilaian	
1) SMAN 3 Kota Bandung	352
2) SMAK 1 Kota Bandung	355
3) MAN 1 Kota Bandung	357
e. Sarana dan Prasarana	
1) SMAN 3 Kota Bandung	359
2) SMAK 1 Kota Bandung	361
3) MAN 1 Kota Bandung	362
f. Pengelolaan dan Pembiayaan	
1) SMAN 3 Kota Bandung	364
2) SMAK 1 Kota Bandung	367
3) MAN 1 Kota Bandung	369

g. Hubungan Sekolah dan Masyarakat	370
1) SMAN 3 Kota Bandung	372
2) SMAK 1 Kota Bandung	373
3) MAN 1 Kota Bandung	
h. Pelayanan Khusus	375
1) SMAN 3 Kota Bandung	376
2) SMAK 1 Kota Bandung	377
3) MAN 1 Kota Bandung	
4. Pengawasan Mutu SMA Negeri 3, SMAK 1 BPK	379
Penabur, dan MA Negeri 1 Kota Bandung.....	380
a. SMAN 3 Kota Bandung	386
b. SMAK 1 Kota Bandung	391
c. MAN 1 Kota Bandung	393
B. Pembahasan Hasil Penelitian	
1. Kebijakan Mutu pada SMA Negeri 3 Bandung, SMAK	
1 BPK Penabur Bandung, dan Madrasah Aliyah Negeri	394
1 Bandung	
2. Perencanaan Mutu pada SMAN 3 Bndaung, SMAK 1	406
BPK Penabur Bandung dan MAN 1 Bandung	
3. Pelaksanaan Mutu pada SMAN 3 Bndaung, SMAK 1	418
BPK Penabur Bandung dan MAN 1 Bandung	
4. Pengawasan dan Perbaikan Mutu pada SMAN 3	
Bndaung, SMAK 1 BPK Penabur Bandung dan MAN	438
1 Bandung	454
C. Model Hipotettik Manajemen Mutu Sekolah	454
1. Rasionalitas.....	455
2. Tujuan	456
3. Asumsi	457
4. Struktur Komponen dan Substansi Model	464
5. Strategi Implementasi	468
6. Indikator Kerja	
 BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI	
A. Simpulan	473
B. Rekomendasi	475
 DAFTAR PUSTAKA	478
LAMPIRAN-LAMPIRAN	493



DAFTAR TABEL

Tabel		Hal
2.1	Persamaan Administrasi Dan Manajemen	30
2.2	Konsep Mutu	41
2.3	Perbedaan Mutu menurut Deming, Juran dan Crosby	43
2.4	Manajemen	75
2.5	Perbandingan Benchmarking dengan Analisis Persaingan	158
3.1	Jumlah kegiatan observasi pada tiga kasus yang diteliti	273
3.2	Jumlah kegiatan observasi pada tiga kasus yang diteliti	273
3.3	Instrument Penelitian	275
4.1	Program Kurikulum SMAK 1 Bandung	429
4.2	Indikator Kinerja SMAN 3	435
4.3	Jumlah Rombel SMAK 1 BPK tahun 2013	443
4.4	Standar penilaian UN di SMAK 1 BPK Bandung	450
4.5	Program Kegiatan Sumber Dana Pembiayaan SMAK 1 BPK Penabur Bandung	461
4.6	Sembilan jenis kualitas RSBI	495



DAFTAR GAMBAR

Gambar		Hal
2.1	Peta Komponen Pendidikan Sebagai	26
2.2	Cara Kerja Sistem	27
2.3	Pengembangan & Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia .	48
2.4	Proses Standar Mutu	49
2.5	Aplikasi Konsep Mutu Berbasis Pandangan Tradisional	57
2.6	Aplikasi Konsep Mutu Berdasarkan Pandangan Modern	58
2.7	Hubungan antara kognitif, afektif, dan psikomotorik domain ...	87
2.8	Model of the Curriculum Design Process	88
2.9	Interaksi Guru dan siswa	92
2.10	Model SWOT	150
2.11	Perbaikan Mutu untuk Input, Proses dan Output.....	172
2.12	Tiga dimensi pelaksanaan manajemen mutu	186
2.13	Model the European Foundation for Quality Management (EFQM)	187
2.14	Overlap between SQM and ISO 9001	193
2.15	Implementation frame work of SQM.....	194
2.16	Dimensi kualitas pelayanan	206
2.17	Penilaian Pelanggan terhadap Kualitas layanan	221
2.18	Proses Manajemen Mutu	242
2.18	Kerangka Pemikiran Penelitian	263
3.1	Desain Penelitian	272
3.2	Analisis Data Model Interaktif	285
3.3	Trianggulasi sumber Data	289
3.4	Trianggulasi Teknik Pengumpulan Data	289
4.1	Program Pendidikan SMAK 1 BPK Penabur Bandung	401
4.2	Model Hipotetik Manajemen Mutu Sekolah	562