

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekolah sebagai lembaga pendidikan yang merupakan tempat dimana proses pendidikan dilakukan, mempunyai sistem yang dinamis dan kompleks. Kegiatan sekolah bukan hanya sebagai berkumpulnya peserta didik dengan guru, akan tetapi kegiatan tersebut ada dalam lingkup suatu sistem yang kompleks dan saling berhubungan, oleh karena itu sekolah sebagai suatu organisasi memerlukan pengelolaan yang dilakukan oleh sumber daya yaitu manusia, kegiatan inti organisasi sekolah adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia (SDM) yang diharapkan menghasilkan keluaran (*output*) atau lulusan yang mampu bersaing sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, serta pada akhirnya keluaran (*output*) sekolah diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pembangunan bangsa.

Sekolah adalah sebuah institusi untuk mengubah orang (*people changing institution*), yang dalam proses kerjanya selalu berhadapan dan saling ketergantungan serta ketidakpastian (*uncertainty and interdependence*). Maksudnya mekanisme kerja (produksi) di lembaga pendidikan secara teknologis tidak dapat dipastikan karena kondisi input dan lingkungan yang tidak pernah sama. Saat ini tuntutan kualitas pendidikan begitu tinggi sehingga manusia tidak akan pernah mampu memenangkan persaingan, kecuali jika memiliki pendidikan yang telah memberdayakan secara optimal dan secepat mungkin serta terus dikembangkan kejasama dengan seluruh stakeholders pendidikan.

Keberhasilan sekolah dapat diukur dari kepuasan siswanya dikemukakan oleh Nurdin, Diding, Bakar, Abu, Nurdin (2009) menunjukkan bahwa peningkatan manajemen mutu pada sekolah menengah atas (SMA) unggulan berlandaskan pada visi, misi, tujuan dan strategi peningkatan mutu sekolah berkelanjutan (*continous quality improvement*) yang diawali dengan mutu input, proses, dan output. Visi pada tiga sekolah yang diteliti mengacu pada nilai-nilai

(*values*) yang telah diyakini dan dibiasakan dalam lingkungan sekolah untuk meraih mutu pendidikan. Sedangkan misi sekolah yang telah dirumuskan tersebut menjadi pola pikir (*mind set*) kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan dalam memainkan perannya dalam meraih mutu pendidikan.

Sekolah yang dipercaya sebagai institusi yang bertanggung jawab dalam kerangka pencerdasan kehidupan bangsa ini akan selalu dilihat dan menjadi fokus perhatian masyarakat. Karena sekolah bukanlah suatu lingkungan yang steril dari apa yang terjadi ditengah masyarakat, melainkan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari apa yang terjadi ditengah masyarakat dari apa yang terjadi ditengah masyarakatnya. Dengan demikian masyarakat yang lebih luas (*Society*), sekolah akan senantiasa berada ditengah pusaran perubahan yang terjadi di tengah masyarakat dan begitu pula sebaliknya sebagai sebuah komunitas belajar (*Community of Learning*) di tengah masyarakat yang lebih luas (*Society*), sekolah akan senantiasa berada ditengah pusaran perubahan yang terjadi di tengah masyarakat dan begitu pula sebaliknya (Supriadi, 2000, hlm. 345). Kondisi ini berkaitan dua pengembangan yang harus berjalan seiring dan saling melengkapi, yaitu: *Pertama* adalah, kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab mengembangkan mutu sekolah. *Kedua* adalah, faktor guru. Guru adalah salah satu faktor utama dan tidak dapat digantikan oleh apapun dalam pendidikan, walaupun gedung sekolah dibangun dengan megah, fasilitas buku perpustakaan lengkap, dan sarana pendidikan lainnya tersedia, mustahil bila tidak ada guru akan terjadi proses belajar mengajar.

Harapan dan peranan yang begitu tinggi terhadap pendidikan menengah atas dan madrasah dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas belum mampu mewujudkan secara optimal, karena kenyataannya masih terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Problematikanya terutama berkaitan dengan ketidaksesuaian antara kemampuan yang dimiliki oleh lulusan dengan tuntutan melanjutkan kejenjang pendidikan tinggi dan tuntutan mencari lapangan pekerjaan. Hal ini merupakan salah satu masalah utama pendidikan dasar menengah nasional, khususnya pendidikan menengah (masalah yang relevansinya dengan pendidikan). Kondisi ini seperti diungkapkan oleh Haryagung (wordpress,

20 April 2010) yang menyatakan: “lulusan SMK ternyata lebih mudah mendapatkan pekerjaan (70.1%) dibandingkan SMA (60.2%) atau MA (60.5%), dan yang menarik lulusan SMA dan MA mempunyai kesempatan bekerja yang sama. Sebagian besar lulusan SMA sederajat bekerja sebagai buruh/karyawan, dimana lulusan SMK (44.3%) lebih besar dibandingkan SMA (32.6%) dan yang paling rendah adalah MA (23.3%)”. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Hermana dan Didin Muhafidin, (2009): “pada kenyataan bahwa sebagian besar (53,12%) lulusan sekolah (SMA/Aliyah) yang tidak melanjutkan ke perguruan tinggi dan sebagian besar lulusan SLTP/MTs tidak melanjutkan ke SLTA. Kenyataan ini mengundang pemikiran yang serius, karena lulusan SLTP/MTs dan SMA/Aliyah merupakan calon tenaga kerja yang pada dasarnya tidak dibekali dengan kecakapan khusus (*life skills*) dalam memasuki dunia kerja.”. Pandangan yang sama dikemukakan oleh Syawal Gultom, (2013, hlm 2-3) bahwa “tamatan SMA/MA dan SMK yang memasuki perguruan tinggi belum semuanya didasarkan atas peminatan peserta didik yang didukung oleh potensi dan kondisi diri secara memadai sebagai modal pengembangan potensi secara optimal, seperti kemampuan dasar umum (kecerdasan), bakat, minat dan kondisi fisik serta sosial budaya dan minat karir mereka. Akibatnya perkembangan mereka kurang optimal, tidak seperti yang diharapkan.

Masih rendahnya tamatan SMA/MA yang melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi saat ini, karena dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut dihadapkan pada berbagai kendala yang menjadi permasalahan yang dihadapi bangsa Indonesia dalam hal pendidikan adalah masih rendahnya mutu pendidikan di setiap jenjang. Departemen Pendidikan Nasional (2001, hlm.1) menjelaskan bahwa ada 3 faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan yaitu: 1) kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan (*education production function* atau *input analysis*) yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Dimana pendekatan ini kurang memperhatikan proses pendidikan. Padahal proses pendidikan menentukan output pendidikan, 2) penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara birokratik-sentralistik dimana bergantung pada keputusan birokrasi sehingga sekolah tidak

dapat mandiri dan tidak dapat mengembangkan dan memajukan lembaganya. 3).
kurangnya peran serta dari masyarakat.

Pencapaian mutu sekolah menengah atas (SMA/MA) yang baik, tentunya diperlukan berbagai rangkaian kegiatan sekolah yang bermutu. Sekolah yang bermutu di sini adalah dimaknai sebagai sekolah dan madrasah yang secara keseluruhan dapat memberikan kepuasan kepada warga sekolah. Oleh karena itu dalam kaitan ini dapat dikatakan bahwa mutu SMA/MA melekat pada kemampuan lembaga SMA/MA itu sendiri dalam mendayagunakan berbagai sumber pendidikan yang ada. Sesungguhnya masalah mutu SMA/MA, pada prinsipnya berkaitan dengan suatu sistem dimana didalamnya terdapat serangkaian faktor-faktor yang saling berinterelasi dan saling mempengaruhi untuk mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan.

Sesuai dengan teori-teori yang mendasari analisis sistem pendidikan seperti yang digambarkan di atas, pengembangan pendidikan di tingkat SMA Negeri/Swasta khususnya di Kota Bandung, memerlukan penanganan yang lebih optimal dalam rangka untuk mencapai mutu sekolah yang lebih baik. Hal ini mengingat bahwa pendidikan yang diselenggarakan lembaga-lembaga SMA/MA Negeri/Swasta di kota Bandung yang saat ini mengalami perkembangan yang sangat pesat, terutama di daerah-daerah pedesaan yang kehidupan keagamaannya masih sangat kental, pada umumnya masyarakat Kota Bandung memandang bahwa lembaga pendidikan di SMA/MA merupakan agen pembauran yang mencoba memberikan keseimbangan antara kebutuhan *prapon* atau asketis secara simbolis bagi masyarakat. Di samping itu SMA/MA juga dipandang sebagai representasi lembaga pendidikan yang memenuhi kebutuhan dan harapan bagi masyarakat di dalam penanaman nilai-nilai etika dan moral.

Keterangan di atas menunjukkan bagaimana tingginya kepercayaan masyarakat terhadap SMA/MA yang menyangkut fungsi pengembangan intelektual peserta didik maupun untuk penanaman nilai-nilai etika dan moral dalam rangka pengembangan iptek dan imtaq yang sesuai dengan tujuan pendidikan sehingga menuntut semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan (*concern*) terhadap pendidikan di SMA/MA untuk mengembangkan nilai-nilai

keaktifitas dan inovasi mutu SMA/MA. Dengan kata lain bahwa penyelenggaraan pendidikan di lembaga-lembaga SMA/MA di harapkan mampu merespon tuntutan kehidupan saat ini.

Dari hal di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan mutu yang dilaksanakan di sekolah selama ini belum sesuai dengan harapan karena disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah strategi pembangunan pendidikan yang lebih bersifat “*input oriented*” dan bersifat “*macro oriented*” yang cenderung diatur oleh birokrasi ditingkat pusat. Institusi sekolah masih mengandalkan pola manajemen lama yang dianggap kurang efektif dan efisien sehingga hasilnya kurang maksimal, seharusnya dikembangkan pola manajemen pada kepuasan pelanggan, artinya bahwa mutu sekolah dapat ditingkatkan melalui penerapan kebijakan manajemen mutu.

Untuk pendidikan menengah, pengembangan manajemen mutu dan mutu sekolah menengah juga diarahkan untuk mendorong sekolah potensial menuju kategori di atas Standar Nasional Pendidikan. Sekolah seperti ini akan terus dikembangkan menjadi mutu sekolah nasional dan internasional. Pemerintah harus berupaya bersama-sama dengan pemerintah daerah untuk mengembangkan mutu local, dan dengan luar negeri dalam pengembangan kurikulum dan standar kompetensi untuk mengembangkan kompetensi lulusan agar dapat bersaing secara global. Salah satu orientasi pencapaian standar internasional adalah mendorong sekolah untuk dapat memperoleh sertifikasi ISO.

Peningkatan mutu pendidikan adalah salah satu kebijakan pemerintah dalam pembangunan pendidikan. Selama ini pemerintah telah banyak melakukan berbagai usaha dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, antara lain menerbitkan peraturan perundangan, mengadakan penataran bagi para guru, menyediakan buku-buku pendidikan dan pengembangan kurikulum yang ada. Selain itu secara fisik, pemerintah telah menambah jumlah gedung-gedung sekolah di seluruh Indonesia, serta melengkapi sekolah dengan berbagai sumber belajar lain seperti media pembelajaran, kotak percobaan IPA, laboratorium bahasa, laboratorium komputer dan sebagainya.

Hasil penelitian David Wijaya, (2008) salah satu masalah pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan di setiap jenjang dan satuan pendidikan, terutama pada pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, yaitu pengembangan kurikulum nasional dan lokal, kurikulum berbasis kompetensi (KBK), kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, pengadaan buku dan peralatan sekolah, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana sekolah, serta peningkatan kualitas penyelenggaraan sekolah.

Namun demikian, dari berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian sekolah lainnya masih memprihatinkan. *Pertama*, penyelenggaraan pendidikan dilakukan dengan menggunakan pola birokratik-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai pengelola pendidikan yang sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. *Kedua*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan selama ini menggunakan pendekatan *education (production functions)* atau analisis (*input-output*) yang tidak dilakukan secara konsekuen sehingga menempatkan sekolah sebagai pusat produksi yang jika dipenuhi semua input yang diperlukan dalam proses produksi tersebut, maka sekolah menghasilkan output yang dikehendaki. *Ketiga*, peran serta guru dan masyarakat, terutama orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim.

Sekolah-sekolah standar, yaitu sekolah yang belum mampu memenuhi sebagian besar atau sepenuhnya standar nasional pendidikan, jumlahnya masih cukup banyak. Dari hasil pengamatan sementara, hampir belum dari 50% sekolah-sekolah menengah yang ada di setiap kabupaten/kota masuk kategori mandiri, atau memenuhi standar nasional pendidikan. Walaupun begitu banyak upaya yang dilakukan sekolah-sekolah tersebut untuk memberikan nilai tambah (*value added*) terhadap pelayanan pendidikan yang mereka selenggarakan di sela-sela upaya

memenuhi standar yang telah ditetapkan pemerintah melalui SNP, dikenal dengan sekolah plus. Pelayanan “plus” inilah yang kadang diklaim sekolah-sekolah yang bersangkutan sebagai atribut sekolah bermutu untuk sekolah mereka. Dalam meningkatkan mutu sekolah diperlukan analisis perencanaan mutu terhadap prioritas seringkali tidak dapat dicapai dalam rangka waktu satu tahun program sekolah, oleh karena itu sekolah harus membuat perencanaan mutu dan pengembangan jangka panjang melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas sekolah.

Memperbaiki kualitas pendidikan harus dimulai dari komitmen untuk melakukan perubahan oleh segenap komponen sekolah, memperbaiki kinerjanya dalam rangka memberikan kepuasan kepada pelanggan utama sekolah. Oleh karena itu penerapan manajemen mutu di sekolah menjadi suatu keharusan demi kelangsungan hidup sekolah. Untuk dapat mewujudkan pelayanan bermutu diperlukan teamwork yang solid melalui delapan prinsip manajemen mutu. Pendeskripsian kinerja dilakukan dengan menggunakan 8 prinsip manajemen mutu, yaitu: 1) fokus pada pelanggan, 2) kepemimpinan, 3) keterlibatan sumber daya manusia, 4) pendekatan proses, 5) pendekatan sistem pada manajemen, 6) perbaikan yang kontinyu, 7) pendekatan faktual untuk pengambilan keputusan, dan 8) hubungan kerja sama yang saling menguntungkan dengan pemasok (Wardaya, Cep Unang, 2009).

Penelitian Zaenal Ruma, (2012) bahwa untuk mencapai tingkat mutu sekolah, maka sekolah harus memiliki kemandirian, dan mampu memberdayakan sekolah melalui; 1) pemberian tanggung jawab, 2) pekerjaan yang bermakna, 3) memecahkan masalah pekerjaan secara “team work”, 4) variasi tugas, 5) hasil kerja yang terukur, 6) kemampuan untuk mengukur kinerjanya sendiri, 7) tantangan, 8) kepercayaan, 9) didengar, 10) ada pujian, 11) menghargai ide-ide, 12) mengetahui bahwa dia adalah bagian penting dari sekolah, 13) kontrol yang luwes, 14) dukungan, 15) komunikasi yang efektif, 16) umpan balik bagus, 17) sumber daya yang dibutuhkan ada, dan 18) warga sekolah diberlakukan sebagai manusia ciptaan-Nya yang memiliki martabat tinggi

Hal ini sesuai dengan pendapat Nurhadi, Zamroni dan Suharsimi, (2009) mengemukakan bahwa pendekatan penelitian dalam bidang pendidikan dapat meliputi pendekatan proses (*process approach*), pendekatan hasil (*output approach*), dan pendekatan dampak (*outcome approach*). Beberapa indikator mutu pendidikan, yaitu (1) pendidik, (2) peserta didik, (3) proses pembelajaran, (4) sarana dan fasilitas belajar, dan (5) manajemen sekolah.

Di dalam implementasi manajemen mutu, sekolah bertanggung jawab untuk mengelola dirinya sendiri terkait dengan masalah administrasi, keuangan, dan personil sekolah. Bersama dengan orang tua dan masyarakat, sekolah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas, serta meningkatkan keyakinan masyarakat tentang sekolah. Kepala sekolah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah warga sekolah serta terlibat dalam proses perubahan sekolah melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu dengan menciptakan penghargaan di dalam sekolah itu sendiri.

Di perjelas oleh penelitian Ni Luh Putu Hariastuti, (2012) dalam berbagai pengamatan dan analisis dilakukan dalam perencanaan mutu bahwa memberikan kesimpulan bahwa kurang lebih ada tiga (3) faktor yang menjadi penyebab mutu pendidikan kita belum mengalami peningkatan yang signifikan, yaitu: 1) faktor pertama adalah penyelenggaraan pendidikan kita menggunakan pendekatan “*Educational Function*” atau “*Input-Output Analysis*” yang tidak dilaksanakan secara konsekuen; 2) faktor kedua adalah penyelenggaraan pendidikan secara “Birokratik Sentralistik” sehingga sekolah sangat bergantung pada keputusan birokratis; dan 3) faktor ketiga adalah minimnya peran serta masyarakat.

Sejalan dengan penelitian Wijaya, David (2008) bahwa: perencanaan mutu adalah upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang dilakukan sekolah sesuai visi dan misi yang ditetapkan. Dengan pendekatan TQM mempunyai 4 pendekatan yang sifatnya berlaku umum, yaitu: 1). Sekolah harus memformulasikan visi mengenai yang dimaksud dengan mutu sekolah dan bagaimana bisa mencapai mutu di sekolah; 2). Manajemen sekolah harus ikut terlibat secara aktif; 3). Sekolah harus cermat dan hati-hati merencanakan dan

mengorganisasikan upaya perbaikan mutu dengan langkah awal yang benar-benar efektif; dan 4). Pengendalian harus dilakukan pada seluruh proses pendidikan.

Dan Ni Luh Putu Hariastuti, (2012), diperoleh bahwa otonomi yang dimaksudkan adalah pemberian kewenangan yang lebih besar kepada sekolah untuk menyusun perencanaan sesuai dengan tuntutan dan kondisi sekolah. Kondisi tersebut mengharuskan SMA yang ada memerlukan sebuah perencanaan strategis dalam menentukan keberhasilan serta meningkatkan kualitas sekolahnya dimasa yang akan datang. Strategi ini merupakan strategi yang paling tepat didalam usaha pengembangan mutu sekolah dan didukung proses diversifikasi program unggulan sekolah didalam menghadapi persaingan sebagai upaya menjadikan Sekolah Bertaraf Internasional.

Dari hasil penelitian yang di kemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan mutu merupakan pengembangan hasil dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (*customers*) adalah sebagai berikut: 1) merumuskan tujuan mutu (visi dan misi); 2) mengidentifikasi dan menentukan kebutuhan pelanggan (masyarakat); 3) untuk mengembangkan mutu sekolah dan respon dari pelanggan (masyarakat); 4) dapat mengembangkan proses perbaikan mutu sekolah dan menghasilkan mutu yang lebih efektif; 5) pengendalian proses mutu dan mengubah rencana output sebagai kekuatan operasional dari proses pendidikan.

Perencanaan mutu dan relevansi pendidikan diukur dari pencapaian kecakapan akademik dan nonakademik lebih tinggi yang memungkinkan lulusan dapat proaktif terhadap perubahan masyarakat dalam berbagai bidang baik di tingkat lokal, nasional maupun global. Berdasarkan kesadaran ini maka orientasi mutu pendidikan sebagai *benchmarking* menjadi sasaran manajemen mutu strategik di satuan pendidikan. Hal ini harus menjadi landasan strategis pelaksanaan mutu yang lebih focus pada pelanggan.

Strategi manajemen peningkatan mutu pendidikan merupakan rencana bagaimana sebuah pendidikan persekolahan harus dikelola secara efektif, efisien, dan berkeadilan untuk mewujudkan mutu pendidikan sebagaimana yang diharapkan. Salah satu strategi dalam mempertahankan dan meningkatkan prestasi

yang telah diraih adalah dengan mengembangkan program-program sekolah yang berpotensi untuk membentuk peserta didik menjadi manusia-manusia yang unggul dan berkarakter di masa sekarang dan masa mendatang.

Penelitian Mansyur, Hadi (2010) berkesimpulan bahwa peningkatan mutu yang realistis perlu dikembangkan melalui strategi peningkatan mutu yang dipilih untuk diprioritaskan untuk ditingkatkan maupun dipertahankan melalui 5 (lima) elemen strategi, yaitu : *Arena, Vehicle, Differensiasi, Staging* dan *Economic Logic*. Hasil strategi tersebut dikategorikan ke dalam 4 (empat) perspektif yaitu: *learning and growth, internal process, customer* (siswa dan *stakeholders*) dan *financial*. (<http://www.wordpress.com>. 12 October 2012).

Penelitian Suherli Kusmana, (2009) mengemukakan bahwa langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melaksanakan manajemen strategik adalah menggunakan empat komponen manajemen strategik, yaitu: (1) analisis potensi dan profil satuan pendidikan (sekolah/madrasah) untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan; (2) analisis lingkungan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam melaksanakan layanan jasa pendidikan; (3) menetapkan visi dan misi berdasarkan analisis potensi dan lingkungan sebagai acuan dalam pengelolaan satuan pendidikan; (4) menetapkan strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja sekolah dalam mencapai visi dan misi sekolah (<http://edukasi.net>).

Adapun hasil penelitian Ida Rindaningsih, (2012, hlm. 213-223) dalam pengembangan model manajemen strategik efektif dalam mengatasi permasalahan yang kompleks disekolahan dan maksimalnya peran kepala sekolah dalam menjalankan strategi sekolah dalam pembahasannya manajemen strategik dapat dipaparkan: (1) analisis kompetensi dan kapabilitas internal didefinisikan sebagai suatu proses manajemen puncak menentukan arah jangka panjang dan kinerja atau prestasi organisasi melalui formulasi yang cermat, implementasi yang tepat, dan evaluasi yang berkelanjutan atau strategi yang telah ditetapkan, (2) analisis peluang-peluang dan ancaman lingkungan, (3) penetapan ruang lingkup aktivitas organisasi, (4) perumusan dan mengkomunikasikan misi dan visi strategic organisasi, (5) pengelolaan proses perubahan dalam suatu organisasi.

Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi pelaksanaan mutu mencakup: a) sekolah menggunakan data kompetitif dari sekolah lain ketika mengembangkan sasaran mutu; b) rencana operasional tahunan yang menggambarkan sasaran mutu; c) guru dan karyawan dilibatkan dalam perencanaan mutu; d) pimpinan unit-unit/komponen sekolah berusaha untuk mencapai sasaran mutu; e) fungsi kualitas merupakan bagian rencana kegiatan sekolah; f) memiliki metode spesifik untuk memantau kemajuan menuju perbaikan mutu sekolah; g) rencana mutu yang mempengaruhi semua unit sekolah; h) sekolah memiliki hubungan dengan masyarakat untuk masukan mutu.

Mengelola pendidikan secara total. Akibatnya, pendidikan kita melahirkan sosok lulusan yang tidak sanggup menghadapi tantangan, kurang percaya diri, tidak mau bekerja keras, pragmatis dan bermental priyayi karena pengelolaan seadanya. Pendidikan tidak terlepas dari bagaimana pengelolaan administrasi yang berhubungan dengan kegiatan kerjasama yang dilakukan sekelompok orang sehingga tercapai tujuan yang diharapkan. Stephen P. Robbins (2006, hlm. 3) mengemukakan bahwa: "*Adminitration is thw universal process of efficiently getting activities completed with and throungh other people*". (Administrasi adalah proses universal dari berbagai aktivitas yang diperoleh secara efisien yang terselesaikan dengan dan melalui orang lain)

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi yaitu aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh kelompok orang yang didasarkan atas pembagian tugas kerja yang sudah ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan potensi-potensi sumber daya dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Mengacu pada konsep administrasi, berbicara tentang efisiensi sebagai tujuan utama dari manajemen, yaitu meramalkan sistem sosial seperti halnya dalam pengelolaan pendidikan.

Pengelolaan pendidikan dalam hal ini sekolah yang dimaksud diatas yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah kontek merencanakan, memproses, mengevaluasi, pengawasan, dan mengontrol penyelenggaraan pelaksanaan proses pendidikan untuk menghasilkan keluaran (*output*) atau lulusan yang lebih baik dan berkualitas dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh

karena itu, pengelolaan sekolah sangat memerlukan kepemimpinan. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam menentukan efektifitas suatu organisasi. Dan ini menjadi kerangka dasar bahwa semua organisasi, termasuk lembaga pendidikan yaitu sekolah harus memusatkan perhatiannya untuk mencapai sekolah efektif yang maksimal

Strategi pelaksanaan mutu merupakan pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada *quality assurance* sebagai jaminan kepada pelanggan, baik internal maupun eksternal dalam pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada peningkatan mutu. Manajemen strategik direncanakan oleh satuan pendidikan dengan selalu menganalisis pada potensi kekuatan dan kekurangan serta analisis pada lingkungan sebagai peluang dan tantangan dengan melalui pengawasan mutu. Sistem mutu selalu membutuhkan pengawasan yang merupakan serangkaian umpan balik dalam suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai dan umpan balik harus ada dalam system mutu. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Dari hal tersebut di atas bahwa pengawasan merupakan komponen kunci dalam pelaksanaan strategi mutu dan proses pengawasan. Sejalan dengan penelitian Roemintoyo, (2010, hlm.1-15) bahwa proses pengawasan lebih focus pada pelanggan, dan mengeksplorasi dua isu: *pertama*, tingkatan dimana institusi mampu memenuhi kebutuhan individual para pelanggannya, baik internal maupun internal; dan *kedua*, sejauhmana institusi mampu mencapai misi dan tujuan strategisnya.

Penelitian Uhar, (2009) bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan yaitu : (a) penetapan standar pelaksanaan; (b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (d) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan (e) pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan

Selain itu, Mortimore, P. (2005) mengemukakan bahwa sekolah bermutu adalah sekolah yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) Sekolah memiliki visi

dan misi yang jelas dan dijalankan dengan konsisten; 2) lingkungan sekolah yang baik dan adanya disiplin serta keteraturan di kalangan pelajar dan staf; 3) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat; 4) penghargaan bagi guru dan staf serta siswa yang berprestasi; 5) pendelegasian wewenang yang jelas; 6) dukungan masyarakat sekitar; 7) sekolah memiliki rancangan program yang jelas; 8) sekolah memiliki fokus sistemnya tersendiri; 9) peserta didik diberi tanggung jawab; 10) guru menerapkan strategi pembelajaran inovatif; 11) evaluasi yang berkelanjutan; 12) kurikulum sekolah yang terancang dan terintegrasi satu sama lain; 13) melibatkan orang tua dan masyarakat dalam membantu pendidikan anak-anaknya.

Menurut Hasan, M. Tholchah (2005) ada empat persyaratan yang dapat dikategorikan sebagai kelembagaan pendidikan yang baik “SMA Unggul”, yaitu: (1) SDM kependidikan yang professional, (2) manajemen yang efektif dan professional, (3) lingkungan pendidikan yang kondusif, dan (4) mampu membangun kepercayaan kepada masyarakat.

Sekolah dituntut untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan secara terus menerus dalam rangka memenuhi keinginan masyarakat. Kepala sekolah, sebagai seorang pemimpin dari suatu sekolah dituntut mempunyai perilaku yang dapat menyerap segala keinginan masyarakat. Peningkatan mutu pendidikan di suatu sekolah menuntut partisipasi dan pemberdayaan seluruh komponen pendidikan dan penerapan konsep pendidikan sebagai sebuah *system*. Pendidikan sebagai suatu *system* tidak menghasilkan *output* dan *outcome* yang bermutu apabila proses pendidikannya tidak dikelola secara baik

Manajemen mutu sekolah dalam mewujudkan prestasi sekolah dalam proses masih belum optimal. Beberapa hal yang masih muncul dan tidak menggambarkan semangat perubahan seperti dalam proses pengambilan keputusan di mana keputusan yang diambil kurang melibatkan semua warga sekolah tetapi hanya mengikuti kehendak kepemimpinan sekolah. Manajemen sekolah bermutu dalam proses masih belum optimal, ditandai oleh kurang mantapnya perencanaan sekolah, minimnya pengorganisasian kegiatan sekolah, pelaksanaan yang kurang sesuai dengan rencana semula, kurang tepatnya evaluasi dan pengawasan sehingga tujuan tidak tercapai. Manajemen sekolah dari input,

proses, dan output masih belum optimal juga bisa dilihat dari belum optimalnya standar nasional pendidikan yang meliputi standar isi, standar kompetensi lulusan, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan secara konsisten dilaksanakan.

Upaya untuk meningkatkan manajemen mutu sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinan dan memperbaiki mutu sekolah, diperlukan pemahaman dan penguasaan manajerial yang diperlukan dalam kemampuan dan orientasi yang memiliki kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, mengkomunikasikan, memotivasi, mengarahkan dan pengawasan serta tindak lanjut terhadap kegiatan sekolah.

Dilandasi oleh permasalahan dan tantangan yang dihadapi SMA/MA di atas, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan maksud ingin memperoleh gambaran tentang manajemen mutu sekolah yang dilaksanakan pada SMA Negeri 3, SMAK 1 BPK Penabur, dan MAN 1 Kota Bandung: 1) kebijakan mutu penyelenggaraan pendidikan belum secara optimal di serahkan kepada kemandirian sekolah; 2) perencanaan mutu belum secara optimal dalam visi, misi dan tujuan belum menunjukkan hasil yang memuaskan; 3) Strategi pelaksanaan mutu persekolahan kurang dikelola secara efektif, efisien, dan berkeadilan untuk mewujudkan mutu pendidikan sebagaimana yang diharapkan; 4) Terbatasnya upaya pengawasan mutu dalam penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

B. Identifikasi Masalah Penelitian

Penyelenggaraan pendidikan di SMAN 3, SMAK 1 BPK Penabur, dan MAN 1 di Kota Bandung dihadapkan pada situasi dan tantangan yang sangat besar dalam upaya meningkatkan manajemen mutu sekolah dalam konteks pengelolaan sekolah dengan pendekatan *Total Quality Management* (TQM). Berbagai upaya mewujudkan sekolah/madrasah yang memprioritaskan output, proses, input, dalam meningkatkan mutu SMA/MA, terus dilakukan dengan melibatkan seluruh stakeholders dan pelaksana pendidikan.

Pertama, dalam konteks administrasi dan manajemen pendidikan yang berorientasi kepada kegiatan lapangan dari studi, praktek dan empiric yang berkaitan dengan lembaga pendidikan. *Kedua*, kualitas pendidikan menuntut suatu manajemen mutu, kepemimpinan lembaga pendidikan, budaya sekolah dan kinerja sekolah dengan mengacu kepada kemampuan pengelolaan secara mandiri. *Ketiga*, penataan terhadap sistem pendidikan secara menyeluruh, terutama berkaitan dengan kualitas pendidikan, serta relevansinya dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. *Keempat*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production fuction* atau input-output analysis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. *Kelima*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik. Peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. *Keenam*, mutu pendidikan sering diartikan sebagai karakteristik jasa pendidikan yang sesuai dengan kriteria tertentu untuk memenuhi kepuasan pengguna (*user*) pendidikan, yakni peserta didik, orang tua, serta pihak-pihak berkepentingan. *Ketujuh*, sistem penjaminan mutu satuan pendidikan dilakukan secara internal dan eksternal dalam system TPM dan BAN-S/M. *Kedelapan*, metode dan strategi baru dalam perbaikan mutu pendidikan.

Perubahan kultur disini berupa menitik beratkan pada pelayanan yang bertujuan memuaskan pelanggan, karena pelanggan merupakan hal yang esensial bagi pengembangan dan perbaikan mutu secara berkelanjutan. Sehingga spectrum aktivitas manajemen mutu terpadu berorientasi pada upaya memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, dan memperbaiki upaya (proses) dalam rangka memenuhi kebutuhan para pemakai produk/jasa pada masa kini dan dimasa yang akan datang. Untuk itu peran kepala sekolah, masyarakat, para guru, siswa, dan komunitas budaya sekolah harus memiliki obsesi dan komitmen terhadap mutu sekolah, memiliki visi dan misi yang difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dan harapan para pelanggannya, baik pelanggan internal maupun eksternal. Oleh karena itu, upaya mewujudkan manajemen mutu sekolah dituntut untuk fokus pada pelanggan (peserta didik), adanya keterlibatan semua warga

sekolah, adanya ukuran baku mutu pendidikan, memandang pendidikan sebagai sistem dan mengadakan perbaikan mutu sekolah secara berkesinambungan.

C. Fokus Penelitian dan Pertanyaan Penelitian

Berpijak dari identifikasi masalah penelitian sebagaimana dikemukakan di atas, maka penulis tertarik dan bermaksud untuk mengkaji serta meneliti masalah-masalah manajemen mutu sekolah dengan fokus utama penelitian ini adalah “bagaimana manajemen mutu sekolah di SMAN 3, SMAK BPK Penabur, dan MAN 1 Kota Bandung dengan menitik beratkan pada kebijakan mutu, perencanaan mutu, strategi pelaksanaan mutu, dan pengawasan mutu yang dilaksanakan di SMAN 3, SMAK BPK Penabur, dan MAN 1 Kota Bandung?”

Rumusan masalah penulis tuangkan dalam pertanyaan “bagaimanakah manajemen mutu sekolah pada kebijakan mutu, perencanaan mutu, strategi pelaksanaan mutu, dan pengawasan mutu yang dilaksanakan di SMAN 3, SMAK BPK Penabur, dan MAN 1 Kota Bandung?”

Berangkat dari fokus penelitian yang kemudian disempitkan menjadi pertanyaan penelitian, ada beberapa pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Bagaimana menyusun, menganalisis, dan melaksanakan kebijakan mutu di SMAN 3, SMAK 1 BPK Penabur, dan MAN 1 di Kota Bandung dilaksanakan?
 - a. Bagaimanakah pemahaman warga sekolah tentang kebijakan mutu menuntut adanya sistem manajemen mutu internal di sekolah/madrasah?
 - b. Bagaimanakah komponen-komponen kebijakan mutu SNP yaitu kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik, pembiayaan, sarana prasarana dan penilaiandi sekolah/madrasah?
 - c. Bagaimanakah kebijakan teknik yang dilaksanakan di sekolah/madrasah?
 - d. Bagaimanakah cara merancang kembali kebijakan mutu tentang dimensi-dimensi mutu di sekolah dalam pencapaian visi dan misi untuk sistem manajemen mutu sekolah/madrasah?
 - e. Bagaimanakah indicator-indikator manajemen mutu dilaksanakan di sekolah/madrasah?

- f. Bagaimanakah langkah-langkah kebijakan manajemen mutu sebagai harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah/madrasah?
- 2) Bagaiman menyusun perencanaan mutu yang dilakukan oleh SMAN 3, SMAK 1 BPK Penabur, dan MAN 1 di Kota Bandung?
- Bagaimanakah kebutuhan peningkatan mutu untuk melaksanakan manajemen mutu dengan melakukan perbaikan terus-menerus di sekolah/madrasah?
 - Bagaimanakah mekanismer analisis perencanaan mutu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan di sekolah/madrasah?
 - Bagaimanakah analisis manajemen mutu dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan agar mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas di sekolah?
 - Bagaimanakah kebutuhan peningkatan mutu dalam proses penetapan dan pemenuhan standar pengelolaan di sekolah/madrasah?
 - Bagainakah langkah-langkah proses perencanaan mutu untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan pengembangan mutu di sekolah/madrasah?
- 3) Bagaimana strategi pelaksanaan mutu yang dilakukan oleh SMAN 3, SMAK 1 BPK Penabur, dan MAN 1 di Kota Bandung?
- Bagaimanakah warga sekolah/madrasah pada pelaksanaan mutu terhadap kebutuhan manajemen mutu sekolah/madrasah?
 - Bagaimanakah analisis pelaksanaan mutu fokus pada kebutuhan pelanggan di sekolah/madrasah?
 - Bagaimanakah bidang garapan manajemen mutu sekolah merupakan manajemen layanan mutu di sekolah/madrasah?
- 4) Bagaimana pengawasan mutu yang dilaksanakan di SMAN 3, SMAK 1 BPK Penabur, dan MAN 1 di Kota Bandung?
- Bagaimanakah masalah-masalah dalam pelaksanaan manajemen mutu di sekolah/madrasah?
 - Bagaimanakah cara tim dalam mengatasi masalah pengawasan mutu di sekolah/madrasah?

- c. Bagaimanakah pengawasan mutu yang dilaksanakan dari mulai input/masukan di sekolah/madrasah?
- d. Bagaimanakah mekanisme monitoring yang dilakukan terhadap kinerja sekolah/madrasah?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1) Tujuan

Secara umum penelitian ini disusun dengan tujuan mendeskripsikan secara lebih mendalam tentang manajemen mutu sekolah (pada dimensi kebijakan mutu, perencanaan mutu, strategi pelaksanaan mutu, pengawasan mutu) dalam mencapai mutu di di SMAN 3, SMAK 1, MAN 1 di Kota Bandung

Secara khusus, penelitian ini ditunjukkan untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis kebijakan mutu yang dilaksanakan di SMAN 3, SMAK 1, dan MAN 1 di Kota Bandung, diantaranya:
 - a. Pemahaman warga sekolah tentang kebijakan mutu menuntut adanya penjaminan mutu internal pada tingkat satuan pendidikan, EDS/M proses evaluasi diri yang didorong secara internal oleh sekolah itu sendiri dengan melibatkan pemangku kepentingan guna melihat kinerja sekolah terhadap pencapaian SPM dan SNP yang hasilnya dipakai sebagai dasar dalam meningkatkan mutu proses belajar mengajar dan hasil belajar siswa dan terumuskan dalam penyusunan RKS,
 - b. Komponen-komponen kebijakan mutu SNP yaitu kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik, pembiayaan, sarana prasarana dan penilaian sebagai bagian dari komponen-komponen perencanaan yang disusun pada sekolah/madrasah unggul
 - c. Kebijakan teknik yang dilaksanakan di sekolah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang SNP dan Permen Nomor 63 tahun 2009 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan
 - d. Cara merancang kembali kebijakan mutu tentang dimensi-dimensi mutu di sekolah dalam pencapaian visi dan misi untuk penjaminan mutu BAN-S/M sebagai konsekuensi dari pelaksanaan SNP

- e. Indikator-indikator manajemen mutu. Indikator mutu menurut penyedia layanan (*service provider*) adalah bahwa suatu produk dikatakan bermutu jika memiliki spesifikasi yang memenuhi standar-standar pabriknya, atau memiliki jaminan kualitas. Mutu pada versi ini dianggap sebagai mutu sesungguhnya berdasarkan fakta (*quality in fact*).
 - f. Langkah-langkah kebijakan manajemen mutu adalah harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah/madrasah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik harus memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas, tersedianya sumber daya yang kompetitif dan berdedikasi, memiliki harapan prestasi yang tinggi, komitmen pada pelanggan.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan mutu yang dilaksanakan di SMAN 3, SMAK 1, MAN 1 di Kota Bandung, diantaranya:
- a. Kebutuhan peningkatan mutu untuk melaksanakan manajemen mutu dengan melakukan perbaikan terus-menerus di mana lembaga pendidikan menyediakan seperangkat sarana atau alat untuk memenuhi bahkan melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan saat ini dan di masa mendatang.
 - b. Mekanisme/alur analisis perencanaan mutu sekolah untuk menetapkan persyaratan pelanggan dan memastikan bahwa persyaratan tersebut harus dipenuhi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah.
 - c. Analisis manajemen mutu dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan agar mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas, maka perlu tindakan dan kajian terhadap manajemen mutu layanannya, agar tetap terjaga kemutakhiran pelayanan dan menjamin secara efektif mampu memenuhi kebutuhan para peserta didiknya baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal dalam membangun mutu dan kualitas pendidikan.
 - d. Mekanisme memahami kebutuhan peningkatan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan standar pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga pelanggan (peserta didik), penerima dan pihak lain

yang berkepentingan memperoleh kepuasan dengan melakukan peninjauan mutu secara berkelanjutan.

- e. Alur/langkah-langkah perencanaan manajemen mutu sekolah adalah proses perencanaan mutu untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan pengembangan mutu lembaga dengan fakta-fakta dan data yang diharapkan mampu menggambarkan potensi-potensi yang sebenarnya.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan mutu proses yang dilaksanakan pada SMAN 3, SMAK 1, MAN 1 di Kota Bandung, diantaranya:
 - a. Warga sekolah/madrasah pada pelaksanaan mutu terhadap kebutuhan manajemen mutu sekolah dengan mendayagunakan sumber-sumber kualitas yang ada dalam organisasi melalui tahapan-tahapan manajemen secara terkendali untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada pelanggan secara efektif dan efisien
 - b. Analisis pelaksanaan mutu fokus pada kebutuhan pelanggan adalah manajemen mutu layanan fokus pada peserta didik dalam proses belajar mengajar ini merupakan hal yang sangat urgen dalam mencapai mutu dalam meningkatkan mutu, atau upaya perbaikan lembaga pendidikan secara komprehensif
 - c. Bidang garapan manajemen mutu sekolah merupakan manajemen layanan mutu: (1) kurikulum atau pembelajaran, (2) PTK, (3) peserta didik, (4), lulusan dan penilaian (5), sarana dan prasarana (6) pengelolaan dan pembiayaan, (7) lingkungan masyarakat, dan (8) layanan manajemen.
 4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengawasan mutu di SMAN 3, SMAK 1, MAN 1 Kota Bandung untuk mencapai mutu sekolah, diantaranya:
 - a. Masalah-masalah dalam pelaksanaan manajemen mutu sekolah adalah peningkatan mutu SDM untuk mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) dilaksanakan akan memiliki dampak komprehensif terhadap faktor-faktor peningkatan mutu pada komponen lainnya dan meningkatkan mutu kinerja sekolah

- b. Cara tim dalam mengatasi masalah pengawasan mutu di sekolah melakukan pertimbangan kemudian dilakukan evaluasi dalam rapat tinjauan mutu untuk melakukan perbaikan sebelum dilakukan audit eksternal yang kemudian dilakukan kembali evaluasi terhadap hasil audit eksternal tersebut untuk menentukan standar-standar dan sasaran mutu selanjutnya.
 - c. Pengawasan mutu pendidikan dapat dilaksanakan sejak input/masukan (siswa) masuk sekolah, mengikuti proses belajar mengajar di sekolah dan hingga menjadi lulusan dengan berbagai kompetensi yang dimilikinya
 - d. Mekanisme monitoring dilakukan terhadap kinerja sekolah secara menyeluruh dalam mencapai SPM dan SNP dan hasilnya menjadi dasar perencanaan dan tindakan selanjutnya dalam upaya penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan. Dan evaluasi merupakan suatu upaya sistematis untuk menghimpun, mengolah dan menyusun informasi sebagai aspek kegiatan akademis-profesional untuk dapat menyimpulkan kinerja suatu pendidikan atau sekolah/madrasah
5. Pengembangan model hipotetik manajemen mutu sekolah di SMAN 3, SMAK 1, MAN 1 Kota Bandung

2) Kegunaan

Hasil dari penelitian ini mampu menghasilkan analisa yang memberikan informasi tentang kekuatan/kelemahan dari deskripsi lengkap, pengelolaan dan penyelenggaraan manajemen mutu di sekolah-sekolah, diharapkan menjadikan sebagai alat deskripsi, analisa atas permasalahan kinerja sekolah dalam meraih manajemen mutu sekolah, prediksi sumber solusi permasalahan pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan persekolahan, khususnya di SMA/MA di Kota Bandung. Hasil dari analisa mendalam ini dituangkan dalam suatu model pencapaian manajemen mutu yang diharapkan bisa digunakan sebagai alat potret atau panduan dalam pencapaian manajemen mutu yang akan diraih sekolah.

Selain itu, diharapkan juga berguna bagi penelitian berikutnya serta praktik manajemen pendidikan dalam bidang administrasi pendidikan persekolahan di jenjang SMA/MA. Dan juga, mudah-mudahan bisa dijadikan acuan praktik dalam pengelolaan dan penyelenggaraan persekolahan.

E. Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk mengembangkan dan mempertajam teori dan konsep yang berkaitan dengan manajemen mutu pendidikan pada umumnya dan khususnya bidang manajemen mutu sekolah dalam pendidikan. Kajian secara teoritis maupun praktis terhadap konsep manajemen mutu sekolah, akan memberikan suatu keyakinan dan menjadi suatu rujukan bagi pengelola pendidikan dalam melakukan manajemen mutu di sekolah, karena suatu usaha akan berjalan dengan baik jika fundamen konsep, teori dan prinsip yang relevan dan sudah teruji tingkat keajekannya, sehingga akan memerikan keyakinan terhadap setiap langkah dan tindakan yang diambil oleh manajer sekolah, guru yang terlibat dalam proses manajemen mutu.

2) Manfaat Kebijakan Mutu Pendidikan

Manfaat kebijakan mutu pendidikan merupakan pernyataan visi yang harus sesuai dengan tujuan organisasi, dan harus berkomitmen untuk memenuhi persyaratan sistem manajemen mutu, memiliki perbaikan terus-menerus dalam sistem. Kebijakan mutu sekolah harus menyediakan kerangka kerja untuk meninjau tujuan organisasi, dan harus dikomunikasikan secara langsung sehingga setiap orang dalam organisasi memahami kebijakan dan bekerja sesuai dengan kebijakan. Dari pernyataan tersebut menjadi menarik apabila diposisikan dalam manajemen mutu sekolah. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan kebijakan mutu pendidikan bagi perkembangan disiplin ilmu administrasi pendidikan, terutama aspek-aspek kebijakan mutu, perencanaan mutu, strategi pelaksanaan mutu, dan pengawasan mutu dalam meningkatkan mutu sekolah.

3) Manfaat Praktik

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dalam upaya perbaikan dan pengembangan manajemen mutu sekolah khususnya pada semua SMA/MA di Kota Bandung kususnya umumnya secara nasional dalam melaksanakan peran dan fungsinya untuk menyiapkan peserta didik melanjutkan pendiidkan kejenjang yang lebih tinggi, menjadi tenaga kerja yang mampu

bersaing, menyiapkan peserta didik yang mampu hidup mandiri atau wirausaha. Sekolah akan bertanggungjawab terhadap kemampuan yang dimiliki oleh lulusannya, untuk itu guna memenuhi apa yang diharapkan oleh pelanggan baik internal maupun eksternal, pihak sekolah perlu mengambil langkah-langkah yang sistematis, meliputi kebijakan mutu, perencanaan mutu, strategi pelaksanaan mutu, dan pengawasan mutu dalam upaya perbaikan yang keseluruhannya mengacu pada peningkatan manajemen mutu dan relevansi.

F. Struktur Organisasi Disertasi

Disertasi ini ditulis dengan struktur organisasi sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan yang terdiri dari latar belakang penelitian, identifikasi masalah penelitian, fokus dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan struktur organisasi disertasi.

Bab II Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran yang terdiri dari kajian teori, kerangka pemikiran penelitian

Bab III Metode Penelitian yang terdiri dari metode dan pendekatan penelitian, lokasi dan subjek penelitian, fokus kajian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab IV Temuan Penelitian dan Pembahasan berisi pemaparan tentang hasil penelitian terkait; A. Temuan Penelitian, yang terdiri dari 1. Kebijakan mutu SMAN 3, SMAK 1, MAN 1 di Kota Bandung; 2. Perencanaan Mutu SMAN 3, SMAK 1, MAN 1 di Kota Bandung, 3. Strategi pelaksanaan Mutu yang direncanakan SMAN 3, SMAK 1, MAN 1 di Kota Bandung, 4. Pengawasan Mutu SMAN 3, SMAK 1, MAN 1 di Kota Bandung; B. Pembahasan Hasil Penelitian, dan C. Model Hipotetik manajemen Mutu SMA/MA.

Bab V Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi merupakan bab terakhir yang meliputi kesimpulan dari hasil penelitian serta memberikan implikasi dan rekomendasi terhadap pihak-pihak yang terkait dalam penelitian.

