

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan bukan hanya sebagai kewajiban, tetapi lebih dari itu merupakan kebutuhan. Pada dasarnya orang akan lebih berkembang dengan adanya pendidikan. Tujuan pendidikan beragam, namun pada intinya pendidikan merupakan upaya untuk mengubah sikap atau tata laku seseorang atau kelompok orang melalui proses pembelajaran dan perbuatan mendidik.

Pendidikan juga merupakan salah satu sektor pembangunan yang digunakan untuk mengukur tingkat kemajuan suatu negara. *United Nations Development Program* (UNDP), yakni lembaga internasional untuk pembangunan yang berada di bawah PBB, mengelompokkan negara maju dan negara berkembang berdasarkan keberhasilan negara-negara tersebut dalam membangun kualitas kehidupan manusia yang menjadi penduduk di wilayahnya. Kriteria yang dipakai UNDP dalam mengelompokkan negara-negara maju dan berkembang dengan menggunakan berbagai faktor nonekonomi seperti tingkat harapan hidup, tingkat kematian bayi, dan tingkat pendidikan (Hadi, 2013). Selain itu, peningkatan taraf pendidikan juga merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM), di samping pengendalian penduduk, serta peningkatan derajat kesehatan dan gizi masyarakat (Bappenas, 2014, hlm. 2-13 – 2-14).

Mutu pendidikan Indonesia di antara negara lain masih dapat dikatakan belum menggembirakan. Bagi pemerintah saat ini, reformasi pendidikan merupakan pekerjaan rumah yang harus dibenahi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, terutama pada jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah. Reformasi pendidikan menuntut perubahan yang selalu lebih baik. Kompleksitas permasalahan pendidikan di tanah air, seperti nilai rata-rata kemampuan guru yang belum maksimal, kinerja rendah, mutu pendidikan yang tercermin dari hasil belajar peserta didik, persoalan kekerasan di dunia

pendidikan, dan sebagainya, merupakan suatu tantangan yang harus dihadapi pemerintah dan semua elemen masyarakat.

Menurut data Bappenas (2014, hlm. 29-32), beberapa layanan pendidikan menunjukkan pencapaian yang meningkat, seperti : taraf pendidikan penduduk usia 15 tahun ke atas yang berpendidikan SMP/MTs/ sederajat pada tahun 2004 hanya mencapai 43,8%, di tahun 2013 meningkat jadi 52,2%; sementara yang tidak pernah sekolah persentasenya turun dari 9% menjadi 5,6%; juga Angka Partisipasi Kasar (APK) SMA/MA/SMK/Paket C yang meningkat dari 48,3% menjadi 78,7%. Selain itu, dukungan peningkatan juga telah diupayakan antara lain dengan BOS, BSM, serta pembangunan sarana prasarana pendidikan seperti pembangunan unit sekolah baru (USB) dan penambahan ruang kelas baru (RKB). Pemenuhan kualitas layanan pendidikan yang tercermin pada pemenuhan standar pelayanan minimal (SPM) juga diupayakan meningkat, seperti penyediaan laboratorium sains untuk sekolah menengah serta penambahan buku teks pengayaan. Namun, upaya peningkatan layanan pendidikan dan pemenuhan SPM belum mampu meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik Indonesia sebagaimana ditunjukkan oleh prestasi mereka dalam berbagai penilaian di tingkat internasional seperti *Trends in International Mathematics and Science Studies (TIMSS)*, *Progress in International Reading Literacy Study (PIRLS)*, dan *Programme for International Student Assessment (PISA)*.

Upaya untuk memperbaiki kondisi pendidikan yang ada tercantum dalam salah satu kebijakan umum pembangunan nasional, Sembilan agenda prioritas yang dikenal dengan sebutan Nawa Cita. Setidaknya ada tiga agenda prioritas yang ada hubungan dengan pendidikan, yaitu : poin agenda ke-5 meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia; ke-8 melakukan revolusi karakter bangsa; dan ke-9 memperteguh kebhinekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia. Kualitas hidup manusia Indonesia ditingkatkan dengan program Indonesia pintar melalui pelaksanaan wajib belajar 12 tahun pada RPJMN 2015-2019, dengan sasaran antara lain : meningkatnya jaminan kualitas pelayanan pendidikan, meningkatnya kesiapan peserta didik pendidikan menengah untuk memasuki pasar kerja atau melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi, dan sebagainya.

Revolusi karakter bangsa dilakukan dengan sasaran antara lain : meningkatnya kualitas pendidikan karakter untuk membina budi pekerti, membangun watak, dan mengembangkan kepribadian peserta didik; meningkatnya wawasan kebangsaan di kalangan anak-anak usia sekolah yang berdampak pada menguatnya nilai-nilai nasionalisme dan rasa cinta tanah air sebagai cerminan warga negara yang baik; dan sebagainya. Dalam rangka meneguhkan kebhinekaan dan memperkuat restorasi sosial diantaranya dilakukan dengan memperkuat pendidikan kebhinekaan dan menciptakan ruang-ruang dialog antarwarga. Pada pendidikan di sekolah, pendidikan kebhinekaan tercermin dengan pendidikan karakter dan pekerti bangsa yang dilandasi oleh nilai-nilai kearifan lokal, termasuk pemahaman tentang nilai-nilai kesejahteraan dan wawasan kebangsaan (Bappenas, 2014).

Kebijakan di bidang pendidikan sejalan dengan apa yang tertuang dalam dalam UU No. 20 tahun 2003, bahwa pendidikan harus berimbang untuk mengembangkan semua potensi peserta didik baik kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), maupun psikomotor (keterampilan). Kebijakan tersebut terinci dalam berbagai standar yang ditetapkan Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

Upaya perbaikan kondisi pendidikan di Indonesia juga harus segera direspon pada tingkat sekolah. Pada lingkup pendidikan di sekolah, mutu pendidikan didasarkan pada mutu layanan sekolah. Seperti dikatakan Sallis (2005) dalam bukunya, bahwa pada institusi pendidikan seperti sekolah, konsep mutu yang digunakan adalah konsep mutu relatif. Konsep mutu relatif merupakan konsep mutu yang berinti pada layanan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Di dalam sekolah, standar mutu relatif adalah tentang mengukur sampai standar yang telah ditentukan serta memenuhi standar dari waktu ke waktu. Mutu tersebut menyangkut pengelolaan atau manajemen sekolah.

Pencapaian mutu layanan sekolah diasumsikan dengan mutu layanan manajemen sekolah. Kinerja manajemen sekolah yang efektif akan dapat meningkatkan mutu layanan sekolah. Menurut Hoy dan Miskel (2008) penting bagi sekolah untuk menjalankan tanggung jawabnya dengan standar kinerja tertinggi. Juga dikatakan bahwa, sekolah harus mampu menyediakan bantuan untuk membangun kapasitas guna memberikan layanan pendidikan yang lebih

baik, serta sekolah harus meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya, terutama prestasi peserta didik. Hal yang dimaksud adalah membangun kapasitas pada tingkat organisasi sekolah. Kapasitas organisasi merupakan kumpulan dari kapasitas individu yang didukung sumber daya. Kapasitas tersebut berkaitan dengan kemampuan, kompetensi, dan layanan organisasi yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja.

Apabila kita membicarakan tentang mutu layanan sekolah, membangun kapasitas sekolah diperlukan untuk dapat memberikan layanan sekolah yang baik. Beberapa pendapat disampaikan peneliti sebelumnya. Diasumsikan Sumintono (2013, April) bahwa “Sekolah yang tidak mempunyai kapasitas atau kemampuan yang cukup jelas akan kesulitan melakukan berbagai upaya perbaikan yang berkelanjutan secara efektif”. Sementara Triatna (2014, hlm. 1) dalam studi pendahuluan penelitiannya mengasumsikan bahwa “... sekolah mengalami banyak masalah kapasitas manajemen sekolah, khususnya terkait dengan ketidakberfungsian peran dan fungsi pendidik dan tenaga kependidikan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi sekolah”.

Di dalam penelitiannya Koster (2011, 3 April; 2001, 31 Agustus) menyampaikan pemanfaatan kapasitas sekolah semaksimal mungkin untuk keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS). Di dalam studi Koster dikaji kapasitas sekolah yang meliputi empat aspek berkaitan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan pada jenjang pendidikan dasar. Tujuan studi ini untuk memperoleh data dan informasi mengenai peta kapasitas sekolah yang terkait dengan empat aspek yaitu : anggaran sekolah, SDM dan sarana prasarana sekolah, manajemen sekolah, dan partisipasi orangtua siswa. Pada penelitian lainnya menyebutkan pengembangan kapasitas sekolah untuk pencapaian sekolah unggul atau untuk meningkatkan mutu sekolah (Sumintono, 2013; Triatna, 2014).

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, jelas bahwa membangun kapasitas pada tingkat organisasi sekolah bermanfaat untuk meningkatkan mutu layanan sekolah. Lebih fokus pada kapasitas manajemen sekolah. Mengapa?

Karena dengan mengembangkan kapasitas manajemen sekolah diasumsikan dapat meningkatkan kinerja sekolah yang berdampak pada pencapaian mutu yang diharapkan.

Capaian akhir mutu layanan sekolah dinyatakan dalam visi dan misi. Seperti halnya BSNP yang telah menerbitkan standar yang menyangkut pengelolaan sekolah. Secara nasional, sejak diberlakukannya delapan Standar Nasional Pendidikan pada 2005, semua sekolah harus mencantumkan visi dan misi sekolah sebagai tujuan akhir penyelenggaraan pendidikan. Di dalam salinan lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 19 (2007) tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah disebutkan bahwa sekolah dalam perencanaan programnya merumuskan dan menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah serta pengembangannya. Visi, misi, dan tujuan sekolah ketiganya saling terkait. Pencapaian visi dan misi sekolah merupakan makna pencapaian mutu sekolah.

Visi merupakan tujuan akhir sekolah yang akan dicapai dalam jangka panjang. Sedangkan misi merupakan tujuan jangka menengah yang selanjutnya biasa dirinci dalam tujuan sekolah yang harus dicapai setiap tahun operasional sekolah. Visi dan misi sekolah seharusnya menjadi pedoman yang mendasari seluruh program di sekolah, serta mewarnai semua kegiatan dan program sekolah. Beberapa penelitian tentang esensi visi dan misi pada suatu organisasi atau lembaga pendidikan telah dilakukan. Sebagaimana dikatakan oleh Kantabutra dan Avery (2010) dalam penelitiannya yang telah memperkirakan bahwa visi yang lebih kuat akan terkait dengan kinerja organisasi yang lebih kuat. Hal tersebut diperkuat dengan pendapat Gurley, dkk. (2014), bahwa efek perbaikan sekolah yang bermakna dan perubahan organisasi berpusat pada pengembangan bersama visi dan misi untuk kemajuan. Ahanhanzo, Odushin, dan Adalakoun (2006) dalam penelitiannya mengambil *lessons learned* antara lain bahwa ketika pimpinan atau manajer mampu bekerjasama dengan tim berdasar visi bersama, maka pekerjaan mereka akan mencerminkan tingkat harmoni dan transparansi. Bahkan Dewan Pendidikan Daerah Selatan/*Southern Regional Education Board* (SREB) (2010) dalam program kepemimpinan berdasar pembelajaran atau *learning-based*

leadership program menyampaikan bahwa visi sekolah adalah salah satu dari tiga elemen/bagian esensi yang harus ada untuk meningkatkan sekolah. Dua elemen lainnya adalah membangun kapasitas dan kepemimpinan.

Berdasar hasil dari beberapa penelitian menyebutkan sebagai berikut. Gurley, dkk. (2014) menyampaikan bahwa visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai yang diharapkan dapat tergambar pada praktik harian peserta didik ternyata hanya sebatas untuk diingat saja. Seharusnya visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai yang dibangun melalui praktik yang baik menjadi kunci peningkatan mutu sekolah. Praktik harian yang dimaksud adalah dapat diterapkan secara terus menerus sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi sekolah dan pembelajaran peserta didik. Penelitian lainnya menerapkan visi dalam lingkup yang lebih luas, yaitu visi pendidikan di suatu negara. Berdasarkan kajian dinyatakan bahwa kebijakan yang tidak kompatibel menyebabkan pemerintah kurang dukungan secara politik. Sementara itu, membangun visi bersama untuk pendidikan akan mencerminkan tingkat transparansi yang bermanfaat untuk semua pihak (Ahanhazo, Odushin, dan Adalakoun, 2006).

Di Indonesia saat ini, banyak sekolah hanya menjadikan visi dan misi sekolah sekadar “ada”, belum sepenuhnya dimaknai dan menjadi pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan atau aktivitas di sekolah. Hal-hal yang selanjutnya terjadi, layanan pendidikan seakan belum jelas arahnya, sekolah hanya sekadar melaksanakan aktivitas rutin tanpa tahu makna dari pelaksanaan tersebut. Akibat yang lebih parah, hasil pendidikan yang ada serba “instan”, peserta didik hanya belajar sekedar untuk mendapatkan nilai, guru mengajar hanya sebatas materi yang perlu diajarkan saja tanpa memaknainya. Banyak sekolah yang memiliki visi dan misi, tetapi visi dan misi tersebut tidak dapat dijelaskan dengan tepat pada implementasi program-program sekolah. Hal tersebut sangat disayangkan, karena visi dan misi merupakan tujuan unik organisasi yang melingkupi aktivitasnya, serta dapat dimanfaatkan sebagai kekuatan mutu layanan sekolah.

Bagaimana kapasitas manajemen sekolah dapat ditingkatkan dan dikembangkan untuk pencapaian mutu layanan sekolah? Sementara banyak masalah terkait dengan kapasitas manajemen sekolah. Hal yang nyata terjadi di

lapangan juga signifikan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Studi pendahuluan telah dilakukan secara acak ke beberapa sekolah swasta di kota Semarang, Magelang, dan Muntilan. Studi pendahuluan dilakukan pada sekolah dengan pilihan acak, baik sekolah regular maupun *boarding school* (sekolah berasrama), baik yang berafiliasi agama maupun nasional, berprestasi tinggi maupun menengah, dengan usia sekolah sangat bervariasi. Beberapa dari sekolah-sekolah tersebut belum sepenuhnya berhasil menyesuaikan program-program sekolahnya dengan visi dan misi. Visi dan misi sekolah masih lebih banyak menjadi pajangan atau slogan yang tidak secara rinci dimaknai dalam aktivitas keseharian. Sementara beberapa lainnya berusaha merunut visi dan misi ke dalam beberapa prioritas program sekolah yang akhirnya menghasilkan keunikan secara terus menerus.

Rangkuman beberapa temuan di lapangan terkait visi dan misi sekolah, kapasitas sekolah, serta kapasitas manajemen sekolah, sebagai berikut.

1. Sekolah berkilah tidak dapat bicara tentang prestasi dan mutu (terkait akademis dan nonakademis), karena *intake* peserta didik tidak dapat memilih. Ada kesulitan mendapatkan calon peserta didik, karena umumnya sekolah swasta lebih sering menunggu “kelebihan” calon peserta didik dari sekolah negeri.
2. Sekolah tidak melakukan evaluasi lengkap di akhir tahun pelajaran, terutama tentang pencapaian visi, misi, dan tujuan. Evaluasi program tahunan lebih banyak hanya didasarkan pendapat dari para guru saja (“seingatnya” dengan kendala pelaksanaan), pencatatan atau pelaporan setiap program tidak dibuat rinci.
3. Pernyataan visi dan misi sekolah dirumuskan awal oleh pihak yayasan/sekolah. Perubahan rumusan dapat terjadi sesuai kondisi pencapaian, namun indikator pencapaian tidak dirumuskan.
4. Persentase pemikiran awal dan inovasi banyak tertumpu pada kepala sekolah sebagai *leader*, menjadi pekerjaan berat karena setiap tahun harus mencari inovasi baru untuk menarik minat calon peserta didik atau animo masyarakat.

5. Komunikasi antarguru dengan kepala sekolah terkadang belum dijalin dengan baik dan dapat menjadi hambatan. Sebagai contoh faktor “sungkan” (tidak enak) menegur pada bawahan, jika terjadi kondisi yang tidak sesuai saat pelaksanaan.
6. Beberapa sekolah telah mengatur *setting* tempat duduk guru sesuai rumpun mata pelajaran dengan harapan komunikasi antarguru rumpun pelajaran menjadi efektif. Pada kenyataannya, *setting* ruang tidak menjamin komunikasi berjalan efektif, terutama untuk diskusi yang berkaitan dengan kemajuan belajar peserta didik atau peningkatan wawasan pengetahuan para guru.
7. Kepala sekolah tidak konsisten melakukan pemantauan pelaksanaan program, sehingga memberi dampak program tidak berjalan dengan baik, bahkan ada yang stagnan kemajuannya atau tidak dapat berjalan, sehingga merugikan dalam pembiayaan.
8. Program prioritas/unggulan yang diusulkan unit sekolah dan disetujui yayasan belum dapat berjalan sesuai tujuan karena teknis pelaksanaan di sekolah tidak dirumuskan dengan rinci, sehingga program berjalan tersendat, sementara biaya yang dikeluarkan untuk program tersebut besar.
9. Pembuatan keputusan tentang program sekolah menjadi penting, karena rumusan program yang tidak mempertimbangkan kondisi kapasitas sekolah dapat menjadi hambatan. Misalnya program besar (program inovatif terkait kurikulum) yang direncanakan batal terlaksana karena beberapa pertimbangan yang rinci terkait kerumitan kesiapan kapasitas sekolah dan komitmen dari tim pelaksana.
10. Peraturan sekolah seringkali hanya berjalan baik di awal tahun, selanjutnya tidak konsisten dijalankan oleh guru dan peserta didik.
11. Kepala sekolah belum mampu memberdayakan kerja tim guru, sehingga aktivitas yang seharusnya dikerjakan secara tim menjadi tidak maksimal.
12. Kebijakan dan ketentuan lembaga/yayasan yang mengatur unit sekolahnya, terkadang membuat kerja manajemen sekolah lambat, seperti aturan pemeliharaan dan perawatan sarana prasarana sekolah. Di beberapa sekolah swasta diatur dan dikelola langsung oleh yayasan, sehingga terkadang waktu

penanganan kerusakan menjadi terlambat, yang menyebabkan proses pendidikan terganggu.

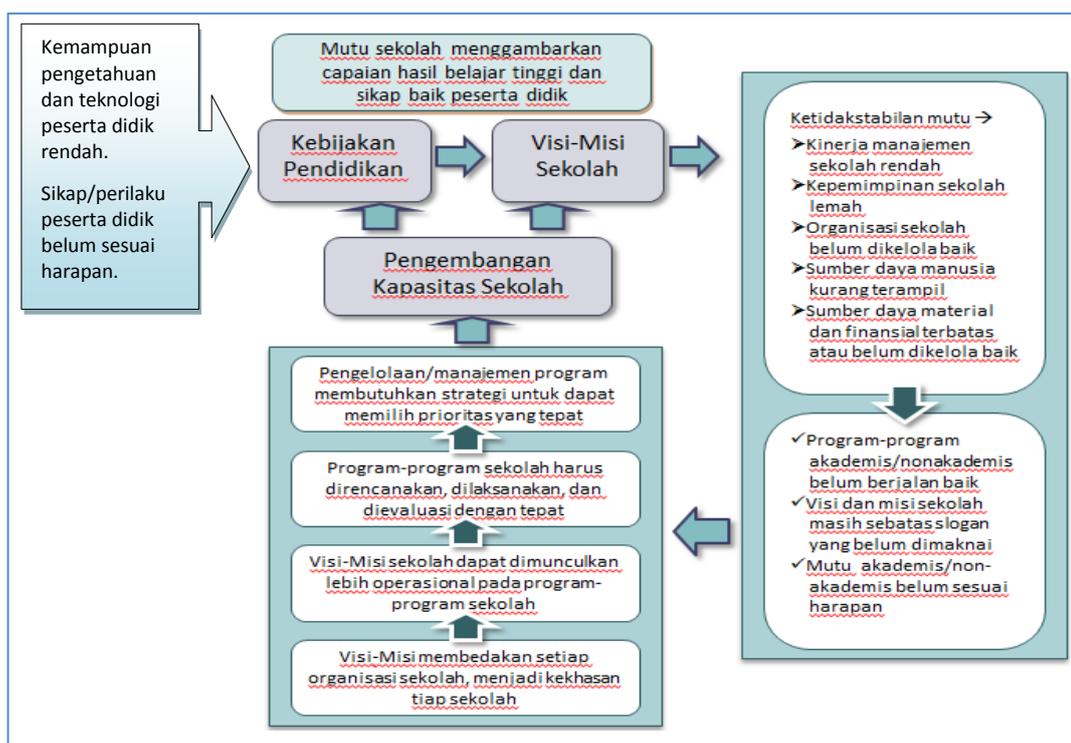
(Sumber temuan : hasil wawancara dengan para kepala SMA di beberapa sekolah)

Hasil empiris tersebut menguatkan gambaran bahwa sekolah masih belum dapat memberdayakan kapasitas manajemen sekolah untuk peningkatan mutu layanan sekolah sesuai visi-misi-tujuan sekolah. Kapasitas manajemen sekolah belum mampu mengelola sumber daya (sumber daya manusia, keuangan, dan material) secara maksimal. Berbagai masalah pada komunikasi antarindividu, konsistensi penerapan budaya sekolah, proses pengambilan keputusan prioritas program, proses perumusan dan pelaksanaan program, konsistensi para sumber daya manusia untuk melaksanakan program, serta kebutuhan evaluasi program, menjadi permasalahan umum di beberapa sekolah yang harus diberikan solusi tepat.

Mutu pendidikan di sekolah akan baik jika kinerja manajemennya berkualitas. Diasumsikan kinerja manajemen sekolah yang berkualitas digambarkan melalui pencapaian visi dan misi sekolah yang setiap tahunnya dirinci dalam tujuan sekolah. Seperti dikatakan Hoy dan Miskel (2008, hlm. 297) dalam bukunya bahwa *“In the current policy environment of education, goals are reflected in the standards for judging the quality and quantity of performance outcomes schools produce”*. Tulisan tersebut dipahami bahwa saat ini kebijakan lingkungan pendidikan, tujuan direfleksikan pada standar untuk menilai kualitas dan kuantitas hasil kinerja sekolah. Kriterianya adalah kuantitas, kualitas, dan konsistensi pada proses dan struktur internal yang akan mengubah *input* menjadi *outcome*.

Di dalam tulisannya, King dan Bouchard (2011) mengasumsikan bahwa dimensi kunci kapasitas sekolah dapat membantu mempromosikan baik ekuitas (menaikkan keuntungan) dan keunggulan dalam belajar peserta didik. Oleh peneliti diasumsikan bahwa, jika kapasitas manajemen sekolah dikembangkan, maka kemungkinan dapat membantu meningkatkan mutu sekolah. Pengembangan kapasitas manajemen sekolah dapat dilakukan melalui program-program sekolah. Bagaimana menyiapkan program-program sekolah? Hal tersebut membutuhkan

strategi untuk dapat memilih program sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah. Proses pengembangan kapasitas manajemen sekolah melalui program-program sekolah yang strategis akan melibatkan seluruh komponen fungsi kapasitas manajemen sekolah. Komponen fungsi tersebut : memetakan kebutuhan dan situasi, merumuskan program-program sekolah, melaksanakan program dengan kinerja tinggi/baik, serta melakukan evaluasi dan kontrol program secara konsisten. Pada akhirnya kualitas kinerja manajemen yang tinggi sesuai capaian visi, misi, dan tujuan sekolah akan terpenuhi. Hasilnya adalah mutu pendidikan di sekolah seperti yang diharapkan, antara lain seimbang antara penguasaan pengetahuan/teknologi dan sikap peserta didik/lulusan. Asumsi-asumsi tersebut seperti digambarkan pada bagan 1.1 yang menyajikan keterkaitannya dengan realita masalah yang ada.



Gambar 1.1. Keterkaitan Realita Masalah dengan Asumsi-asumsi Dasar Pengembangan Kapasitas Sekolah sesuai Visi dan Misi

Selain kondisi empiris di sekolah, penelitian ini juga mengembangkan penelitian-penelitian yang ada sebelumnya, seperti : Kantabutra, dkk. (2008, 2009, 2010, 2011) yang konsisten mengembangkan kepemimpinan berbasis visi efektif untuk peningkatan kinerja ataupun kepuasan pelanggan pada organisasi profit dan

nonprofit. Pada beberapa penelitiannya menyebutkan, bahwa visi yang lebih kuat akan terkait dengan kinerja organisasi (Bart, Bontis, dan Taggar, 2001; Kantabutra dan Avery, 2010; Kantabutra, 2010). Studi yang terkait dengan visi atau misi lebih banyak dilakukan pada organisasi profit atau perusahaan.

Beberapa penelitian tentang pengembangan kapasitas sekolah telah dilakukan dengan berbagai dimensi kunci pengembangan, seperti pengembangan profesional guru (pengetahuan dan keterampilan) (King dan Newmann, 2001; Stocklin, 2010; King dan Bouchard, 2011), pengembangan komunitas pembelajar/profesional pendidik (King dan Newmann, 2001; Stocklin, 2010; Triatna, 2014), perubahan kebijakan dan arah strategi (Watterston dan Caldwell, 2011); *self-organization* (Bain, Walker, dan Chan, 2011).

Berbeda dengan studi-studi sebelumnya, penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian-penelitian sebelumnya. Di dalamnya dibahas pengembangan kapasitas manajemen sekolah untuk meningkatkan mutu layanan sekolah dengan memaksimalkan kesesuaian program-program sekolah dengan visi dan misi. Jika pada penelitian sebelumnya pengembangan dimensi kapasitas dilakukan dengan fokus pada satu atau dua/lebih dimensi, maka penelitian ini mengambil fokus pada kapasitas manajemen sekolah dengan inti pada program-program sekolah yang saling terkait dan sesuai dengan visi dan misi.

Penelitian ini difokuskan untuk mengkaji kapasitas manajemen sekolah yang ada pada jenjang sekolah menengah atas (SMA). SMA di Indonesia merupakan salah satu bentuk pendidikan menengah yang dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Berbeda dengan SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) yang bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya. Berdasarkan standar kompetensi lulusan, penguasaan pengetahuan di SMA diperlukan untuk mengikuti pendidikan tinggi, sedangkan di SMK penguasaan kompetensi program keahlian dan kewirausahaan baik untuk memenuhi tuntutan dunia kerja maupun untuk mengikuti pendidikan tinggi sesuai dengan

kejuruannya (Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 23 Tahun 2006).

Berdasarkan tujuan yang berbeda, kapasitas manajemen sekolah pada kedua bentuk pendidikan tersebut juga berbeda jika menyangkut program-program sekolah. Demikian halnya dengan sumber daya pendukung program. Hal kentara yang dapat dilihat pada kapasitas sumber daya. Seperti tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 24 Tahun 2007 dan salinan lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 40 Tahun 2008 tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah, bahwa jika pada SMA pemenuhan sarana prasarana sekolah hanya dikelompokkan menjadi 2, yaitu kelompok ruang pembelajaran umum dan penunjang, pada SMK pemenuhan sarana prasarana sekolah dikelompokkan menjadi 3, yaitu : kelompok ruang pembelajaran umum, kelompok ruang penunjang, dan kelompok ruang pembelajaran khusus yang meliputi ruang praktik disesuaikan dengan program keahlian.

SMA yang dipilih untuk lokasi penelitian adalah SMA kategori swasta. Di dalam asumsi peneliti masing-masing sekolah swasta lebih memiliki kekhasan program sekolah karena mereka harus selalu tertantang untuk berinovasi menciptakan keunggulan berupa program-program sekolah guna meningkatkan mutu layanan sekolah. Bagaimana sekolah-sekolah swasta mengembangkan kapasitas manajemennya untuk mendukung program-program sekolah sehingga menjadi keunggulan yang menguntungkan? Ini menjadi ketertarikan peneliti, karena kehidupan sekolah swasta sangat bergantung pada hal tersebut. Tidak jarang ada sekolah swasta yang kondisinya stagnan sampai akhirnya menurun dan terpaksa harus tutup. Namun sebaliknya, ada yang dapat bertahap puluhan tahun dan selalu unggul, menjadi pilihan masyarakat untuk mendidik putra/putrinya.

Sekolah swasta yang dipilih adalah dengan karakteristik dasar yang hampir sama, namun tetap memiliki fokus layanan yang berbeda. Seperti, status akreditasi yang sama, tetapi latar belakang pendirian yang berbeda, selanjutnya telah dirinci pada BAB III. Status akreditasi yang sama menandakan bahwa penilaian umum terhadap komponen mutu sekolah pada standar yang sama.

Sementara itu, latar belakang pendirian yang berbeda, menunjukkan bahwa setiap sekolah swasta memiliki kekhasan dalam memberikan layanannya.

Beberapa pertanyaan awal yang akan mendasari dan memfokuskan rumusan masalah utama adalah sebagai berikut. Mengapa visi dan misi sekolah masih sebatas slogan di sekolah? Mengapa sulit untuk menerjemahkan visi dan misi sekolah pada program sekolah? Bagaimana memaksimalkan peran kapasitas manajemen sekolah untuk merancang dan melaksanakan program-program sekolah? Bagaimana menilai keberhasilan programnya?

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, yang menjadi fokus masalah adalah bagaimana pengembangan kapasitas manajemen yang sesuai visi dan misi dapat dilakukan sekolah-sekolah swasta untuk meningkatkan mutu layanan? Selanjutnya penelitian ini merinci fokus masalah tersebut menjadi rumusan masalah pada empat pertanyaan, yaitu :

1. Bagaimana kondisi kapasitas manajemen sekolah untuk meningkatkan mutu layanan sesuai visi dan misi?
 - a. Bagaimana sekolah mengembangkan kapasitas manajemen dalam membangun pemahaman visi dan misinya?
 - b. Bagaimana sekolah menggunakan kapasitas manajemen untuk merencanakan program-programnya sesuai visi dan misi?
 - c. Bagaimana sekolah memanfaatkan kapasitas manajemen untuk melaksanakan program-programnya sesuai visi dan misi?
 - d. Bagaimana sekolah menggunakan kapasitas manajemen untuk memantau dan mengevaluasi program-programnya sesuai dengan visi dan misi?
2. Bagaimana cara merencanakan tahapan pengembangan kapasitas manajemen sekolah sesuai visi dan misi untuk meningkatkan mutu layanan?
3. Bagaimana strategi implementasi tahapan pengembangan kapasitas manajemen sekolah sesuai visi dan misi untuk meningkatkan mutu layanan?
4. Bagaimana dampak implementasi tahapan pengembangan kapasitas manajemen sekolah sesuai visi dan misi terhadap peningkatan mutu layanan?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap masalah dari pengembangan kapasitas manajemen sekolah dan mendapatkan rancangan tahap pengembangan kapasitas manajemen sekolah yang tepat untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan mutu layanan sesuai visi dan misi. Lebih rinci tujuan penelitian sebagai berikut.

1. Mendeskripsikan kondisi kapasitas manajemen sekolah dalam membangun visi dan misi; merencanakan, melaksanakan, serta memantau dan mengevaluasi program-program sekolah untuk meningkatkan mutu layanan sesuai visi dan misi.
2. Merencanakan tahapan pengembangan kapasitas manajemen sekolah sesuai visi dan misi untuk meningkatkan mutu layanan.
3. Mengetahui strategi yang digunakan dalam menerapkan tahapan pengembangan kapasitas manajemen sekolah sesuai visi dan misi untuk meningkatkan mutu layanan.
4. Mengetahui dampak implementasi tahapan pengembangan kapasitas manajemen sekolah sesuai visi dan misi terhadap peningkatan mutu layanan.

D. Manfaat/Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat, baik dari segi teori maupun praktis.

1. Manfaat segi teori

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan secara teori, terutama bagi perkembangan konsep-konsep teori kapasitas manajemen sekolah, pengembangan kapasitas organisasi *nonprofit* (sekolah) yang saat sekarang sedang marak dilakukan berdasar kemajuan pemikiran ke arah pemberdayaan organisasi untuk mendukung organisasi menjadi organisasi pembelajar yang mampu beradaptasi dengan arus globalisasi dan perubahan lingkungan.

2. Manfaat praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu acuan pengembangan sekolah menengah atas swasta dalam mengembangkan kapasitas manajemen sekolah yang terarah. Keunikan atau kekhasan yang dimiliki masing-masing sekolah menengah atas swasta sangat perlu dikembangkan dengan komitmen kuat sesuai visi dan misi sekolah.
- b. Penelitian ini diharapkan juga dapat memberi gambaran pada para pemangku kebijakan sekolah, baik yayasan, manajemen, maupun kepala sekolah untuk menerapkan berbagai strategi dan berani melakukan perubahan guna meningkatkan mutu layanan sekolah. Mutu program sekolah akan berdampak pada mutu layanan sekolah, terutama bagi sekolah swasta yang sepanjang tahun harus terus berinovasi untuk dapat bertahan mendapatkan kepercayaan masyarakat luas.

E. Struktur Organisasi Disertasi

Disertasi ini terdiri atas lima bab, yaitu sebagai berikut.

1. Bab pertama (Bab I) merupakan bab pendahuluan, di dalamnya disajikan latar belakang dan fokus masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi disertasi.
2. Bab kedua (Bab II) merupakan bab kajian pustaka atau landasan teori, di dalamnya disajikan kajian teori yang mengungkap konsep teori yang berkaitan dengan mutu layanan sekolah, visi-misi sekolah, kapasitas manajemen sekolah, dan pengembangannya, serta tentang program sekolah. Konsep-konsep teori yang berkaitan untuk penyelesaian masalah dalam bab pertama.
3. Bab ketiga (Bab III) merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada di bab pertama, dengan sajian desain penelitian, partisipan dan tempat penelitian, pengumpulan data, analisis data, dan isu etik.
4. Bab keempat (Bab IV) merupakan temuan dan pembahasan, di dalamnya dideskripsikan hasil penelitian dan pembahasan berdasar temuan di lapangan dan dibahas sesuai konsep teori yang ada dalam bab kedua.
5. Bab kelima (Bab V) merupakan bab terakhir yaitu bab simpulan, implikasi, dan rekomendasi. Bab ini menyajikan simpulan dari hasil pembahasan bab

keempat, serta implikasi dan rekomendasi yang dapat diberikan peneliti bagi lembaga atau institusi secara umum dan khusus.