

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Mutu pendidikan di Indonesia saat ini telah menjadi perhatian luas berbagai kalangan, tidak hanya pada kalangan pendidikan, tetapi juga masyarakat luas. Mereka menginginkan munculnya perubahan signifikan dalam hal usaha peningkatan mutu pendidikan. Fakta menunjukkan bahwa mutu pendidikan kita belum sebagaimana diharapkan.

Tuntutan terhadap peningkatan mutu pendidikan semakin meningkat. Hal ini dikarenakan adanya (1) kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, (2) persaingan global yang semakin ketat, dan (3) kesadaran masyarakat (orang tua siswa) akan pendidikan yang bermutu semakin tinggi. Selain itu, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi pada akhir-akhir ini telah membawa dampak perubahan dalam berbagai aspek kehidupan manusia, sehingga permasalahan dapat dipecahkan dengan mengupayakan penguasaan serta peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tanpa penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, seseorang akan mengalami kesulitan mengantisipasi perubahan-perubahan dalam kehidupan sehari-hari, bahkan tidak mampu mengatasi persoalan-persoalan hidup yang selalu berkembang dengan pesat.

Persaingan global dalam era pasar bebas, menyebabkan adanya kompetisi yang sangat ketat. Untuk dapat berpartisipasi dalam persaingan global tersebut, seseorang dituntut memiliki kemampuan yang lebih/berkualitas, yaitu memiliki

kecakapan berkomunikasi, memiliki kemampuan menjalin kerjasama, memiliki keterampilan atau *skill* tertentu, sebagai individu yang ulet, disiplin, beretos kerja yang tinggi, pandai menangkap peluang, dan memiliki semangat untuk maju.

Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional menggariskan bahwa pendidikan dilaksanakan melalui satu sistem pendidikan yang menugaskan tercapainya tujuan pendidikan nasional, yaitu untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia. Implikasi dari berlakunya undang-undang ini diantaranya adalah perlunya suatu standar mutu pendidikan yang bersifat nasional, diantara upaya untuk menentukan standar secara nasional adalah adanya Standar Nasional Pendidikan yang lebih dikenal dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 untuk berbagai jenis dan jenjang pendidikan.

Telah banyak dilakukan penelitian oleh pakar manajemen pendidikan mengenai sekolah yang bermutu. Dalam penelitian sekolah yang bermutu, sering disebut sekolah yang efektif atau sekolah yang *excellent* (Sergiovanni, 1987), atau sekolah yang unggul (Newman, 1988). Sebenarnya ada dua model pendekatan yang sangat berguna dalam menetapkan sekolah baik atau sekolah efektif (Hoy & Ferguson, 2008), yaitu model pendekatan pencapaian tujuan dan model pendekatan proses. Pada model pendekatan pencapaian tujuan, model ini berdasarkan pandangan tradisional organisasi dikatakan efektif apabila mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sergiovanni, 1987). Di sekolah biasanya dilihat tingkat pencapaiannya yang ditandai dengan prestasi lulusan sekolah. Dengan demikian model pendekatan tujuan ini dinyatakan dengan prestasi siswa

merupakan peranan penting yang digunakan dalam menetapkan baik atau tidaknya sekolah.

Sedangkan model pendekatan proses, model ini memandang organisasi sebagai sebuah sistem yang terbuka yang terdiri dari masukan transformasi, dan keluaran (Hoy & Miskel, 2008). Model sistem keefektifan organisasi ini dilihat bukan dari tingkat pencapaian tujuan melainkan konsistensi internal, efisiensi penggunaan semua sumber yang ada, dan kesuksesan dalam mekanisme kerjanya (Hoy & Ferguson, 1985). Ada dua asumsi yang melandasinya, yaitu (1) organisasi merupakan sebuah sistem terbuka yang harus mampu memanfaatkan dan merefleksikan lingkungan sekitarnya, (2) organisasi merupakan sistem yang dinamis dan begitu besar, maka kebutuhannya semakin kompleks, sehingga tidak mungkin didefinisikan hanya melalui sejumlah kecil tujuan organisasi yang bermakna.

Sehubungan dengan itu, untuk memberikan gambaran tentang sekolah yang efektif atau sekolah bermutu, perlu disajikan beberapa kajian atau hasil penelitian dari pakar manajemen pendidikan tentang sekolah itu efektif atau sekolah bermutu. Sekolah efektif atau sekolah bermutu memiliki kriteria, ciri-ciri atau karakteristik tertentu. Ukuran dasar yang dapat dijadikan pedoman untuk melihat apakah sekolah itu efektif atau tidak, sekolah itu bermutu atau tidak, Danim (2006) memberikan kriteria tentang sekolah tersebut sebagai berikut: (1) mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas bagi siswa, (2) mendorong aktivitas, pemahaman multibudaya, kesetaraan gender, dan mengembangkan secara tepat pembelajaran menurut standar potensi yang dimiliki oleh para pelajar,

(3) mengharapkan para siswa untuk mengambil peran tanggung jawab dalam belajar dan perilaku dirinya, (4) mempunyai instrumen evaluasi dan penilaian prestasi belajar, (5) menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan dan suara praktik profesional, (6) mengorganisasikan sekolah dan kelas untuk mengkreasi lingkungan yang bersifat memberi dukungan bagi kegiatan pembelajaran, (7) pembuatan keputusan secara demokratis dan akuntabilitas, (8) menciptakan rasa aman, sifat saling menghargai, dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif, (9) mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf, (10) secara aktif melibatkan keluarga di dalam membantu siswa untuk mencapai sukses, dan (11) bekerja sama atau berpartner dengan masyarakat dan pihak-pihak lain.

Hampir serupa apa yang dikemukakan oleh Danim tentang kriteria sekolah efektif di atas, Sammons (Macbeath & Mortimore, 2005) menganalisis tentang sekolah yang efektif itu ditentukan 11 faktor penting, yaitu: kepemimpinan profesional, visi dan tujuan bersama, suatu lingkungan pembelajaran, konsentrasi pada belajar dan mengajar, harapan tinggi, dorongan positif, memonitor kemajuan, hak dan kewajiban murid, pengajaran yang mempunyai tujuan, suatu organisasi pembelajaran, dan kemitraan sekolah rumah.

Sedang Suyanto dalam Elfahmi (2006) menegaskan bahwa sekolah bermutu memiliki ciri-ciri tertentu, yaitu: (1) memiliki budaya akademik yang kuat, (2) memiliki kurikulum yang selalu relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, (3) memiliki komunitas sekolah yang selalu menciptakan cara-cara atau teknik belajar untuk belajar yang inovatif, (4) berorientasi pada

pengembangan *hard knowlegde* dan *soft knowlegde* secara seimbang, (5) proses belajar untuk mengembangkan potensi siswa secara holistik, dan (6) mengembangkan proses pengembangan kemampuan dan kompetensi berkomunikasi siswa secara global.

Lezotte (1983) menemukan dalam penelitiannya bahwa sekolah-sekolah yang unggul itu memiliki karakteristik-karakteristik, yaitu: (1) lingkungan sekolah yang aman dan tertib; (2) iklim serta harapan yang tinggi; (3) kepemimpinan instruksional yang logis; (4) misi yang jelas dan terfokuskan; (5) kesempatan untuk belajar dan mengerjakan tugas bagi siswa; dan (6) pemantauan yang sering dilakukan terhadap kemajuan siswa, dan hubungan rumah-sekolah yang bersifat mendukung. Dalam penelitian ini, tidak disebut-sebut perihal keefektivan guru secara khusus, demikianpun perihal ganjaran insentif, yang pada penelitian lain cukup memberikan sumbangan terhadap prestasi siswa di sekolah.

Sedang Austin (Moedjiarto,2002) dalam penelitiannya menemukan bahwa sekolah-sekolah yang sukses menunjukkan saling ketergantungan sehubungan praktik-praktik tertentu dalam organisasi sekolah. Dalam kaitan ini, karakteristik-karakteristik yang ditemukan dalam sekolah-sekolah unggul, adalah (1) kepemimpinan instruksional yang kuat; (2) pengembangan program, perencanaan pengajaran; (3) harapan-harapan performansi yang tinggi; (4) kepercayaan bahwa semua siswa dapat mempelajari keterampilan-keterampilan dasar; (5) iklim yang positif; (6) pengawasan terhadap fungsi-fungsi sekolah, kurikulum dan program pengembangan staff; (7) dukungan staf yang kuat; (8) pemberian semangat; serta (9) tanggung jawab dan partisipasi siswa.

Dengan demikian, sekolah dapat disebut sebagai sekolah bermutu bila memiliki karakteristik keefektivan yang tinggi, yaitu: iklim sekolah yang positif, proses perencanaan sekolah yang melibatkan seluruh warga sekolah, harapan yang tinggi terhadap prestasi akademik, pemantauan yang efektif terhadap kemajuan siswa, keefektivan guru, kepemimpinan instruksional yang berorientasi pada prestasi akademik, pelibatan orang tua yang aktif dalam kegiatan sekolah, kesempatan, tanggung jawab, dan partisipasi siswa yang tinggi di sekolah, ganjaran dan insentif di sekolah, yang didasarkan pada keberhasilan, tata tertib dan disiplin yang baik di sekolah, dan pelaksanaan kurikulum yang jelas.

Pendidikan mencakup semua aktivitas, mulai konsep, visi, misi, institusi, kurikulum, metodologi, proses belajar mengajar, SDM kependidikan, lingkungan pendidikan dan lain sebagainya, yang disemangati dan bersumber pada ajaran dan nilai-nilai yang dibangun dalam proses semua aktivitas tersebut. Kelembagaan pendidikan yang efektif tersebut adalah lembaga pendidikan atau sekolah yang merefleksikan konsep-konsep sekolah yang baik (*the good school*), sekolah yang efektif (*the effective school*), sekolah yang unggul (*the excellent school*). Menurut Hasan (2005) ada empat persyaratan yang dapat dikategorikan sebagai kelembagaan pendidikan yang baik “*sekolah bermutu*”, yaitu: (1) SDM kependidikan yang profesional, (2) manajemen yang efektif dan profesional, (3) lingkungan pendidikan yang kondusif, dan (4) mampu membangun kepercayaan kepada masyarakat.

Persyaratan pertama, SDM kependidikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan berdasarkan seleksi yang memenuhi syarat kompetensi personal,

kompetensi profesional, kompetensi moral dan kompetensi sosial, yang mampu berperan sebagai pengajar, pendidik, dan sekaligus pemimpin di tengah-tengah peserta didiknya. Selain itu, tenaga kependidikan tersebut memiliki pengalaman dan ditunjang oleh adanya keunggulan dalam kemampuan intelektual, moral, keilmuan, ketaqwaan, disiplin dan tanggung jawab, keluasan wawasan kependidikan, kemampuan pengelolaan, terampil, kreatif, memiliki keterbukaan profesional dalam memahami profesi, karakteristik dan masalah perkembangan peserta didik, mampu mengembangkan rencana studi dan karier peserta didik serta memiliki kemampuan meneliti dan mengembangkan kurikulum, juga menguasai bidang agama Islam dan ketaatan dalam beribadah maupun amaliyahnya.

Manajemen pendidikan diharapkan dapat berperan menjadi pemberdayaan organisasi (*empowering organization*). Dalam hal pemberdayaan organisasi, komponen-komponen yang ada harus didayagunakan sehingga bersinergi mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Di antara komponen-komponen tersebut adalah kurikulum atau pembelajaran, siswa, pegawai, sarana prasarana, keuangan, dan lingkungan masyarakat (De Roche, 1985). Dalam pelaksanaan keseluruhan proses manajemen tersebut diupayakan dengan bertumpu pada spirit manajemen pendidikan, sebagaimana temuan teoritik pada berbagai hasil penelitian yaitu berwawasan mutu, kemandirian, partisipasi, dan keterbukaan.

Dalam membentuk sekolah bermutu, lembaga pendidikan merupakan sebuah organisasi. Kultur lembaga pendidikan merupakan kultur organisasi dalam konteks satuan pendidikan. Dengan demikian, kultur lembaga pendidikan dapat

diartikan sebagai kualitas kehidupan sebuah lembaga pendidikan yang tumbuh dan berkembang berdasarkan spirit dan nilai-nilai tertentu yang dianutnya. Kultur lembaga pendidikan tersebut akan dapat dikembangkan dengan melalui tenaga kependidikan yang unggul sebagaimana yang telah disebutkan di atas.

Di samping itu pula, lembaga pendidikan harus mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif, yang memberikan suasana damai, bersih, tertib, aman, indah dan penuh kekeluargaan. Lingkungan yang memberikan kebebasan peserta didik untuk berekspresi, mengembangkan minat dan bakatnya, berinteraksi sosial dengan sehat dan saling menghormati, dalam atmosfer yang mencitrakan suasana religius, etis, dan humanis.

Upaya serius pemerintah dalam mewujudkan mutu pendidikan ditunjukkan dalam Undang Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 91 yang menyatakan bahwa satuan pendidikan wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan atau melibehinya, dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 pasal 91 yang menyatakan :(1) Setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan. (2) Penjaminan mutu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan. (3) Penjaminan mutu pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan secara bertahap, sistematis, dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas.

Adapun penjabaran lebih lanjut dengan terbitnya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 tahun 2009 tentang sistem penjaminan mutu pendidikan seperti dalam pasal 1 ayat 2 menyatakan penjaminan mutu pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah dan masyarakat untuk meningkatkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan.

Proses penjaminan mutu sangat penting dilakukan karena pengelolaan persekolahan di Indonesia masih menggunakan pendekatan kategorisasi seperti adanya sekolah reguler, kategori sekolah rintisan Sekolah Standar Nasional, Sekolah Standar Nasional, Rintisan Sekolah Berstandar Internasional serta Sekolah Standar Internasional. Dengan kategorisasi tersebut, dimungkinkan terjadinya disparitas mutu sekolah.

Untuk menghindari terjadinya disparitas mutu sekolah pemerintah menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dengan menerapkan delapan standar nasional pendidikan sebagai acuan dalam pengembangan Sekolah Standar Nasional (SSN). SSN menurut E Mulyasa (2006:55) merupakan sekolah yang memenuhi standar prestasi, standar pengelolaan minimal serta merupakan program unggulan untuk memberikan jaminan mutu dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.

Namun, berdasarkan hasil evaluasi keterlaksanaan Sekolah Standar Nasional (SSN) yang dilakukan oleh Dinas Provinsi Jawa Barat tahun 2010 diperoleh data sekolah yang telah ditetapkan sebagai Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat

dikelompokkan dengan hasil : kategori kurang 32 % , Cukup 10 % , Baik 28 % dan Amat Baik 30 % . Dari data tersebut 45 % kurang dalam standar pengelolaan, 30 % kurang dalam standar sarana prasarana.

Berkaitan dengan belum optimalnya Sekolah Standar Nasional seperti yang ditunjukkan hasil evaluasi dinas pendidikan tahun 2010 terhadap penyelenggaraan Sekolah standar Nasional tersebut di atas dan sangat strategisnya Sekolah Menengah Atas kategori Sekolah Standar Nasional dalam menyiapkan Sumber Daya Manusia yang handal, sudah selayaknya dicari faktor-faktor apa saja yang merupakan faktor dominan dalam meningkatkan mutu sekolah menengah kategori Sekolah Standar Nasional. Pertanyaannya adalah faktor-faktor apa yang dapat dimanipulasi untuk dapat meningkatkan mutu Sekolah Standar Nasional.

B. Identifikasi Masalah, Batasan Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian

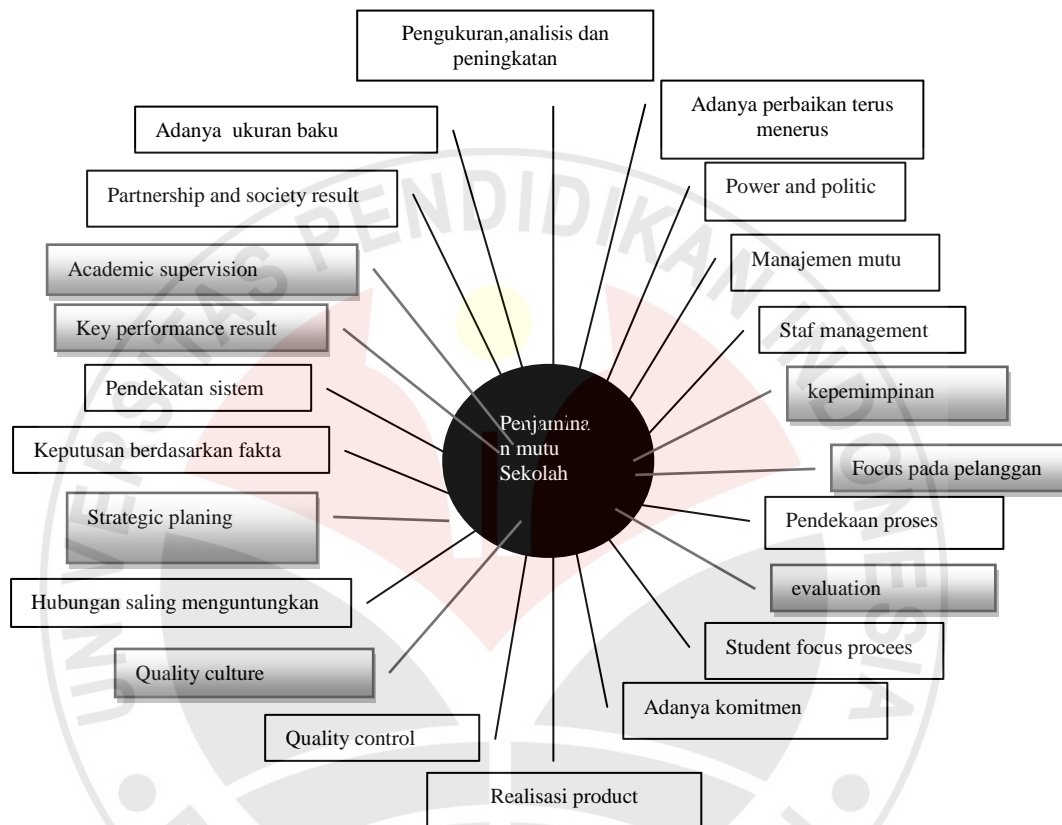
1. Identifikasi Masalah

Banyak hal yang ikut mempengaruhi proses penjaminan mutu sekolah. Berdasarkan hasil riset para pakar faktor-faktor yang mempengaruhi proses penjaminan mutu sekolah diantaranya menurut Gasperzt (2008) adalah (1) focus pada pelanggan, (2) kepemimpinan, (3) keterlibatan personil, (4) pendekatan proses dalam mengambil keputusan, (5) pendekatan system, (6) peningkatan berkelanjutan, (7) pengambilan keputusan berdasarkan fakta, (8) staf management, strategic planning, staf management, evaluation, academic supervision, quality culture, keuangan, implementasi TQM keterlibatan orang tua siswa, kepuasan kerja, kurikulum, pengembangan staf, evaluasi sekolah yang

berkesinambungan. Begitu pula menurut MacBeath & Mortimer (2001) dipengaruhi oleh Visi misi sekolah yang jelas; Kepala sekolah yang profesional ; Guru yang profesional; Lingkungan belajar yang kondusif; Ramah siswa; Manajemen yang kuat; Kurikulum yang luas dan berimbang; penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna; Pelibatan masyarakat yang tinggi. Sallis (2010:255) penjaminan mutu sekolah dipengaruhi beberapa faktor antara lain (1) Leadership, (2) Strategic planning, (3) Staff management, (4) Resources, (5) Student-focused process, (6) Administrative and operational results, (7) Staff result (8) Partnership and society results, (9) Key performance result.

Begitu pula Menurut Adeybesan (2011: 150) strategi penjaminan mutu terdiri dari aspek (1) monitoring (2) Evaluation (3) supervision (4) inspection dan (5) quality Control. Sedangkan penjaminan mutu menurut Arcaro (1995) yang dikutip oleh Jalal dan Supriadi (2001 : 98) dibangun lima pilar, yaitu: (1) Fokus kepada pelanggan baik internal maupun eksternal; (2) Adanya keterlibatan total; (3) Adanya ukuran baku; (4) Adanya komitmen; dan (5) Adanya perbaikan yang berkelanjutan

Gambaran aspek-aspek yang menjadi variabel-variabel yang ikut mempengaruhi proses penjaminan mutu sekolah serta yang menentukan mutu sekolah adalah sebagaimana disajikan dalam gambar 1.1 berikut



Gambar 1.1

Faktor- faktor yang menentukan proses penjaminan mutu sekolah (diambil dari berberbagai sumber) MacBeath & Mortimer (2001), Sallis(2011) Adeybesan(2011) Gaspersz (2008)

2. Batasan Masalah Penelitian

Penelitian ini tidak membahas seluruh permasalahan sebagaimana dikemukakan pada identifikasi masalah . Kajian ini lebih menekankan pada aspek kepemimpinan pembelajaran, budaya mutu, pengembangan SDM , supervisi akademik, penilaian kinerja, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan yang berkaitan dengan sistem penjaminan mutu. Oleh karena itu, penelitian mengkaji

faktor-faktor yang berkaitan dengan penjaminan mutu dalam rangka peningkatan mutu sekolah. yang didasarkan pada kerangka teori (*grand theory*) penjaminan mutu dalam perspektif penjaminan mutu dapat dicapai melalui keterkaitan berbagai komponen.

Peneliti melihat ada beberapa faktor kunci yang meningkatkan mutu sekolah Sekolah Standar Nasional (SSN) yang dapat dijelaskan secara argumentasi teoritik sebagai berikut :

Pertama, kepemimpinan pembelajaran : Masalah perilaku kepemimpinan dalam organisasi ditentukan oleh gaya pemimpin itu sendiri dalam mengelola organisasi. Sekolah merupakan organisasi tempat menggodok para remaja usia sekolah untuk menimba ilmu maka sudah sewajarnya tipe kepemimpinan yang diterapkan lebih fokus untuk mencurahkan segenap pikirannya untuk peningkatan kemampuan peserta didik dalam penguasaan akademik, bukan pemimpin yang seperti kebanyakan selama ini, hanya merasa puas jika telah mampu membangun ruangan dan fasilitas sekolah saja. Kepemimpinan merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Banyak model kepemimpinan yang dapat dianut dan diterapkan dalam berbagai organisasi/institusi, baik profit maupun nonprofit. Namun, model kepemimpinan yang paling cocok untuk diterapkan di sekolah menurut penulis adalah kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership or leadership for improved learning*). Tentang penerapan kepemimpinan pembelajaran di sekolah, banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang memfokuskan kepemimpinan pembelajaran, menghasilkan prestasi belajar siswa yang lebih baik

daripada kepala sekolah yang kurang memfokuskan pada kepemimpinan pembelajaran. Ironisnya, kebanyakan sekolah tidak menerapkan model kepemimpinan pembelajaran.

Kepemimpinan pembelajaran sangat cocok diterapkan di sekolah karena misi utama sekolah adalah mendidik semua siswa dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan untuk menjadi orang dewasa yang sukses dalam menghadapi masa depan yang belum diketahui dan yang sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat *turbulen*. Misi inilah yang kemudian menuntut sekolah sebagai organisasi harus memfokuskan pada pembelajaran (*learning-focused schools*), yang meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar (*assesmen*). Pengaruh kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) terhadap peningkatan hasil belajar siswa sudah tidak diragukan lagi. Sejumlah ahli pendidikan telah melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan pembelajaran terhadap peningkatan hasil belajar. Mereka menyimpulkan bahwa: 1) *If our schools are to improve, we must redefine the principal's role and move instructional leadership to the forefront* (Buffie, 1989). 2) *If a school is to be an effective one, it will be because of the instructional leadership of the principal* (Findley, 1992). 3) *Effective principals are expected to be effective instructional leaders* 4). *the principal must be knowledgeable about curriculum development, teachers and instructional effectiveness, clinical supervision, staff development, and teacher evaluation* (Hanny, 1987).

Dari kutipan-kutipan tersebut di atas dapat disarikan bahwa peningkatan hasil belajar siswa sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran. Artinya, jika hasil belajar siswa ingin dinaikkan, maka kepemimpinan yang menekankan pada pembelajaran harus diterapkan. Dengan kepemimpinan pembelajaran, peneliti berasumsi akan dapat menciptakan budaya organisasi, dimana pemimpin menerapkan suatu standar sehingga setiap komponen yang ada senantiasa mengacu pada standar yang telah disepakati.

Kedua, masalah budaya mutu penting jika suatu organisasi dituntut untuk melakukan sistem pejaminan mutu sebagai wujud dalam mengimplementasikan peraturan pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Budaya mutu penting untuk pemenuhan Standar Nasional Pendidikan, budaya mutu yang kurang kondusif seperti tidak tumbuhnya masyarakat pembelajar yang mendukung hasil yang optimal dalam pengembangan mutu pendidikan. Budaya mutu dimana pemimpin menerapkan suatu standar sehingga setiap komponen yang ada senantiasa mengacu pada standar yang telah disepakati, budaya organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Shein (1985 : 114) adalah:

.....a pattern of shared basic assumption that the group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration , that has work well enough to be considered valid and therefore, to be tough tri new member as the correct way to perceive , think and feel in relation to these problems.

Budaya mutu adalah pola dasar yang dikembangkan oleh sekelompok orang setelah mereka mempelajari suatu pola yang diyakini kebenarannya untuk menyelesaikan suatu masalah. Budaya mutu yang dibangun merupakan suatu

gabungan berbagai budaya yang dibawa oleh individu- individu dalam suatu organisasi, sehingga setiap individu harus melakukan adaptasi, karena tanpa adanya adaptasi, dimungkinkan terjadi konflik, antara sesama individu maupun individu dengan organisasi.

Hal ini dibuktikan oleh hasil penelitian Ohmae pada Robin (1991:62) bahwa budaya organisasi berperan penting karena merupakan kunci keberhasilan usaha. Dengan demikian variabel budaya organisasi akan menjadikan variabel yang menarik dan strategis untuk memberikan kontribusi terhadap mutu sekolah. Sementara Hoy dan Miskel (2008) menjelaskan bahwa sekolah sebagai satuan pendidikan, merupakan suatu sistem sosial. Sekolah sebagai sistem sosial memiliki empat elemen atau subsistem penting, yaitu struktur, individu, budaya, dan politik. Perilaku organisasi merupakan fungsi dari interaksi elemen-elemen ini dalam konteks pengajaran dan pembelajaran. Lingkungan juga merupakan aspek penting dari kehidupan organisasi; lingkungan tidak hanya menyediakan sumber bagi sistem tersebut tetapi juga menyediakan kendala dan peluang lainnya. Menurut Hoy dan Miskel (2008) “sekolah harus menjadi lembaga pembelajaran yang efektif, sekolah harus mencari cara untuk menciptakan struktur yang secara terus-menerus mendukung pembelajaran dan pengajaran dan memperkaya adaptasi organisasi; mengembangkan budaya dan iklim organisasi yang terbuka, dan kolaboratif; menarik individu yang mandiri, efektif, dan terbuka “.

Ketiga, masalah fokus pada pelanggan sebagai salah satu faktor yang sangat penting mengingat sekolah sebagai lembaga jasa pendidikan sangat dipengaruhi

sejauh mana layanan manajemen, layanan pembelajaran maupun layanan pengembangan pribadi siswa dapat dilaksanakan secara optimal seperti yang dituntut oleh delapan Standar Nasional Pendidikan. Kotler (2000: 429) mengemukakan karakteristik jasa diantaranya ada empat ciri utama antara lain :

- 1) Tidak berwujud sehingga konsumen tidak dapat mencium, meraba, mendengar dan merasakan hasilnya sebelum mereka membelinya. Untuk mengurangi ketidakpastian maka konsumen mencari informasi jasa tersebut,
- 2) Tidak terpisahkan (*inseparability*) dimana jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya yaitu perusahaan jasa,
- 3) Bervariasi (*Variability*) dimana jasa sering terjadi berubah-ubah tergantung siapa, kapan dan dimana menyajikannya,
- 4) Mudah musnah (*perishability*) jasa tidak dapat dijual pada masa yang akan datang.

Pendidikan merupakan produk yang berupa jasa, yang mempunyai karakteristik sebagai berikut : (1) Lebih bersifat tidak berwujud dari pada berwujud (*more intangible than tangible*), (2) Produksi dan konsumsi bersamaan waktu (*simultaneous production and consumption*), (3) Kurang memiliki standar dan keseragaman (*less standardized and uniform*). Dari kriteria tersebut, dapat dikatakan pendidikan merupakan suatu bentuk jasa. Peneliti berasumsi keberhasilan pendidikan sangat bergantung pada siapa, kapan, di mana proses terlaksana. Artinya, siapa yang mengelola pendidikan itulah yang dapat meningkatkan jasa pendidikan tersebut, maka variabel kepuasan pelanggan merupakan suatu variabel yang menarik untuk dikaji bila dikaitkan dengan kepemimpinan pembelajaran.

Keempat, Supervisi khususnya supervisi akademik mutlak diperlukan dalam mengukur keterlaksanaan suatu program khususnya dalam peningkatan mutu sekolah, namun kenyataannya kegiatan supervisi akademik belum secara optimal dikembangkan. Hal ini terbukti dengan hasil pemetaan yang dilakukan oleh Lembaga Pemberdayaan dan Peningkatan Kepala Sekolah (LPPKS). Tercatat, Kepala Sekolah hampir 57,5 % lemah dalam pelaksanaan Supervisi, Satori (2006) mengartikan supervisi dilihat dari etimologis berasal dari dua kata yaitu *super* dan *vision* kata *super* mengandung arti lebih dan kata *vision* mengandung arti visi. Jadi, kata supervisi mengandung arti visi yang jauh ke depan. Sedangkan Marks et al (1991 : 2) mendefinisikan sebagai prosedur profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membantu guru memperbaiki pengajaran untuk perkembangan peserta didik.

Kelima, penjaminan mutu. Penjaminan mutu adalah “suatu rencana dan tindakan yang penting untuk menyediakan kepercayaan yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan tertentu” (Elliot 1999). Kebutuhan tersebut merupakan refleksi dari kebutuhan pelanggan. Penjaminan mutu biasanya membutuhkan evaluasi secara terus menerus dan digunakan sebagai alat bagi manajemen, Menurut Gryna (1988) “penjaminan mutu merupakan kegiatan untuk memberikan bukti-bukti untuk membangun kepercayaan bahwa kualitas dapat berfungsi secara efektif”. Sementara Cartin (1999 : 312) memberikan definisi sebagai berikut : *Quality Assurance is all planed and systematic activities implemented within the quality system that can be demonstrated to provide confidence that a product or service will fulfill requirements for quality.* Adapun menurut Permendiknas nomor

63 tahun 2009 penjaminan mutu adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah dan masyarakat untuk meningkatkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan. Dengan demikian penjaminan mutu dapat diartikan suatu proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Adapun yang menjadi standar dalam penjaminan mutu pendidikan di Indonesia adalah sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Keenam, perencanaan startegis sekolah sebagai sebuah organisasi tidak hanya dipengaruhi faktor internal tetapi juga faktor eksternal. Sekolah harus menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk menyesuaikan dengan kondisi lingkungan, sekolah perlu melakukan penyesuaian agar risiko dapat dihindari sekecil mungkin. Menurut Denhart (1996:5) “dalam perencanaan strategis sekolah dapat mengukur kekuatan dan kelemahan yang relatif terhadap peluang dan ancaman, karena peluang dan ancaman dari pihak eksternal sifatnya tidak dapat diubah”.

Ketujuh, penilaian kinerja, yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang atau organisasi dalam melaksanakan tugas pokoknya, fungsi dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja diartikan sebagai tingkat atau derajat pelaksanaan tugas seseorang atas dasar kompetensi yang dimilikinya (Suryadarma, 2008 : 4).

Kedelapan, pengembangan SDM dengan penjaminan mutu adalah mengacu pada pendapat Santana (2008 : 90) menyatakan bahwa “ pelatihan dan pengembangan SDM merupakan alat manajemen strategik dalam rangka penjaminan mutu pendidikan. Lebih lanjut Sallis mengemukakan “pengembangan staf memerlukan perencanaan mengingat investasi sumberdaya manusia bisa digunakan sebagai suatu daftar uji untuk menentukan standar yang harus dipenuhi”.

Kesembilan pemilihan Sekolah Menengah Atas (SMA) sebagai Sekolah Standar Nasional karena Sekolah Standar Nasional diasumsikan telah menerapkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang terdiri atas delapan standar : 1) Standar kompetensi lulusan, 2) Isi, 3) Proses, 4) Pendidik dan tenaga kependidikan, 5) Penilaian, 6) Sarana prasarana, 7) Pengelolaan, dan 8) Pembiayaan. Dengan demikian, organisasi yang memberikan pelayanan pendidikan mempunyai acuan pengukuran mutu sekolah yang dilihat dari sejauhmana penerapan ke delapan SNP tersebut diterapkan. Oleh karena itu, jaminan mutu Sekolah Standar Nasional dapat dilihat sejauhmana tingkat ketercapaian pelaksanaan kedelapan standar tersebut.

Penelitian tentang manajemen penjaminan mutu Sekolah Standar Nasional ini idealnya didasarkan kepada data yang diperoleh dari berbagai sumber. Seperti kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, pengawas siswa, orang tua dan pejabat pemerintah dalam bidang pendidikan. Namun, dalam penelitian ini hanya menggali data dari pendidikan , sehingga penelitian ini hanya merupakan persepsi guru terhadap mutu Sekolah Standar Nasional.



3. Rumusan Masalah

Secara umum rumusan masalah penelitian adalah bagaimana hubungan antara variabel yang mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap proses penjaminan mutu Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat yang terdiri dari kepemimpinan pembelajaran, budaya mutu, supervisi akademik, penilaian kinerja, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, pengembangan SDM dalam proses penjaminan mutu Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat, seperti persepsi guru yang didukung data empirik. Secara khusus rumusan masalah tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran empirik kepemimpinan pembelajaran SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.
2. Bagaimana gambaran empirik supervisi akademik SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.
3. Bagaimana gambaran empirik perencanaan strategis SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.
4. Bagaimana gambaran empirik fokus pada pelanggan SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.
5. Bagaimana gambaran empirik penilaian kinerja SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.
6. Bagaimana gambaran empirik pengembangan SDM SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.
7. Bagaimana gambaran empirik budaya mutu SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.

8. Bagaimana gambaran empirik mutu sekolah SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.
9. Apakah kepemimpinan pembelajaran sebagai variabel input berpengaruh terhadap variabel proses yang terdiri dari budaya mutu, supervisi akademis, penilaian kinerja dan perencanaan strategis, pengembangan SDM.
10. Apakah kepemimpinan pembelajaran sebagai variabel input dan variabel proses yang terdiri dari fokus pada pelanggan, supervisi akademik, penilaian kinerja dan perencanaan strategis, pengembangan SDM sebagai variabel proses berpengaruh terhadap budaya mutu sebagai variabel output.
11. Apakah kepemimpinan pembelajaran sebagai input dan variabel proses yang terdiri dari pengembangan SDM, supervisi akademik, penilaian kinerja perencanaan strategis, penilaian kinerja dan budaya mutu sebagai variabel output berpengaruh terhadap mutu sekolah.
12. Bagaimana model Sistem Manajemen Mutu SMA Sekolah Standar Nasional

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan menganalisis fakta empirik berdasarkan persepsi guru, tata usaha, orang tua siswa mengenai struktur hubungan variabel yang mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap mutu sekolah SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat, yang terdiri dari kepemimpinan pembelajaran, budaya mutu, supervisi akademik, perencanaan strategis, penilaian kinerja, pengembangan SDM dalam proses penjaminan

mutu sekolah. Adapun secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mempelajari hal-hal sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi mengenai :
 - a. kepemimpinan pembelajaran SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.
 - b. supervisi akademik SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.
 - c. perencanaan strartegis SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.
 - d. fokus pada pelanggan SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.
 - e. penilaian kinerja SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.
 - f. pengembangan SDM SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.
 - g. budaya mutu SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.
 - h. penjaminan mutu SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat.

2. Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogen dan variabel endogen, meliputi :
 - a. kepemimpinan pembelajaran sebagai variabel input berpengaruh terhadap variabel proses yang terdiri dari supervisi akademik, penilaian kinerja dan perencanaan strategis, pengembangan SDM dan Fokus pada pelanggan.
 - b. kepemimpinan pembelajaran sebagai variabel input dan variabel proses yang terdiri dari supervisi akademik, fokus pada pelanggan, penilaian kinerja dan perencanaan strategis, pengembangan SDM, sebagai variabel proses berpengaruh terhadap budaya mutu sebagai variabel output.
 - c. kepemimpinan pembelajaran sebagai variabel input dan variabel proses yang terdiri dari supervisi akademik, fokus pada pelanggan penilaian kinerja, perencanaan strategis, pengembangan SDM, dan budaya mutu sebagai variabel output berpengaruh terhadap mutu sekolah.
3. Menemukan model sistem manajemen mutu SMA sekolah standar Nasional

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi tenaga kependidikan dan pengambil kebijakan. Sedangkan secara teoretis, diharapkan akan bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan keilmuan. Adapun rincian manfaat penelitian :

1. Secara **praktis** yang diharapkan berkaitan dengan pelaksanaan dan temuan dari penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :
 - a. Dapat dijadikan pedoman untuk pengembangan pengelolaan sekolah sehingga kepercayaan terhadap sekolah meningkat,
 - b. Dapat dijadikan pedoman untuk merencanakan dan mengembangkan Akuntabilitas Sekolah Standar Nasional, dan
 - c. Dapat meningkatkan pengetahuan dan pengalaman sebagai penelitian serta menambah pengalaman dalam pengambilan keputusan.
2. Secara **teoretis**, diharapkan penelitian ini dilanjutkan dengan cakupan lebih luas dan mendalam. Hasil dari penelitian ini secara teori akan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen pendidikan dan administrasi pendidikan sebagai alternatif pemecahan dalam dinamika ilmu administrasi pendidikan yang luas dan berkembang secara terus menerus.

E. Struktur Organisasi Penulisan Disertasi

Disertasi dengan judul Manajemen Penjaminan Mutu Pendidikan : Studi Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran, Supervisi Akademik, Penilaian Kinerja, Perencanaan Strategis, Fokus pada Pelanggan, Pengembangan SDM, Budaya Mutu, terhadap Mutu Sekolah SMA Sekolah Standar Nasional di Jawa Barat terdiri dari lima bab antara lain :

Bab I Pendahuluan yang menguraikan latar belakang alasan mengapa masalah diteliti, pentingnya masalah itu diteliti, rumusan masalah dari variabel-variabel yang diteliti, tujuan penelitian yang menguraikan keinginan yang ingin dicapai setelah penelitian selesai, serta manfaat dari segi teori maupun secara praktis.

Bab II Kajian pustaka menguraikan kedudukan masalah penelitian ditinjau dari bidang ilmu yang diteliti seperti: konsep-konsep, teori-teori, hukum-hukum yang dipakai dalam penelitian ini seperti tentang konsep penjaminan mutu, kepemimpinan pembelajaran, supervisi akademik, perencanaan strategis, penilaian kinerja, fokus pada pelanggan, pengembangan sumberdaya manusia, budaya mutu , dikaitkan dengan posisi teori-teori tersebut, yaitu: manajemen penjaminan mutu pendidikan Sekolah Menengah Atas dikaitkan dengan permasalahan yang diteliti, kemudian dirumuskan dalam bentuk kerangka pemikiran serta hipotesis penelitian.

Bab III Metodologi penelitian yang menguraikan secara rinci lokasi dan subjek penelitian, desain penelitian, definisi operasional tentang mutu sekolah, kepemimpinan pembelajaran, supervisi akademik, perencanaan strategis, penilaian kinerja, fokus pada pelanggan, pengembangan sumberdaya manusia, budaya mutu, populasi dan sampel penelitian dari SMA negeri dan swasta katagori Sekolah Standar Nasional di Provinsi Jawa Barat, pengembangan instrumen berupa pengujian validitas, realibilitas instrumen, serta teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab IV Hasil penelitian dan pembahasannya menguraikan pengolahan dan analisis data untuk menghasilkan temuan berkaitan dengan masalah penelitian, hipotesis, tujuan penelitian serta pembahasan hasil temuan. Penelitian ini dilakukan berdasarkan prosedur penelitian kuantitatif dengan pembahasan model manajemen penjaminan mutu pendidikan yang menguraikan tentang alternatif model yang dikembangkan berdasarkan temuan-temuan penelitian yang ditinjau dari landasan teoritik serta data empirik dari hasil penelitian.

Bab V Kesimpulan, implikasi dan rekomendasi menguraikan kesimpulan penelitian yang menjawab rumusan masalah, tujuan penelitian, serta hipotesis penelitian sejauh mana tingkat signifikannya dari hasil penelitian, juga menguraikan implikasi dari hasil penelitian yang mungkin bisa diterapkan dalam tataran praktis dan rekomendasi bagi lembaga terkait untuk menerapkan hasil penelitian ini.