

STRATEGI MANAJEMEN MUTU PADA SMA NEGERI UNGGULAN DI KOTA BANDUNG

(Studi kasus pada SMAN 3, SMAN 5, dan SMAN 8 Kota Bandung)

Oleh:
Nurdin

Abstrak

Peningkatan manajemen mutu pada sekolah menengah atas yang unggul dapat dilihat dari bagaimana sekolah itu sendiri menjadikan mutu input, proses, dan output sebagai parameter keberhasilan mutu. Fokus permasalahan penelitian ini adalah (1) Bagaimana strategi yang dilakukan sekolah-sekolah unggulan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya; (2) Bagaimana cara kinerja para tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya; (3) Langkah-langkah apa saja yang perlu diperhatikan dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya; (4) Bagaimana penyelenggaraan pendidikan pada jenis dan jenjang sekolah menengah umum menjadi Sekolah Standar Nasional (SSN). Sedangkan tujuan penelitian ini diarahkan untuk mengembangkan strategi yang digunakan sekolah-sekolah menengah unggulan di Kota Bandung, serta menerapkannya pada sekolah-sekolah lain. Metode penelitian dilakukan dengan metode deskriptif yang pendekatannya melalui penelitian kualitatif. Metode deskriptif ini mengacu pada studi kasus yaitu pada sekolah SMAN 3, SMAN 5 dan SMAN 8 di Kota Bandung. Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama antara peneliti dengan responden dan narasumber. Kesimpulan hasil penelitian ditemukan bahwa strategi manajemen sekolah yang dijalankan pada sekolah-sekolah unggulan tersebut, berlandaskan pada rencana strategis (renstra) yang dibuat oleh setiap lembaga persekolahan baik rencana strategis jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Di dalam renstra tersebut melingkupi berbagai macam program-program unggulan yang menjadi dasar acuan terseleenggaranya proses belajar mengajar di sekolah unggulan.

Kata Kunci: *Strategi, Mutu, Unggul.*

A. Latar Belakang

Pada saat ini persaingan yang sangat kuat terjadi di dalam dunia pendidikan. Semua tingkatan sekolah bersaing untuk dapat menjadikan dirinya sebagai sekolah yang berprestasi dan tentunya bermutu. Hampir pada semua sekolah yang memiliki predikat baik, membuat manajemen mutu yang baik pula. Hal ini ditujukan agar anak didik mereka dapat bersaing di dalam dunia pendidikan. Perbaikan manajemen pun terjadi dengan cara mengubah atau lebih tepatnya memperbaiki beberapa sistem atau perencanaan yang telah ada dan selama ini berjalan agar lebih optimal lagi. Perubahan bisa dalam bentuk peningkatan mutu para peserta didiknya diawali dengan cara *meningkatkan dahulu kinerja para tenaga kependidikannya*. Dengan demikian, dengan sendirinya mutu para peserta didik pun dapat berubah pula ke arah yang diinginkan.

Persaingan mutu pendidikan di dalam dunia sekolah terjadi karena tidak semua para lulusan dapat melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi lagi dalam hal ini yaitu *peguruan tinggi*. Diharapkan para lulusan dapat membuktikan bahwa dirinya yang berasal dari sekolah menengah yang unggul dapat mengangkat nama almahaternya. Mutu sekolah harus dapat diakui oleh masyarakat sekitar yang nantinya diharapkan sekolah tersebut tidak hanya merupakan sekolah yang unggulan saja, tetapi juga merupakan sekolah yang menjadi *pilot project* karena namanya tentunya sudah dikenal di kalangan masyarakat luas.

Ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang berhasil. *Pertama*, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (*materi ajar*) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori *education production function* (Hanushek, 1979,1981) tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan, melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri. *Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Ada tiga faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan yaitu: kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *educational production function* atau input-input analisis yang tidak konsisten; 2) penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik; 3) peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim (Husaini Usman, 2002). Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Strategi Manajemen Mutu Pada SMAN Unggulan Di Kota Bandung (studi kasus pada SMAN 3, SMAN 5 dan SMAN 8)", maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: (1) Bagaimana strategi yang dilakukan oleh SMAN unggulan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya?; (2) Bagaimana cara kinerja para tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya?; (3) Langkah-langkah apa saja yang perlu diperhatikan dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan di sekolah agar mencapai peringkat unggul?; (4) Bagaimana analisis sarana-prasarana, kurikulum, tenaga kependidikan serta pembiayaan untuk sekolah unggul?; (5) Bagaimana menyelenggarakan pendidikan untuk mencapai pendidikan berstandar Internasional dan menjadi pilot projek?

B. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian ini menurut peneliti dan segenap karakteristik subjek penelitian yang meliputi ide, gagasan, pendapat, sikap dan perilakunya sehingga mendapatkan suatu pola yang mampu memberikan makna dibalik karakteristik tersebut. Metode penelitian deskriptif ini berusaha untuk menganalisis dan meneliti masalah yang terjadi pada masa sekarang dan menggambarkan fenomena-fenomena unsur yang terdapat di dalamnya. Metode penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan pola perbandingan atau perbedaan dan mungkin mencoba menemukan hubungan yang ada diantara variabel yang tidak dimanipulasi dalam arti tidak diberlakukan.

Pendekatan kualitatif menurut Lexy J. Moleong (1994:4-8) memiliki ciri-ciri: 1) Berlangsung dalam latar belakang alamiah; 2) Manusia atau peneliti berfungsi sebagai alat; 3) Metode kualitatif; 4) Analisis data secara induktif; 5) Teori dan dasar; 6) Deskriptif; 7) Lebih menekankan pada proses daripada hasil; 8) Terdapat batas yang ditentukan oleh fokus; 9) Ada suatu kriteria khusus untuk keabsahan data; 10) Desain yang bersifat sementara; 11) Hasil penelitian dirundingkan untuk kemudian disepakati bersama.

Alasan menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif: 1) Penelitian lebih memfokuskan pada proses; 2) Dilakukan melalui studi kasus yang menuntut keterlibatan peneliti untuk mengamati fenomena dalam interaksi di lingkungannya; 3) Penelitian ini menitikberatkan pada kualitas suatu data atau aktifitas dan hubungan antar aktifitas itu serta hubungan aktifitas dengan lingkungannya.

Karakteristik pendekatan kualitatif: a) Sumber data langsung dalam situasi yang wajar; b) Bersifat deskriptif; c) Mengutamakan proses daripada produk atau hasil; d) Analisa data secara induktif. Desain dan metode yang akan dipergunakan dalam penelitian ini, yaitu; 1) *meneliti dan mengumpulkan informasi dari literatur, dokumentasi, dan hasil observasi*; 2) *merencanakan prototipe komponen yang akan dikembangkan dan dirumuskan*; 3) *mengembangkan prototipe awal dengan konsep manajemen mutu*; 4) *melakukan uji coba terbatas*; 5) *melakukan uji lapangan*; 6) *melakukan analisis dan pelaporan*.

C. Pembahasan

Strategi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan organisasi, untuk itu Wahyudi (1996:17) mengemukakan sifat-sifat dari suatu strategi adalah (1) *Menyatu (united)*, yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam organisasi; (2) *Menyeluruh (comprehensive)*, yaitu mencakup seluruh aspek dalam organisasi; (3) *Integral (integrated)*, yaitu seluruh strategi akan cocok atau sesuai dari seluruh tingkatan (*corporate business and functional*).

Pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan (*school resources are necessary but not sufficient condition to improve student achievement*). Disamping itu mengingat sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan mutu pendidikan, hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamannya itu diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya. Walaupun demikian, agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang diatur

dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (*benchmarking*). Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang harus berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan.

Konsep yang menawarkan kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing, berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang ada. Sekolah harus memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro dalam bentuk program-program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh sekolah yang bersangkutan sesuai dengan visi dan misinya masing-masing. Sekolah harus menentukan target mutu untuk tahun berikutnya. Dengan demikian, sekolah secara mandiri tetapi masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan input yang memadai, memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan belajar siswa dan masyarakat.

Temuan yang berhasil didapatkan dalam penelitian ini di antaranya, yaitu: (1) Memahami strategi dan konsep manajemen mutu dalam menciptakan sekolah yang berpredikat unggul; (2) Mendeskripsikan Visi, Misi dan Strategi lembaga persekolahan tingkat menengah yang berpredikat unggul; (3) Mendeskripsikan dan menganalisis input, proses dan output yang terdapat pada sekolah berpredikat unggul; (4) Memahami tuntutan stakeholders dalam pemenuhan kebutuhannya terhadap keberlangsungan sekolah unggul; (5) Menganalisis komponen-komponen sarana-prasarana, kurikulum, tenaga kependidikan, biaya dan siswa untuk sekolah unggul; (6) Mengembangkan model sekolah unggul sebagai pilot projek bagi sekolah-sekolah lain pada jenjang sekolah menengah umum; (7) Memahami kajian kelembagaan persekolahan yang memadai sesuai dengan standar Nasional maupun Internasional; (8) Menjadikan sekolah menengah umum dengan predikat unggul sebagai kebutuhan penting bagi perkembangan pendidikan di Indonesia.

D. Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

- a) Strategi yang dilakukan oleh SMAN unggulan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya mengacu pada upaya memaksimalkan rencana strategis yang telah ditetapkan baik rencana strategis jangka pendek, jangka

menengah maupun jangkan panjang. Di dalam renstra tersebut melingkupi berbagai macam program-program unggulan yang menjadi dasar acuan terselenggaranya proses belajar mengajar di sekolah unggulan. Secara umum strategi yang diterapkan meliputi; (a) pembuatan desain untuk menemukan suatu inovasi baru dari penyebaran perencanaan dan hasil penilaian pelaksanaan sistem pendidikan yang sudah ada; (b) kesadaran dan perhatian pada sasaran inovasi; (c) evaluasi dengan melakukan supervisi dalam bentuk monitoring dan evaluasi program sekolah; (d) uji coba penerapan inovasi untuk menilai inovasi dapat diterapkan atau tidak, kalau diterima maka akan menjadi strategi inovasi pengganti.

- b) Cara kinerja para tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah-sekolah tersebut perlu disusun berdasarkan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) yang didasarkan pada kondisi lingkungan internal dan eksternal yang berorientasi pada peningkatan mutu terpadu pendidikan.
- c) Langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan di sekolah agar mencapai predikat unggul, yaitu; melakukan langkah persiapan untuk memulai kegiatan berupa program-program unggulan sekolah, mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan sekolah beserta permasalahannya, membandingkan apa yang telah dicapai dengan apa yang seharusnya dicapai (*das sein & das sollen*), membuat skala prioritas, melaksanakan program kegiatan sekolah, supervisi oleh kepala sekolah, melakukan monitoring dan evaluasi, melakukan *feedback* terhadap pencapaian tujuan manajemen mutu sekolah.
- d) Analisis sarana-prasarana, kurikulum, tenaga kependidikan serta pembiayaan untuk sekolah unggul didasarkan pada pedoman standarisasi nasional manajemen sekolah menengah sebagai standar minimal dari kondisi sarana prasarana, kurikulum, tenaga kependidikan, serta pembiayaan yang dilakukan dengan analisis SWOT.
- e) Manajemen penyelenggaraan pendidikan untuk mencapai pendidikan berstandar Internasional dan menjadi pilot proyek yang dilakukan pada tiga sekolah tersebut, yaitu dengan menambah komposisi keahlian berbahasa asing terutama bahasa Inggris yang diterapkan pada mata pelajaran-mata pelajaran yang berkontribusi pada wawasan pengembangan komunikasi bahasa asing dengan pembauran kurikulum muatan lokal.

2. Saran

Selanjutnya peneliti menyarankan untuk dilakukan pengembangan strategi manajemen mutu pada ketiga sekolah tersebut misalnya membuat model manajemen mutu secara komprehensif, mengujicobakan model dan mengimplementasikan model manajemen mutu sehingga sekolah-sekolah unggul didorong untuk lebih meningkatkan statusnya melalui Sekolah Standar Nasional (SSN) menjadi Sekolah Berstandar Internasional (SBI) yang tentunya terdapat komponen baru yang harus diperbaharui terutama dalam hal manajemen kurikulum yang diperlukan bagi terbentuknya sasaran tersebut.

E. Daftar Pustaka

- Alma, Buchari, (2003). *Pemasaran Strategik Jasa Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Arcaro, Jerome, S, (2005). *Pendidikan Berbasis Mutu*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar
- Ariani, Wahyu, Dorothea, (2003). *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Bergman, Bengt Klefsjo, (1994). *Quality, From Customer Need to Customer Satisfaction*. London: Mc Graw-Hill Book Inc.
- Berk, Susan & Josep, (1995). *Total Quality Management*. Kuala Lumpur: Abd Majid Co.
- Botkin, James W, (1972). *No Limit to Learning: Gridging the Human Gap*. Pergamont Press: Oxford
- Dani, Herdiawan. (2000). *Strategi Pengorganisasian Tenaga Administrasi pada Perguruan Tinggi*. UPI : Bandung
- Fagerlind, Ingemar, J, (1985). *Educational and National Development: A Comparative Perspective*. Pergamont Press: New York
- Freire, Paulo, (1984). *Pendidikan Sebagai Praktek Pembebasan*. PT Gramedia. Jakarta
- Green S.G. and Terence R. Mitchell, (1979). *Attributional Press of Leader's in Leader Member Interactions*, Organizational Behavior and Human Performance.
- Hasanuddin, Tb. (1998). *Manajemen Sumber Daya Penunjang untuk Meningkatkan Kinerja Dosen*. IKIP : Bandung
- Hiit, Michael A, Ireland Duane, Hoskisson, Robert, (1997). *Management Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Jakarta: Erlangga