

**Strategi Manajemen Pembelajaran Berbasis Sistem Zonasi dalam Upaya  
Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 11 Bandung  
(Study kasus di SMA Negeri 11 Bandung)**

**Dhiah Kuswarini**  
**Pascasarjana Universitas Pasundan**  
dhiahkuswarini@yahoo.co.id

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji, mengetahui dan memahami bagaimana strategi manajemen pembelajaran di SMA Negeri 11 Bandung untuk meningkatkan mutu pendidikan di tengah kebijakan sistem zonasi yang diberlakukan oleh pemerintah. Penerapan sistem zonasi, berdasarkan studi awal memang memiliki dampak positif dan sekaligus negatif bagi sekolah yang menjalankannya. Secara keseluruhan dampak positif ataupun negatif dari penerapan sistem zonasi ini tidak saja berkaitan dengan eksistensi sekolah negeri di masa mendatang, tapi juga pemerataan akses pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan. Secara khusus, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode study kasus. Data dikumpulkan melalui teknik dokumentasi, wawancara, dan observasi. Adapun teori yang digunakan; pertama, *management theory* dari Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menyatakan bahwa manajemen berakar pada fungsi dasar yang mencakup; perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Kedua, *educational management* dari Harry Tomlinson menyatakan bahwa proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian bertujuan untuk memberdayakan segenap sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien. Ketiga, *jurans quality handbook* dari Joseph M. Juran & A. Balnton Godfrey menyatakan bahwa perencanaan, pengendalian dan peningkatan mutu merupakan upaya perbaikan berkelanjutan, yang memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan, harapan, dan kepuasan pelanggan. Keempat, sistem zonasi dari Kemendikbud menyatakan bahwa penerimaan peserta didik merupakan bentuk layanan pendidikan bermutu secara merata pada suatu kawasan tertentu, sehingga masyarakat bisa mengakses sekolah terbaik secara lebih mudah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan bermutu dilakukan dengan seleksi ketat berbasis nilai untuk peserta didik baru. Penetapan kriteria seleksi peserta didik baru yang berada di cluster pendidikan yang sama dengan SMA Negeri 11 Bandung sebanyak 50 persen. Peningkatan kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran dan bimbingan terhadap peserta didik, disesuaikan dengan kondisi aktual hasil penerimaan peserta didik berdasarkan sistem zonasi. Hasil pendidikan berbasis zonasi secara umum bahwa kondisi aktual peserta didik tidak berpengaruh secara signifikan pada situasi pembelajaran yang diterapkan. Pembelajaran dengan sistem zonasi lebih banyak memberikan kesempatan pada masyarakat sekitar untuk mengakses layanan pendidikan di SMA Negeri 11 Bandung, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Perbedaan kemampuan peserta didik baru dengan nilai terbaik untuk kuota bebas dan peserta didik hasil kebijakan zonasi tidak menunjukkan perbedaan signifikan, karena guru mampu memberikan bimbingan dan pembelajaran yang optimal melalui model pembelajaran tertentu. Pemberlakuan sistem zonasi yang dilakukan SMA Negeri 11 Bandung, menuntut guru untuk bisa memberikan motivasi kepada peserta secara lebih intensif, terutama untuk mengatasi perbedaan kemampuan yang ditimbulkan dari penerapan sistem zonasi tersebut. Kesimpulan penelitian ini adalah Penerapan sistem zonasi pada dasarnya lebih banyak berkaitan dengan persoalan pudarnya citra sekolah unggulan dan favorit di masyarakat, persoalan heterogenitas input pendidikan yang diterima oleh sekolah tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap mutu pendidikan yang ada, karena persoalan mutu sudah disadari sebagai kewajiban dan tuntutan normatif sekolah, baik sebelum ataupun sesudah penerapan strategi zonasi tersebut.

*Keywords: sistem zonasi, pembelajaran, mutu pendidikan*

**Management Strategy of Zonation System-based learning in an effort to increase the  
Education Quality in SMA Negeri 11 Bandung  
(A Case Study in SMA Negeri 11 Bandung)**

Dhiah Kuswarini  
Postgraduate of Pasundan University  
dhiahkuswarini@yahoo.co.id

**Abstract**

*The research was aimed to analyse, know and understand how the management strategy of learning in SMA Negeri 11 Bandung to increase the education quality under the zonation system policy which applied by the government. The implementation of zonation system based on the previous study had the positive impacts as well as the negative ones for the schools which applied it. In a whole, the positive and negative impacts of zonation application not only related to the existence of state school in the future but also to the even distribution access of education and the effort of increasing the education quality. specifically, the research used the qualitative approach with case study method. The data was collected through documentation technique, interview, and observation. The theory used in the research were; firstly, management theory by Stephen P. Robbins and Mary Coulter which stated that management talked some basic functions involved; planning, organizing, leadership, and controlling. Secondly, educational management by Harry Tomlinson which stated that the process of planning, organizing, leadership, and controlling was aimed to empower all the educational resources effectively and efficiently. Thirdly, Juran's quality handbook by Joseph M. Juran & Balnton Godfrey which stated planning, controlling and quality enhancement was a continuous improvement effort focusing on the fulfilment of need, hope, and satisfaction of costumer. Fourthly, the zonation system from educational Ministry stated that the student enrolment was an evenly qualified educational service in a certain zone, so that the society can access the best schools easier. The research result showed that the planning of qualified education was undergone by the score-based strict selection for the new students. The determination of new student selection criterion which included in the same educational cluster with SMA Negeri 11 Bandung was 50 percent. The increase of teacher performance in teaching and guiding the student was adjusted to the actual condition of zonation-based new student enrolment. In general, the zonation-based education result showed that the actual condition of students was not affected significantly in the learning process. The zonation-based learning gives more opportunity for the surround society to access the educational service in SMA Negeri 11 Bandung based on the determined criteria. The ability difference between the new students with the best score for the free quota and the students with zonation policy did not show the significant difference, because teacher had been able to give the optimum teaching and guiding through a certain learning model. The implementation of zonation system held by SMA 11 Bandung demanded the teacher to be able to motivate the students more intensive, especially to overcome the ability difference caused by the zonation policy. The research conclusion showed that the implementation of zonation system basically related to the problem of favourite school image fading in society, the educational input heterogeneity matter accepted by the school did not affect significantly to the actual educational quality since the quality issue has been realized as the obligatory and normative demand of school either before or after the implementation of the zonation system.*

*Keywords: zonation system, learning, education quality*

## **PENDAHULUAN**

Persoalan mutu pendidikan harus menjadi fokus utama setiap satuan pendidikan. Maka dari itu, peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab semua komponen satuan pendidikan, pemerintah termasuk para akademisi di bidang pendidikan. Oleh sebab itu, manajemen mutu di sekolah mutlak dilakukan, agar penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan dapat berjalan dengan efektif dan efisien, dimana semua fungsi manajemen yang dijalankan diarahkan semaksimal mungkin dapat memberikan layanan yang sesuai, bahkan melampaui standar nasional pendidikan (SNP). Berkaitan dengan hal itu, diperlukan upaya sinkronisasi dan akselerasi sekolah dan pemerintah berjalan seiring dalam menata mutu pendidikan secara berkelanjutan. Kesatuan keduanya, baik pemerintah ataupun satuan pendidikan (sekolah) akan menjadi penentu keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang optimal.

Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan oleh satuan pendidikan, secara mendasar tidak hanya bergantung pada seberapa besar upaya manajemen sekolah yang bersangkutan, tapi juga bergantung pada kebijakan pemerintah terkait penyelenggaraan pendidikan itu sendiri. Hal ini tidak terlepas dari kondisi faktual sistem pendidikan yang saling berkaitan antara satu unsur dengan unsur lainnya. Kebijakan yang dikeluarkan oleh pihak sekolah, harus mengikuti kebijakan dan aturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Pemerintah sendiri dalam menyusun kebijakan tersebut, tentunya mengacu pada kondisi faktual proses pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah secara objektif.

Keterkaitan antara pemerintah dengan berbagai peraturan dan kebijakan yang dirumuskannya dalam hal penyelenggaraan pendidikan di satu sisi, dengan upaya satuan pendidikan atau sekolah dalam menjalankan layanan pendidikan bagi masyarakat di sisi lain, adalah dua sisi dari upaya yang sama, yakni pelaksanaan amanat Undang-Undang untuk mencerdaskan masyarakat dan membangun generasi bangsa yang terdidik. Kesesuaian dan kerjasama yang padu antara dua pihak utama dalam penyelenggaraan pendidikan ini akan menentukan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan itu sendiri, yakni berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003).

Oleh karena itu, satuan pendidikan dalam berbagai bentuknya, memiliki peran sebagai pusat kegiatan pendidikan untuk membangun, menumbuhkan, mengembangkan dan membina setiap potensi peserta didik, agar menjadi manusia yang seutuhnya, baik secara fisik, mental, maupun spiritual (Gazali, 2013). Kondisi ini pula yang kemudian membuat satuan pendidikan atau sekolah dengan berbagai tingkatannya, harus bisa meningkatkan mutu pendidikan yang diselenggarakannya, terutama dengan berfokus pada pemenuhan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan (SNP), yang mencakup; Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian Pendidikan, Standar Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan dan Standar Pembiayaan (PP No. 57 Tahun 2021).

Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan ini merupakan ukuran penting bagi masyarakat untuk menilai apakah satuan pendidikan atau sekolah memiliki mutu yang baik dan sesuai dengan harapan mereka atau sebaliknya. Satuan pendidikan dengan mutu yang baik, terutama yang secara sederhana bisa dilihat dari tingkat akreditasi sekolah yang dicapai, akan dipercaya oleh masyarakat untuk mampu memberikan layanan pembelajaran dan pendidikan yang baik pula bagi anak-anak mereka. Kepercayaan masyarakat ini pada gilirannya menjadi modal berharga untuk

keberlanjutan lembaga pendidikan di tengah persaingan antar satuan pendidikan tersebut.

Tuntutan perbaikan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan sebenarnya bukan didasarkan pada kepentingan ekonomis atau kompetitif dalam konteks persaingan industri jasa saja, melainkan sudah menjadi kewajiban normatif bagi satuan pendidikan untuk bisa menyelenggarakan proses pendidikan yang bermutu. Memberikan layanan pendidikan yang bermutu, dalam hal ini menjadi pemenuhan atas etika imperatif profesionalitas, imperatif moral, imperatif kompetitif, dan imperatif akuntabilitas pada lembaga pendidikan sebagai lembaga layanan publik yang dibutuhkan orang banyak (Sallis, 2002). Karena itu, menyelenggarakan proses pendidikan dan proses pembelajaran yang bermutu, bukan persoalan untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat dan bertahan di tengah persaingan semata, tapi juga sudah menjadi keharusan moral bagi lembaga pendidikan itu sendiri.

Meski demikian, tuntutan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, terutama di tengah persaingan antar satuan pendidikan yang semakin marak, seringkali diartikan sebagai persaingan untuk mendapatkan jumlah peserta didik sebanyak-banyaknya. Orientasi layanan publik untuk mencerdaskan kehidupan bangsa berubah menjadi orientasi profit semata. Kondisi ini tentu menjadi persoalan bagi satuan pendidikan dengan modalitas yang terbatas. Satuan pendidikan yang sudah memiliki nama dan citra positif di masyarakat akan lebih diuntungkan dalam konteks persaingan berdasarkan mutu tersebut. Sementara satuan pendidikan atau sekolah yang baru merintis, masih berjuang membangun infrastruktur pendidikannya, harus mengalami kesulitan karena masyarakat tidak menjadikannya sebagai pilihan utama.

Dalam perspektif lain, persaingan berbasis mutu ini sebenarnya sudah menjadi keniscayaan dalam konteks industri jasa secara keseluruhan (Prakasha & Mohanty, 2011; Sultan & Wing, 2010). Namun kondisi ini pula yang tidak saja menghadirkan persoalan pada satuan pendidikan tertentu, tapi juga pada masyarakat umum yang sulit mengakses pendidikan yang layak. Pendidikan yang bermutu membutuhkan biaya yang besar dalam penyelenggaraannya. Beban biaya ini akan kembali lagi kepada masyarakat yang harus membayar biaya pendidikan tersebut bagi anak-anak mereka. Akibatnya, masyarakat dengan tingkat ekonomi dan kesejahteraan yang rendah, akan sulit untuk bersaing dengan kalangan masyarakat yang memiliki kemampuan finansial yang mapan. Kondisi ini menjadi pisau bermata dua bagi dunia pendidikan itu sendiri. Pada satu sisi, persaingan berbasis mutu membuat segenap satuan pendidikan akan lebih berupaya untuk meningkatkan mutunya, namun pada sisi yang lain, kondisi ini bisa menghadirkan persaingan yang tidak sehat yang membuat sekolah yang kurang siap akan tercecer dari persaingan. Sebagian besar masyarakat juga akan sulit untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu karena harus mengeluarkan biaya yang besar untuk pendidikan anak-anak mereka.

Kondisi pendidikan yang belum merata, baik untuk tingkat akses masyarakat ataupun kualitas kelembagaan dan unsur-unsur pendidik di dalamnya, membuat pemerintah pada akhirnya harus membuat kebijakan-kebijakan baru untuk mengatasi hal tersebut. Dalam hal ini, salah satu strategi yang diterapkan oleh pemerintah untuk pemerataan pendidikan dan peningkatan mutu berkelanjutan, adalah dengan menerapkan sistem zonasi. Istilah zonasi sendiri mulai dikenalkan oleh pemerintah pada tahun 2017 dalam upaya penataan sistem Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) yang mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 14 Tahun 2018 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru pada Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah

Menengah Atas, Sekolah Menengah Kejuruan, atau bentuk lain yang sederajat (Kemendikbud, 2018).

Sistem zonasi dapat diartikan sebagai pembagian atau pemecahan suatu areal menjadi beberapa bagian, sesuai dengan fungsi dan tujuan pengelolaan (Hasan, 2013). Melalui sistem zonasi ini, semua satuan pendidikan atau Sekolah Negeri, dituntut untuk memiliki kesiapan dalam memberikan layanan pendidikan yang bermutu secara merata bagi warga anggota masyarakat pada suatu areal atau kawasan tertentu. Sistem ini berupaya menghadirkan solusi bagi masyarakat yang ingin mendapatkan layanan pendidikan terbaik untuk tidak perlu mencari sekolah terbaik yang lokasinya jauh dari tempat tinggalnya (Kemendikbud, 2018).

Dalam panduan yang dikeluarkan oleh (Kemendikbud, 2018) sendiri, sistem zonasi yang diterapkan dalam PPDB ini diharapkan bisa mengatur sekolah negeri milik Pemerintah Daerah untuk terlibat dalam proses pemerataan pendidikan di daerah. Sekolah negeri, dalam praktiknya diwajibkan untuk menerima calon peserta didik yang berdomisili pada radius zona terdekat dari sekolah paling sedikit sebesar 90% (sembilan puluh persen) dari total jumlah keseluruhan peserta didik yang diterima. Radius zona terdekat ditetapkan pemerintah daerah sesuai dengan ketersediaan anak usia sekolah di daerah tersebut dan daya tampung rombongan belajar pada setiap sekolah. Namun demikian, sekolah dapat menerima peserta didik baru di luar zona terdekat karena alasan prestasi paling banyak 5% dan paling banyak 5% karena alasan khusus, misalnya perpindahan domisili orang tua/wali (Kemendikbud, 2018).

Alasan utama pemerintah mengeluarkan kebijakan terkait sistem zonasi ini adalah untuk pemerataan akses pendidikan bagi masyarakat, sekaligus mendorong satuan pendidikan di masing-masing area, khususnya sekolah negeri, untuk terus meningkatkan mutu pendidikan yang diselenggarakan. Dengan kata lain, melalui sistem zonasi ini diharapkan terjadi percepatan pemerataan pendidikan yang berkualitas dan berkeadilan sebagai suatu sinergi pelayanan pendidikan yang terintegrasi (Kemendikbud, 2018). Secara lebih detil, tujuan utama dari penerapan kebijakan sistem zonasi untuk penerimaan peserta didik pada sekolah negeri ini adalah sebagai berikut:

1. Menjamin penerimaan peserta didik baru berjalan secara objektif, transparan, akuntabel, nondiskriminatif, dan berkeadilan dalam rangka mendorong peningkatan akses layanan pendidikan.
2. Menjamin ketersediaan dan kesiapan satuan pendidikan (sekolah negeri, khususnya) untuk dapat memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.
3. Menjamin adanya pemerataan akses dan mutu pendidikan yang berkeadilan pada setiap zona/ wilayah yang ditetapkan mendekati tempat tinggal peserta didik.
4. Memastikan terpenuhinya tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten didukung oleh prasarana dan sarana yang memadai yang dapat disediakan dan digunakan bersama oleh setiap satuan pendidikan yang ada di wilayah/ zona yang telah ditetapkan.
5. Mengendalikan dan menjamin mutu lulusan serta melakukan pengawasan proses dan hasil pembelajaran secara komparatif dan kompetitif pada wilayah/zona layanan pendidikan secara terukur dan berkesinambungan (Kemendikbud, 2018).

Penerapan kebijakan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik tersebut memang memiliki tujuan yang baik. Hal ini juga didasarkan pada kondisi objektif

pendidikan di Indonesia yang belum merata, baik dalam hal mutu pendidikan, ketersediaan sarana dan prasarana, akses masyarakat, maupun kondisi peserta didik itu sendiri. Terkait kondisi peserta didik secara khusus, berdasarkan laporan PISA 2019, Indonesia menempati ranking ke-73 dari 79 negara yang disurvei. Kemampuan peserta didik Indonesia dalam tiga bidang utama, yakni Membaca (*reading*), Matematika (*mathematics*), dan Sains (*science*), secara keseluruhan belum bisa menyaingi peserta didik dari negara-negara lain. Ranking Indonesia ini bahkan jauh lebih rendah dari Singapura (39), Malaysia (58), Brunei Darussalam (60), dan Thailand (67) (OECD, 2019). Kondisi ini memberikan gambaran yang cukup mengkhawatirkan terkait kualitas peserta didik dalam tiga bidang yang menjadi kompetensi inti persaingan di masa depan.

Persoalan lainnya yang menunjukkan ketidakmerataan pendidikan, yang membuat pemerintah harus mengeluarkan kebijakan zonasi tersebut adalah kesenjangan antara sekolah negeri dan swasta dalam hal besaran biaya pendidikan, sarana dan prasarana, ketersediaan dan kualitas pendidik serta tenaga kependidikan, ataupun kesenjangan-kesenjangan lainnya. Melalui sistem zonasi ini, pemerintah berharap bisa membangun kesempatan bagi masyarakat untuk mendapatkan layanan pendidikan yang baik secara adil, serta mendorong lembaga-lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutunya.

Namun demikian, strategi penerapan sistem zonasi untuk pemerataan pendidikan yang bermutu dan berkelanjutan ini, tidak lantas berhasil menciptakan pemerataan pendidikan tersebut secara mulus. Pada kenyataannya, terdapat banyak persoalan atau dampak negatif selain dampak positif dari penerapan sistem zonasi pada sekolah negeri ini. Beberapa riset yang sudah dilakukan terkait penerapan sistem zonasi ini menunjukkan bahwa sebagian besar masyarakat kurang setuju terhadap sistem zonasi karena praktiknya yang justru menutup peluang bagi anak-anak mereka untuk mendapatkan pendidikan di sekolah unggulan (Habiby & Fiatun, 2019; Widyastuti, 2020). Dampak negatif lainnya dari sistem zonasi ini adalah sistem ini mengurangi kesempatan peserta didik untuk mendapatkan pengalaman baru dalam hal sosialisasi dan interaksi kultural, ketidakadilan layanan yang semakin besar, keterlantaran peserta didik yang tidak diterima di sekolah terdekat karena keterbatasan kuota peserta didik, persaingan yang tidak berbasis keunggulan kompetitif antar peserta didik, dan penyelenggaraan sistem zonasi yang masih belum teratur (Habiby & Fiatun, 2019; Muslah, 2018; Nurlailiyah, 2019; Widyastuti, 2020).

Adapun dampak positif dari penerapan sistem zonasi ini, seperti yang ditunjukkan dalam berbagai hasil riset yang ada, di antaranya adalah peserta didik bisa mendapatkan sekolah yang lebih dekat dengan rumah (efisiensi biaya dan efektivitas waktu belajar bagi peserta didik), peningkatan kualitas akademik peserta didik karena kurangnya gangguan dari luar yang dipercaya memberikan pengaruh pada kualitas akademik peserta didik, kesempatan yang lebih merata yang dirasakan oleh sebagian masyarakat, serta penghapusan citra sekolah favorit atau unggulan yang selama ini memunculkan kastanisasi sekolah (Habiby & Fiatun, 2019; Muslah, 2018; Nurlailiyah, 2019; Widyastuti, 2020).

Beberapa hasil riset yang ada tersebut menunjukkan bahwa penerapan sistem zonasi ini sebenarnya belum cukup efektif untuk mencapai tujuan pemerataan pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan yang diharapkan oleh pemerintah. Pada konteks tertentu, sekolah yang menerapkan sistem penerimaan berbasis zona ini juga dihadapkan pada masalah kualitas peserta didik yang belum mampu mencapai standar penerimaan yang diharapkan. Hal ini pada gilirannya juga berdampak pada upaya sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

Penerapan sistem zonasi ini, meski memiliki tujuan yang baik, tapi juga tidak sesuai dengan prinsip pelayanan dalam industri jasa yang menekankan pentingnya persaingan untuk peningkatan mutu layanan dan lembaga.

Kondisi yang sama juga yang dirasakan oleh salah satu sekolah negeri di kota Bandung, yakni SMA Negeri 11 Bandung. Penerapan sistem zonasi ini berdampak pada tidak saja penurunan jumlah kuota, pudarnya citra sekolah unggulan, tapi juga pada upaya peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan. Penerapan sistem zonasi di SMA Negeri 11 Bandung sudah diberlakukan sejak tahun ajaran 2018-2019 dengan berpedoman pada Juknis PPDB yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Penerimaan peserta didik baru melalui sistem zonasi ini, khususnya bagi SMA Negeri 11 Bandung, tidak saja menghilangkan statusnya sebagai sekolah unggulan dan favorit di kota Bandung, tapi juga membuat pihak sekolah tidak bisa menyaring calon peserta didik terbaik dari luar zona yang ada. Hal ini pada gilirannya berdampak pada hasil dan prestasi belajar peserta didik serta mutu pendidikan di SMA Negeri 11 secara keseluruhan. Hasil studi awal yang dilakukan oleh peneliti, dengan mewawancarai guru di SMA Negeri 11 Bandung, diketahui bahwa meski belum ada perbedaan *outcome* yang signifikan, namun efek dari sistem zonasi ini sudah dirasakan oleh para guru berkaitan dengan kualitas peserta didik itu sendiri. Persoalan lainnya yang juga timbul dari sistem zonasi ini adalah penyaringan yang tidak sesuai dengan standar, yang membuat peserta didik yang diterima memiliki kesenjangan yang cukup tajam antara satu dan lainnya. Para guru yang ada di SMA Negeri 11 Bandung juga mengakui hal tersebut dan menyatakan bahwa karakter peserta didik baru, yang berkaitan juga dengan motivasi dan semangat belajar mereka, hasil dari sistem zonasi ini mengalami penurunan dibandingkan sebelum penerapan sistem zonasi tersebut.

Keluhan yang sama juga muncul dari masyarakat di luar zona SMA Negeri 11 Bandung yang menganggap sistem zonasi ini justru menjadi penghalang mereka untuk menyekolahkan anak di SMA Negeri 11 Bandung. Hal ini belum lagi ditambah dengan praktik penilaian yang tidak jelas, karena ada beberapa kasus di mana peserta didik yang tinggal berdekatan, tetapi pada saat pengumuman hasil, hanya ada satu peserta didik yang diterima, meski nilainya jauh lebih kecil dari temannya yang tidak diterima. Kondisi seperti ini pada gilirannya menimbulkan kecemburuan sosial di masyarakat ataupun peserta didik itu sendiri, terutama mereka yang tidak diterima di sekolah tujuannya.

Sistem zonasi untuk penerimaan peserta didik baru, tentu tidak menjadi persoalan bagi sekolah ketika sistem ini bisa diterapkan dengan baik. Sebab pada praktiknya, penerapan sistem zonasi ini juga membawa dampak positif pada peserta didik ataupun proses pendidikan di sekolah yang menerapkannya, seperti SMA Negeri 11 Bandung. Dampak positif dari sistem zonasi ini misalnya adalah efektivitas waktu dan efisiensi peserta didik dalam belajar, proses sosial antar peserta didik yang lebih mudah terbangun karena saling berdekatan, dan kepuasan sebagian masyarakat sekitar yang mendapatkan kesempatan lebih besar untuk mendaftarkan anak-anak mereka ke sekolah unggulan seperti SMA Negeri 11 Bandung.

Pemerataan pendidikan yang berkualitas bagi masyarakat memang menjadi persoalan bersama yang harus diselesaikan oleh semua pihak terkait, mulai dari pemerintah (pusat dan daerah), penyelenggara atau pengelola lembaga-lembaga pendidikan, hingga masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan itu sendiri. Penerapan strategi zonasi dalam sistem penerimaan peserta didik baru adalah salah satu upaya yang perlu diapresiasi dari kebijakan untuk pemerataan pendidikan

tersebut. Namun demikian, terlepas dari dampak yang muncul dari penerapan sistem zonasi ini, baik positif ataupun negatif, apa yang lebih penting adalah kebijakan zonasi seharusnya membawa peningkatan tertentu pada kualitas atau mutu pendidikan yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga pendidikan terkait, seperti SMA Negeri 11 Bandung.

Penerapan kebijakan tertentu di bidang pendidikan pada akhirnya harus dilihat dalam perspektif fungsional, terutama fungsinya dalam meningkatkan mutu pendidikan yang ada. Terkait kebijakan sistem zonasi secara khusus, selain pemerataan pendidikan, pemerintah juga mengharapkan sistem ini dapat mendorong lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan di zonanya masing-masing (Kemendikbud, 2018). Bagaimanapun, peningkatan mutu pendidikan, terlepas dari ada atau tidaknya kebijakan sistem zonasi tersebut, sudah menjadi kewajiban bagi lembaga-lembaga pendidikan yang ada.

Manajemen mutu merupakan komponen integral dari proses pendidikan secara keseluruhan. Tanpa manajemen mutu tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien. Dalam kerangka inilah manajemen mutu menjadi sesuatu yang mutlak untuk dikuasai oleh pengelola pendidikan, sehingga dapat mengatur dan melaksanakan pendidikan dan pembelajaran secara efektif dan efisien, mulai dari aspek kebijakan, perencanaan, pengorganisasian, pemberdayaan sumber daya yang ada, sampai pengawasan dan pertanggungjawabannya (Mutohar, 2014).

Oleh karena itu, manajemen mutu menjadi kunci keberhasilan untuk mencapai kesuksesan dalam mengelola kapasitas sekolah yang unggul. Dengan manajemen mutu sekolah akan berhasil memenuhi tuntutan mutu pendidikan yang sesuai dengan standar nasional pendidikan (SNP) bahkan melampauinya. Sehingga menghasilkan standar lulusan yang berkualitas. Implementasi manajemen mutu pada hakikatnya adalah untuk meningkatkan performansi (kinerja) sekolah dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan, baik tujuan nasional maupun tujuan institusional (Rohiat, 2009)

Salah satu manajemen mutu pendidikan sangat bergantung pada bagaimana kemampuan sekolah dalam menjalankan manajemen pembelajaran yang baik di sekolahnya. Manajemen pembelajaran sendiri dapat dilihat sebagai upaya sekolah dalam mengelola pembelajaran melalui perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengevaluasian kegiatan pembelajaran sesuai dengan tujuan dari pembelajaran yang ingin dicapai dengan melibatkan berbagai faktor yang memengaruhinya (Sagala, 2009). Melalui manajemen pembelajaran ini, sekolah dituntut untuk bisa merancang pelaksanaan pembelajaran dengan memaksimalkan peran guru dan tenaga kependidikan demi kelancaran proses pembelajaran sebagai kegiatan utama pendidikan di sekolah.

Namun demikian, mengingat bahwa manajemen pembelajaran ini dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, mulai dari kesiapan sekolah, kualitas guru dan peserta didik, kurikulum yang diacu, sarana dan prasarana pembelajaran di sekolah, hingga faktor-faktor internal peserta didik itu sendiri, maka kebijakan apapun yang memengaruhi faktor-faktor tersebut akan berdampak juga pada manajemen pembelajaran, dan pada gilirannya membawa kontribusi tertentu, baik positif ataupun negatif pada upaya peningkatan mutu yang dijalankan (Hamalik, 1995; Sagala, 2009). Kebijakan zonasi dalam penerimaan peserta didik baru juga sedikit banyak berdampak pada kelangsungan manajemen pembelajaran ini, yang dalam kelanjutannya akan berpengaruh pada upaya peningkatan mutu sekolah. Sekolah negeri yang menerapkan sistem zonasi ini pada



akhirnya dituntut untuk bisa menjalankan manajemen pembelajaran berbasis kebijakan sistem zonasi tersebut guna peningkatan mutu pendidikannya.

Kebijakan sistem zonasi saat ini bisa saja tetap memberikan keuntungan pada sekolah-sekolah negeri yang sedari awal sudah menjadi sekolah unggulan. Namun ketika kebijakan ini tidak mampu mendorong sekolah bersangkutan untuk meningkatkan mutu pendidikannya, maka hanya persoalan waktu, sekolah-sekolah negeri ini tidak lagi menjadi pilihan masyarakat karena kalah bersaing dengan sekolah swasta lainnya. Sebab dalam industri jasa, mutu adalah ukuran utama bagi masyarakat konsumen untuk menentukan pilihannya, tidak terkecuali dalam bidang layanan pendidikan.

Pada konteks SMAN 11 Bandung sendiri, upaya peningkatan mutu ini terus dilaksanakan seiring dengan penyesuaian atas kebijakan strategis sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru yang diatur oleh pemerintah. Dalam hal ini, berdasarkan hasil studi awal peneliti, kondisi objektif SMA Negeri 11 Bandung terkait penerapan sistem zonasi dalam konteks peningkatan mutu pendidikan tersebut tidak terlepas dari kondisi internal terkait kekuatan dan kelemahan sekolah, serta kondisi eksternal terkait peluang dan tantangan yang dihadapi di masa depan.

Penelitian ini didukung oleh berbagai teori yang digunakan, antara lain; pertama, *management theory* dari Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menyatakan bahwa manajemen berakar pada fungsi dasar yang mencakup; perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian (Robbins & Coulter, 2012). Kedua, *educational management* dari Harry Tomlinson menyatakan bahwa proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian bertujuan untuk memberdayakan segenap sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien (Tomlinson, 2004). Ketiga, *jurans quality handbook* dari Joseph M. Juran & A. Balnton Godfrey menyatakan bahwa perencanaan, pengendalian dan peningkatan mutu merupakan upaya perbaikan berkelanjutan, yang memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan, harapan, dan kepuasan pelanggan (Juran & Godfrey, 1999). Keempat, sistem zonasi dari Kemendikbud menyatakan bahwa penerimaan peserta didik merupakan bentuk layanan pendidikan bermutu secara merata pada suatu kawasan tertentu, sehingga masyarakat bisa mengakses sekolah terbaik secara lebih mudah (Kemendikbud, 2018).

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat dilihat bahwa sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru memberikan dampak positif yang bisa meningkatkan kekuatan dan keunggulan SMAN 11 Bandung, tapi juga bisa membawa dampak negatif yang berefek pada kelemahan SMAN 11 Bandung. Penerapan sistem zonasi untuk peningkatan mutu pendidikan harus dilihat sebagai peluang dan tantangan untuk peningkatan mutu pendidikan dalam konteks persaingan lembaga pendidikan di masa depan.

Mengingat fenomena aktual penerapan sistem zonasi di tengah tuntutan pemerataan pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan untuk persaingan yang adil, serta kondisi objektif SMAN 11 Bandung sendiri, maka peneliti tertarik untuk mengkaji dan mempelajari lebih lanjut bagaimana strategi manajemen pembelajaran yang dilakukan oleh SMAN 11 Bandung seiring penerapan sistem zonasi untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini akan mengambil judul: "Strategi Manajemen Pembelajaran Berbasis Sistem Zonasi dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 11 Bandung (Study kasus di SMA Negeri 11 Bandung)."

## **METODE**

Penelitian yang dilakukan terhadap fenomena manajemen pembelajaran berbasis sistem zonasi yang termasuk ke dalam salah satu jenis penelitian sosial (*social research*) bertujuan untuk mencari pemahaman (*understanding*) dan kedalaman yang utuh terhadap fenomena yang ditelitinya. Pemahaman ini menyiratkan bahwa apa yang dicari oleh peneliti, lebih difokuskan pada persoalan makna (*meaning*), keterkaitan (*relations*), dan perluasan atas persoalan yang diteliti dalam kategori hermeneutis. Maka pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (*qualitative approach, qualitative inquiry*). Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin memperoleh gambaran lengkap dan holistik tentang fenomena yang diteliti (Creswell, 2014).

Pendekatan penelitian diatas berupaya untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok. Berdasarkan hal tersebut, maka metode penelitian yang dianggap layak dan lebih bisa menggambarkan kontur sosial dan menjelaskan fenomena yang diteliti adalah metode study kasus, di mana peneliti akan menggambarkan kondisi objektif atau sebenarnya dari objek dan subjek yang diteliti. Alasan penggunaan metode ini, agar peneliti dapat menjelaskan dan menganalisis objek dan gejala yang beragam yang merupakan hidup unit yang diteliti (Alwasilah, 2015).

Data penelitian dikumpulkan melalui studi dokumentasi, observasi, dan wawancara dengan pihak-pihak terkait. Adapun yang menjadi *key informan* dalam penelitian ini adalah jajaran manajemen dan pimpinan, perwakilan guru, perwakilan peserta didik, dan perwakilan masyarakat di lingkungan SMA Negeri 11 Bandung.

Teknik pengumpulan data dikategorikan dalam 3 kategori, yaitu: (1) *verbal data*; berupa hasil wawancara atau *interview*; (2) *observational data*; berupa data hasil observasi; dan (3) *mediated data*; berupa data yang bersumber data dokumen, rekaman, arsip, dan perangkat-perangkat fisik (Flick, 2009).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Manajemen Pembelajaran Berbasis Zonasi di SMA Negeri 11 Bandung**

Berdasarkan data temuan penelitian yang kemudian dipilah dan disusun oleh peneliti, manajemen pembelajaran yang terdapat di SMA Negeri 11 Bandung, pada dasarnya dapat dilihat dari bagaimana SMA Negeri 11 Bandung merumuskan kebijakan pendidikannya, dan secara khusus terkait rencana manajemen sekolah dalam hal pembelajaran, yang dimulai dari penerimaan peserta didik baru, pelaksanaan proses belajar-mengajar cara formal di sekolah, hingga evaluasi pembelajaran yang sudah dilangsungkan.

Mengingat bahwa SMA Negeri 11 Bandung sudah memberlakukan sistem zonasi dalam manajemen pembelajarannya, maka terdapat beberapa perubahan titik tekan yang berbeda dari periode sebelum-sebelumnya ketika sistem zonasi tersebut belum diberlakukan. Meski demikian, dalam hal manajemen pembelajaran ini, prinsip utama dari pencapaian tujuan pendidikan dan nilai-nilai sekolah yang terdapat pada visi, misi, dan tujuan sekolah sebelumnya, tetap menjadi pedoman untuk perencanaan, implementasi, dan evaluasi manajemen pembelajaran tersebut. Dalam hal ini, SMA Negeri 11 Bandung menjalankan manajemen pembelajarannya sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi, perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan evaluasi atas tindakan atau kebijakan yang diterapkan.

Secara lebih rinci, temuan peneliti terkait manajemen pembelajaran berbasis zonasi sesuai dengan fungsionalitas manajemen kelembagaan yang terdapat di SMA Negeri 11 Bandung, adalah sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan Manajemen Pembelajaran Berbasis Zonasi

Perencanaan manajemen pembelajaran berbasis zonasi yang terdapat di SMA Negeri 11 Bandung, berdasarkan temuan penelitian yang ada, pada dasarnya dijalankan dengan menyusun beberapa rencana pelaksanaan pembelajaran, yang didasarkan pada tuntutan kebijakan pemerintah yang berlaku (khususnya terkait kebijakan sistem zonasi penerimaan peserta didik baru), kebutuhan dan kemampuan kontekstual sekolah (kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan), serta kondisi objektif sekolah (visi, misi, tujuan, kuota pendidikan, infrastruktur sekolah, dan hasil evaluasi diri sekolah sebelumnya). Beberapa pertimbangan tersebut dilibatkan karena SMA Negeri 11 Bandung adalah sekolah dengan status sekolah Negeri yang terikat dengan statuta kelembagaan dan kewajiban-kewajiban tertentu untuk mendukung pemerintah dalam menyelenggarakan pendidikan yang adil dan merata sesuai dengan kebijakan sistem zonasi yang sudah ditetapkan. Karena itu pula, beberapa kebijakan dalam hal perencanaan manajemen pembelajaran ini, lebih banyak diarahkan untuk peningkatan kualitas atau mutu pendidikan sekolah, kinerja sekolah dan segenap unsur-unsurnya, kompetensi guru dan peserta didik, serta prestasi sekolah. Beberapa butir utama perencanaan yang disusun oleh manajemen SMA Negeri 11 Bandung terkait manajemen pembelajaran ini di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Seleksi ketat berbasis nilai untuk peserta didik baru yang mendaftar di SMA Negeri 11 Bandung dari kuota bebas yang tersedia (50 persen).
- b. Penetapan kriteria seleksi peserta didik baru untuk hasil zonasi (peserta didik yang berada di lingkungan atau cluster pendidikan yang sama dengan SMA Negeri 11 Bandung) sebanyak 50 persen.
- c. Peningkatan kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran dan bimbingan terhadap peserta didik, yang disesuaikan dengan kondisi aktual hasil penerimaan peserta didik berdasarkan sistem zonasi.
- d. Pelestarian nilai-nilai sekolah yang terkandung dalam visi dan misi sekolah, serta internalisasi nilai-nilai tersebut kepada peserta didik melalui pembelajaran yang integral dan holistik.
- e. Koordinasi berbagai pihak dalam menentukan kebutuhan peserta didik atau peserta didik dan upaya-upaya yang harus dilakukan sekolah sesuai dengan kebijakan zonasi.

#### 2. Pengorganisasian Manajemen Pembelajaran Berbasis Zonasi

Pengorganisasian manajemen untuk pembelajaran berbasis zonasi ini pada dasarnya adalah penyesuaian peran dan tanggungjawab semua unsur sekolah dalam melaksanakan butir-butir perencanaan manajemen pembelajaran yang sudah disusun sebelumnya. Dalam hal ini, manajemen SMA Negeri 11 Bandung sudah menyusun hal tersebut dengan memberikan penekanan terkait tupoksi (tugas pokok dan fungsi) guru dalam melaksanakan praktik pembelajaran, bimbingan, arahan, motivasi, dan pemberdayaan peserta didik secara efektif dan sungguh-sungguh, tanpa harus membedakan latar belakang peserta didik yang beragam. Pembagian tugas bimbingan dan pengajaran berbagai mata pelajaran, kelas, wali kelas, sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan guru.

- a. Membangun kerjasama antar guru atau tenaga pendidik melalui berbagai forum diskusi dan komunitas pembelajaran internal (seperti musyawarah guru mata pelajaran/MGMP) di sekolah untuk menghasilkan layanan pembelajaran terhadap peserta didik yang lebih optimal sesuai dengan kebutuhan peserta didik itu sendiri.
- b. Kontekstualisasi pembelajaran dan kehadiran peserta didik sesuai dengan kondisi objektif pendidikan, kebijakan pemerintah, serta kemampuan sekolah.
- c. Evaluasi berkala, baik secara mandiri maupun organisasional untuk meninjau kinerja guru dan peserta didik terkait pembelajaran yang sudah dilangsungkan di sekolah.

### 3. Pengendalian Manajemen Pembelajaran Berbasis Zonasi

Pengendalian manajemen pembelajaran pada dasarnya adalah upaya kontrol dan pengawasan atas segenap praktik manajemen terkait proses pembelajaran di sekolah sesuai dengan perencanaan yang sudah disusun sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa semua tindakan yang dijalankan memang sesuai dengan kepentingan sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Beberapa upaya atau langkah-langkah yang dijalankan terkait proses pengendalian manajemen untuk kepentingan pembelajaran berbasis zonasi ini adalah sebagai berikut:

- a. Pengawasan dan pengendalian internal yang melibatkan pihak sekolah (Kepala Sekolah dan guru) terhadap praktik pembelajaran yang dilangsungkan, upaya peningkatan berbagai standar nasional pendidikan, dan kinerja setiap unsur pendidikan yang ada di sekolah.
- b. Pengawasan atau pengendalian eksternal yang melibatkan pihak lain di luar sekolah, seperti Pengawas, untuk keterlaksanaan sistem zonasi dalam hal penerimaan peserta didik baru, pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan tujuan pendidikan nasional dan kebijakan zonasi, peningkatan standar nasional pendidikan yang lebih menitikberatkan pada pemerataan pendidikan di cluster sekolah bersangkutan dan kinerja unsur-unsur sekolah secara umum.
- c. Intensifikasi bimbingan dan pengajaran oleh guru terhadap peserta didik dengan mempertimbangkan faktor-faktor penguat yang dihasilkan dari penerapan sistem zonasi.

### 4. Evaluasi Manajemen Pembelajaran Berbasis Zonasi

Evaluasi manajemen terkait pembelajaran berbasis zonasi ini pada dasarnya adalah upaya manajemen sekolah dalam menilai kesesuaian antara tujuan dan standar yang ditetapkan dengan capaian pelaksanaan di lapangan. Dengan kata lain, evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan ketercapaian tujuan dengan kondisi sesungguhnya yang ada di sekolah. Praktik evaluasi manajemen pembelajaran ini dilakukan secara rutin, baik dalam bentuk evaluasi formal keseluruhan seperti EDS (Evaluasi Diri Sekolah), evaluasi kinerja guru secara mandiri dan komunal, evaluasi hasil belajar peserta didik, dan evaluasi manajemen terkait khususnya penerapan sistem zonasi yang nantinya dikaitkan juga dengan bagaimana mutu pendidikan yang dihasilkan dari penerapan sistem zonasi tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait dan studi dokumentasi hasil evaluasi yang ada ditemukan beberapa fakta berikut:

- a. Praktik penerimaan peserta didik baru yang dilakukan SMA Negeri 11 Bandung sudah mengikuti aturan dan prosedur sesuai dengan kebijakan sistem zonasi yang ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Penerimaan peserta didik baru dijalankan dengan mengikuti kriteria-kriteria tertentu untuk menjaring peserta didik terbaik, sekaligus mewujudkan pemerataan pendidikan untuk masyarakat di cluster di mana sekolah berada, sehingga bisa memberikan manfaat pada lingkungan sekolah secara optimal.
- c. Meski belum sepenuhnya bisa didata bagaimana tingkat mutu lulusan sekolah dalam hal keberlanjutan pendidikan sebagai hasil dari sistem zonasi, namun secara umum kondisi aktual peserta didik hasil zonasi tersebut tidak memberikan pengaruh signifikan atau perubahan-perubahan dramatis pada cara sekolah melangsungkan pendidikan, atau pada bagaimana situasi pembelajaran yang ada.
- d. Pembelajaran dengan pertimbangan sistem zonasi lebih banyak berperan dalam hal memberikan kesempatan yang lebih besar pada masyarakat sekitar untuk memasukkan anak-anak mereka ke SMA Negeri 11 Bandung, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan pemerintah dan sekolah itu sendiri. Dalam kelanjutannya, perbedaan kemampuan antara peserta didik baru dengan nilai terbaik untuk kuota bebas dan peserta didik hasil kebijakan zonasi tidak menunjukkan perbedaan signifikan, terutama ketika guru bisa memberikan bimbingan dan pengajaran yang optimal dengan metode-metode pembelajaran tertentu.

Beberapa temuan di atas mengindikasikan bahwa manajemen pembelajaran berbasis zonasi di SMA Negeri 11 Bandung, maka pihak sekolah yang diteliti sudah berhasil melaksanakan kewajibannya sesuai dengan tuntutan kebijakan zonasi, tanpa harus membuat perubahan-perubahan tertentu yang berdampak pada perubahan sistem dan pola pembelajaran yang sudah diterapkan selama ini. Dengan kata lain, pemberlakuan sistem zonasi dalam kebijakan pembelajaran sekolah, khususnya yang dilakukan oleh SMA Negeri 11 Bandung, tidak berarti menghadirkan perubahan dalam cara guru mengajar dan membimbing peserta didik secara signifikan, meskipun pada beberapa hal, kondisi ini memang menuntut guru untuk bisa memberikan motivasi kepada peserta didik secara lebih intensif, terutama untuk mengatasi perbedaan kemampuan yang ditimbulkan dari penerapan sistem zonasi tersebut.

## **B. Mutu Pendidikan di SMA Negeri 11 Bandung**

Berdasarkan data temuan penelitian yang kemudian dipilah dan disusun oleh peneliti, persoalan mutu pendidikan di SMA Negeri 11 Bandung merupakan gambaran bagaimana keterlaksanaan pendidikan dan pembelajaran dengan melibatkan berbagai faktor kontekstual pada tahun pembelajaran tertentu (seperti penerapan kebijakan zonasi), kondisi sarana dan prasarana penunjang pendidikan, hasil evaluasi manajemen pembelajaran, hasil belajar peserta didik, dan kualitas lulusan yang dilihat dari nilai maupun tingkat keberlanjutan dan penerimaan lulusan pada perguruan tinggi tertentu.

Secara lebih khusus, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, guru atau tenaga pendidik, maupun peserta didik di lingkungan SMA Negeri 11 Bandung, maka kondisi objektif mutu pendidikan yang terdapat di SMA Negeri 11 Bandung tersebut adalah sebagai berikut:

## 1. Mutu Pendidikan dalam Perspektif Kepala Sekolah

Berkaitan dengan penerapan kebijakan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di lingkungan SMA Negeri 11 Bandung, peneliti kemudian melakukan wawancara dengan pihak Kepala Sekolah SMA Negeri 11 Bandung, yang menghasilkan temuan-temuan terkait mutu pendidikan sebagai berikut:

- a. Kepala Sekolah berpandangan bahwa persoalan mutu pendidikan terus menjadi fokus sekolah yang ingin ditingkatkan dari berbagai aspeknya, sesuai dengan tuntutan standar nasional pendidikan itu sendiri. Terkait penerapan sistem zonasi sendiri, maka upaya tersebut lebih ditekankan pada bagaimana sekolah mampu memberikan bimbingan dan layanan pendidikan yang bisa meningkatkan dan menyeimbangkan kemampuan semua peserta didik secara lebih baik, terutama dengan mengubah paradigma pembelajaran, penggunaan metode dan pendekatan pembelajaran kontemporer sesuai dengan kebutuhan peserta didik, serta memfasilitasi berbagai kebutuhan pembelajaran yang ada di sekolah.
- b. Dalam hal penerapan kebijakan zonasi secara keseluruhan dan dampaknya terhadap mutu pendidikan di SMA Negeri 11 Bandung, Kepala Sekolah menyatakan bahwa kebijakan zonasi ini lebih berperan dan berdampak pada masyarakat di cluster sekolah. Pemberlakuan sistem zonasi membuat sekolah tidak lagi dibebani dengan kategori sekolah unggulan atau sekolah favorit, yang selama ini menghadirkan kastanisasi sekolah di masyarakat. Hal ini pada gilirannya membuat mutu pendidikan di berbagai sekolah bersifat variatif tergantung pada modalitas dan citra sosial yang dimilikinya. Pemberlakuan sistem zonasi pada gilirannya membuat sekolah dituntut untuk melakukan berbagai upaya yang mungkin guna menyeimbangkan berbagai perbedaan kemampuan peserta didik hasil zonasi tersebut. Meski demikian, hal ini menurut Kepala Sekolah tidak terlalu memberikan pengaruh pada mutu lulusan secara umum.
- c. Tingkat keterserapan lulusan pada melalui SNMPTN menunjukkan bahwa lulusan peserta didik hasil zonasi tidak memberikan perubahan dan perbedaan yang signifikan. Hanya saja, menurut Kepala Sekolah, sistem zonasi ini menghadirkan tuntutan baru pada guru dan beban kerja yang lebih besar, terutama dalam memberikan bimbingan dan pengajaran ekstra untuk menyeimbangkan kemampuan setiap peserta didik yang ada.

## 2. Mutu Pendidikan dalam Perspektif Guru

Berkaitan dengan penerapan kebijakan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di lingkungan SMA Negeri 11 Bandung, peneliti kemudian juga melakukan wawancara dengan pihak guru di lingkungan SMA Negeri 11 Bandung, yang menghasilkan temuan-temuan terkait mutu pendidikan sebagai berikut:

- a. Guru berpandangan bahwa sistem zonasi berhasil menghapuskan status favorit dan unggulan dari SMA Negeri 11 Bandung untuk cluster 1, atau sekolah favorit di wilayah Bandung Selatan. Dengan kata lain, sistem zonasi bisa menghilangkan anggapan-anggapan tertentu yang berkembang di masyarakat yang seringkali merugikan pada peserta didik karena tidak bisa bersekolah di sekolah-sekolah tertentu, dan menghadirkan perbedaan anggapan terkait mutu pendidikan di dalamnya.
- b. Hasil dari penerapan sistem zonasi membuat SMA Negeri 11 Bandung dipandang setara dengan sekolah lain. Hal ini memang menurunkan citra SMA Negeri 11 Bandung sebagai sekolah unggulan selama ini, namun sisi

positifnya adalah beban tersebut menjadi hilang dan membuat guru lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik pada segenap peserta didik baru yang berbeda kemampuan dan latar belakang.

- c. Guru merasakan tantangan yang lebih besar dan beban kerja yang lebih tinggi dalam memberikan bimbingan dan pengajaran yang terbaik pada peserta didik, terutama karena tidak semua peserta didik dihasilkan dari proses seleksi berdasarkan kategori nilai terbaik yang diakibatkan oleh sistem zonasi tersebut. Aspek positif dari hal ini adalah bahwa peserta didik yang lemah kemampuannya bisa lebih cepat berkembang karena berada di tengah-tengah lingkungan yang menuntut dirinya untuk belajar lebih tekun dan bisa bersaing dengan peserta didik lain.

### 3. Mutu Pendidikan dalam Perspektif Peserta didik

Berkaitan dengan penerapan kebijakan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di lingkungan SMA Negeri 11 Bandung, peneliti kemudian juga melakukan wawancara dengan pihak peserta didik di lingkungan SMA Negeri 11 Bandung, yang menghasilkan temuan-temuan terkait mutu pendidikan sebagai berikut:

- a. Beberapa peserta didik menganggap bahwa kondisi objektif mutu sekolah setelah diberlakukan sistem zonasi sedikit menurun. Penurunan ini disebabkan kondisi faktual bahwa penerimaan peserta didik baru tidak selektif seperti sebelumnya, yang hanya menerima peserta didik dengan nilai terbaik. Meski demikian, kondisi ini juga membuat peserta didik yang kurang kemampuannya lebih termotivasi dalam belajar seperti teman-temannya yang lain.
- b. Penerapan sistem zonasi membuat peserta didik bisa memilih sekolah yang lebih dekat dengan rumahnya, sehingga mereka tidak perlu direpotkan dengan jarak dan kemacetan jalan yang bisa membuat mereka terlambat ke sekolah. Hal ini pada gilirannya dapat membuat peserta didik lebih efektif dalam belajar di sekolah.
- c. Tantangan belajar yang dirasakan peserta didik lebih banyak berkaitan dengan kondisi aktual dunia pendidikan itu sendiri, dan bukan berkaitan dengan sistem zonasi. Pembelajaran di masa Pandemi yang lebih banyak mengandalkan pertemuan daring (dalam jaringan) misalnya, membuat peserta didik harus membiasakan diri dengan berbagai aplikasi pembelajaran berbasis teknologi tertentu.

Berdasarkan hasil wawancara Kepala Sekolah, guru atau tenaga pendidik, maupun peserta didik pada dasarnya bisa melihat sisi positif dari penerapan sistem zonasi untuk membantu peserta didik yang kurang mampu guna lebih berkembang selaras dengan peserta didik lainnya. Sistem zonasi memberikan kesempatan yang lebih adil kepada peserta didik untuk bisa bersekolah di tempat yang terdekat, meski hal itu juga menghadirkan respon yang sebaliknya pada peserta didik lain. Terlepas dari hal itu, semua unsur sekolah yang diwawancarai, menekankan bahwa sistem zonasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perubahan mutu sekolah, baik sebelum ataupun sesudah sistem zonasi tersebut diberlakukan.

Terkait hasil studi dokumentasi atas hasil evaluasi diri sekolah sendiri, maka dapat dikatakan bahwa SMA Negeri 11 Bandung tetap bisa mempertahankan mutu pendidikannya, sebagaimana bisa dilihat dari nilai akreditasi sekolah dan capaian-capaian sekolah terkait standar nasional pendidikan itu sendiri. Hasil belajar peserta didik juga secara umum masih menunjukkan prestasi yang baik. Meski demikian,

kondisi Pandemi membuat sekolah dan praktik pembelajaran di dalamnya berubah secara drastis, terutama ketika guru dan peserta didik lebih banyak dituntut untuk melakukan pembelajaran secara daring (dalam jaringan). Hal ini pada gilirannya membuat penerapan metode-metode tertentu dalam pembelajaran menjadi kurang maksimal sebagaimana pada pembelajaran luring (luar jaringan) atau offline.

### **C. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Pembelajaran Berbasis Zonasi di SMA Negeri 11 Bandung**

Berdasarkan data temuan penelitian yang kemudian dipilah dan disusun oleh peneliti, penerapan sistem zonasi dalam penerimaan peserta didik baru di lingkungan SMA Negeri 11 Bandung sudah berhasil dijalankan dengan baik. Meski demikian, dalam pelaksanaan pembelajarannya sendiri, atau pada bagaimana implementasi manajemen pembelajaran berbasis zonasi di SMA Negeri 11 Bandung, terdapat beberapa faktor yang mendukung dan faktor-faktor yang menghambat implementasi manajemen pembelajaran berbasis zonasi tersebut.

Apa yang menjadi titik tekan dari penerapan sistem zonasi ini tentu saja adalah pemerataan kesempatan pada peserta didik yang dekat dengan sekolah untuk bisa bersekolah di SMA Negeri 11 Bandung, meskipun nilai rapor mereka tidak sesuai dengan kriteria yang ditetapkan untuk kuota lainnya dari sekolah (seleksi peserta didik dengan nilai terbaik). Kondisi ini pada gilirannya memberikan tantangan baru pada pelaksana pendidikan, terutama guru atau tenaga pendidik di sekolah untuk bisa menyeimbangkan kemampuan peserta didik yang dihasilkan dari sistem zonasi tersebut. Secara umum, berdasarkan hasil wawancara dengan unsur-unsur terkait apa yang menjadi faktor pendukung terkait implementasi manajemen pembelajaran berbasis zonasi tersebut adalah sebagai berikut:

#### **1. Faktor Pendukung Manajemen Pembelajaran Berbasis Zonasi menurut Kepala Sekolah**

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Kepala Sekolah SMA Negeri 11 Bandung, maka beberapa faktor yang membuat SMA Negeri 11 Bandung tetap bisa melaksanakan berbagai perencanaan manajemen pembelajaran sesuai dengan tuntutan penerapan sistem zonasi adalah sebagai berikut:

- a. Kesiapan manajemen sekolah untuk menjalankan berbagai tuntutan manajerial dan fungsi sekolah di masyarakat, sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam hal ini, beberapa strategi utama yang dilakukan oleh pihak sekolah dalam pelaksanaan manajemen pembelajaran berbasis zonasi adalah dengan pengelolaan lingkungan dan sumber daya belajar yang baik, pengelolaan guru, pengelolaan peserta didik, serta mengintensifkan keberadaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), sehingga praktik pembelajaran dan berbagai persoalan yang ditemui guru bisa dicarikan solusi terbaiknya.
- b. Penekanan tentang pentingnya membangun unsur pendidik atau guru dalam memandang proses pembelajaran dalam perspektif terbaru, di mana peserta didik harus menjadi pusat dalam pembelajaran. Paradigma belajar seperti ini membuat peserta didik lebih aktif, termotivasi, dan pada gilirannya memudahkan guru untuk membimbing mereka dalam belajar.
- c. Penekanan tentang pentingnya penggunaan model dan pendekatan pembelajaran yang baik, sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Dengan cara ini, Kepala Sekolah meyakini bahwa penerapan sistem zonasi tidak memberikan pengaruh dalam bentuk degradasi mutu pembelajaran, selama guru bisa menjalankan perannya dengan baik, terutama dengan



menggunakan model pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik itu sendiri.

- d. Adanya assessmen atau penilaian yang jelas tentang kebutuhan-kebutuhan sekolah dalam menerapkan manajemen pembelajaran berbasis sistem zonasi. Penilaian tersebut berkaitan dengan penilaian kebutuhan peserta didik dan penilaian kebutuhan lingkungan.
- e. Peningkatan kesadaran unsur-unsur pendidik di sekolah tentang tujuan dan mekanisme penerapan sistem zonasi dan indikator-indikator yang harus dicapai oleh masing-masing pihak dalam penerapan sistem zonasi tersebut secara efektif. Dalam hal ini, semua pihak harus terlibat dalam koordinasi kolaboratif, agar semua praktik manajemen yang berkaitan dengan proses pembelajaran bisa berjalan dengan baik.

## 2. Faktor Pendukung Manajemen Pembelajaran Berbasis Zonasi menurut Guru

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak guru di lingkungan SMA Negeri 11 Bandung, maka didapatkan beberapa temuan terkait faktor pendukung pelaksanaan manajemen pembelajaran berbasis zonasi sebagai berikut:

- a. Kesiapan guru dalam menjalankan tugas dan perannya di sekolah, terutama dalam memberikan pengajaran, bimbingan, maupun layanan konseling kepada peserta didik. Kesiapan guru ini kemudian diimplementasikan dalam bimbingan bertahap oleh guru terhadap peserta didik yang beragam hasil dari sistem zonasi tersebut.
- b. Infrastruktur dan sarana serta prasarana sekolah yang sudah memadai untuk melangsungkan pembelajaran, baik secara luring maupun daring sesuai dengan kondisi yang dihadapi, serta mekanisme penanganan berbagai masalah pembelajaran yang sudah ditetapkan.

Adapun faktor-faktor penghambat atau yang menjadi titik kelemahan dari pelaksanaan manajemen pembelajaran berbasis zonasi di SMA Negeri 11 tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Faktor Penghambat Manajemen Pembelajaran Berbasis Zonasi menurut Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMA Negeri 11 Bandung, faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan manajemen pembelajaran berbasis zonasi ini adalah sebagai berikut:

- a. Praktik pembelajaran yang belum sepenuhnya menjadikan peserta didik sebagai pusat pembelajaran (*student centered*). Hal ini pada gilirannya membuat banyak pembelajaran tidak bisa memberikan hasil yang maksimal, karena peserta didik belum dilibatkan secara aktif dan positif dalam pembelajaran. Pada konteks pembelajaran di masa Pandemi, hal ini kemudian disiasati dengan berbagai bentuk dan model pembelajaran daring yang lebih banyak memberikan penugasan kepada peserta didik untuk pemecahan masalah tertentu atau motivasi guna belajar mandiri di rumah.
- b. Heterogenitas peserta didik atau peserta didik sebagai hasil dari program penerimaan peserta didik berbasis zonasi. Tidak semua peserta didik memiliki kemampuan yang sama di sekolah, karena sistem penerimaan tidak lagi hanya berdasarkan pada prestasi sebelumnya atau berdasarkan kriteria nilai (NEM), melainkan harus melibatkan peserta didik dengan pertimbangan jarak dari sekolah (zonasi). Hal ini mengakibatkan guru memiliki beban ekstra untuk melakukan bimbingan dan pengajaran kepada

peserta didik dalam rangka penyesuaian dan penyeimbangan kemampuan antar peserta didik yang heterogen tersebut.

- c. Sekolah tidak lagi bisa menjaring peserta didik-peserta didik lulusan terbaik dari sekolah di tingkat sebelumnya. Hal ini berarti menambah tuntutan pada sekolah untuk tetap bisa mempertahankan mutu yang ada, sekaligus menjalankan kebijakan pemerintah untuk pemerataan layanan pendidikan di daerah. Penerapan sistem zonasi yang menekankan pada tempat tinggal peserta didik yang terdekat dengan sekolah untuk mendapatkan kesempatan tertentu, dengan kata lain memang memberikan keadilan pada masyarakat, tapi juga memberikan kerja tambahan pada sekolah untuk mempertahankan mutunya dengan baik.
2. Faktor Penghambat Manajemen Pembelajaran Berbasis Zonasi menurut Guru Berdasarkan wawancara dengan pihak guru di lingkungan SMA Negeri 11 Bandung, maka beberapa faktor penghambat manajemen pembelajaran berbasis zonasi, di antaranya adalah sebagai berikut:
    - a. Keragaman latar belakang dan kemampuan peserta didik yang membuat guru tidak bisa menerapkan metode yang sama untuk setiap peserta didik dalam belajar. Dalam kelanjutannya, heterogenitas kemampuan ini juga menghadirkan tantangan pada guru untuk menyeimbangkan kemampuan satu sama lain agar bisa mendapatkan hasil belajar yang optimal.
    - b. Guru harus bisa melibatkan pertimbangan tertentu berkaitan dengan motivasi belajar peserta didik yang seringkali tidak optimal karena rendahnya kepercayaan diri, kurangnya keinginan untuk berprestasi, tingkat kemampuan ekonomi yang tidak merata, serta faktor lingkungan yang lebih homogen pada peserta didik hasil zonasi.
    - c. Faktor lainnya adalah efektivitas pembelajaran di masa Pandemi yang lebih banyak mengandalkan pertemuan daring dan penggunaan aplikasi-aplikasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi tertentu yang seringkali membuat pembelajaran tidak maksimal seperti pertemuan formal biasa.

#### **D. Dampak Manajemen Pembelajaran Berbasis Zonasi Terhadap Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 11 Bandung**

Berdasarkan data temuan penelitian yang kemudian dipilah dan disusun oleh peneliti, maka dampak dari manajemen pembelajaran berbasis zonasi yang terdapat di SMA Negeri 11 Bandung, pada dasarnya merupakan outcome dari perubahan kebijakan penerimaan peserta didik baru, dari yang semua seleksi berbasis nilai untuk mendapatkan peserta didik terbaik, menjadi seleksi berbasis jarak dan menyediakan kuota untuk peserta didik yang berada dekat dengan sekolah.

Meski proses ini tidak lantas memberikan perubahan yang dramatis pada cara sekolah melaksanakan fungsi dan tugasnya, namun hal tersebut apda gilirannya sedikit banyak memengaruhi cara guru dalam membimbing dan mengajarkan peserta didik untuk menyeimbangkan kemampuan peserta didik yang lebih heterogen karena peerapan sistem zonasi tersebut. Secara lebih rinci, beberapa dampak yang timbul dari penerapan manajemen pembelajaran berbasis zonasi, khususnya terkait upaya peningkatan mutu pendidikan di lingkungan SMA Negeri 11 Bandung adalah sebagai berikut:

##### **1. Dampak pada Mutu Manajemen**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pihak-pihak terkait yang kemudian didokumentasikan oleh peneliti, maka beberapa dampak utama dari

penerapan manajemen pembelajaran berbasis zonasi pada manajemen sekolah SMA Negeri 11 Bandung adalah sebagai berikut:

- a. Penerapan sistem zonasi pada dasarnya membuat SMA Negeri 11 Bandung tidak lagi bisa mendapatkan status sekolah unggulan dalam konteks yang luas (di luar cluster), karena tujuan dari sistem zonasi sendiri adalah menghilangkan kastanisasi sekolah di masyarakat. Penerapan sistem zonasi ini juga membuat sekolah harus bekerja lebih keras dalam menyusun berbagai perencanaan manajemen pembelajaran untuk menyiasati kondisi peserta didik yang beragam, dan bukan sepenuhnya hasil seleksi berdasarkan kriteria nilai terbaik.
- b. Sistem zonasi juga membuat manajemen sekolah harus lebih bisa merumuskan kebijakan yang bermanfaat pada lingkungan sekitar, karena peserta didiknya pada akhirnya lebih banyak berasal dari lingkungan yang dekat.

## 2. Dampak pada Mutu Pembelajaran

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang didokumentasikan oleh peneliti, beberapa dampak utama dari penerapan manajemen pembelajaran berbasis sistem zonasi pada upaya peningkatan mutu pembelajaran di SMA Negeri 11 Bandung adalah sebagai berikut:

- a. Kondisi kemampuan peserta didik menjadi lebih beragam dan heterogen. Peserta didik memiliki minat dan bakat serta kecenderungan yang berbeda satu sama lain, yang membuat guru harus bisa memilih dan menerapkan metode yang tepat dalam melangsungkan pembelajaran.
- b. Penilaian peserta didik menjadi lebih kompleks, karena melibatkan banyak pertimbangan sebagai dampak dari heterogenitas kemampuan peserta didik yang menuntut guru untuk mampu memberikan layanan terbaik pada setiap peserta didik dalam memanifestasikan minat dan bakatnya.
- c. Peserta didik dengan kemampuan yang kurang bisa terbantu oleh peserta didik dengan kemampuan lebih. Namun pada beberapa kasus tertentu, peserta didik dengan kemampuan kurang menjadi terdemotivasi untuk belajar atau mengalami krisis kepercayaan diri dibandingkan peserta didik lainnya. Hal ini menghadirkan tugas tambahan bagi guru untuk mengatasi hal tersebut dengan cara-cara yang efektif, tanpa mengganggu suasana pembelajaran secara keseluruhan.
- d. Hasil pembelajaran dan prestasi belajar peserta didik yang lebih variatif dibandingkan sebelumnya. Hal ini bisa memicu iklim kompetisi antar peserta didik yang positif selama guru bisa mengelola hal tersebut dengan baik. Sebaliknya, kondisi yang sama juga bisa dengan mudah menghasilkan kecemburuan sosial, terutama pada peserta didik yang tidak bisa menyesuaikan diri mereka dengan tuntutan sekolah dan pembelajaran.

## 3. Dampak pada Mutu Peserta didik dan Lulusan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang didokumentasikan oleh peneliti, beberapa dampak utama dari penerapan manajemen pembelajaran berbasis sistem zonasi pada upaya peningkatan mutu pembelajaran di SMA Negeri 11 Bandung, khususnya pada mutu peserta didik dan lulusan adalah sebagai berikut

- a. Penerapan sistem zonasi memberikan kontribusi signifikan terhadap upaya pemerintah dalam meningkatkan keadilan dan pemerataan kesempatan pada peserta didik non-unggulan untuk mendapatkan layanan pendidikan atau sekolah terbaik.

- b. Peserta didik lulusan tidak lagi memiliki kebanggaan tertentu dibandingkan sebelumnya karena setiap sekolah dianggap setara sebagai akibat dari penerapan sistem zonasi tersebut.
- c. Peserta didik yang berprestasi tidak lantas bisa bersekolah di sekolah yang mereka inginkan, terutama ketika mereka berada di zonasi yang berbeda dengan sekolah tersebut. Hal ini akan dirasakan sebagai bentuk ketidakadilan kesempatan pada peserta didik unggulan, atau peserta didik yang sudah belajar dengan giat, namun tidak bisa bersekolah di tempat yang mereka inginkan.

Beberapa dampak dari penerapan manajemen pembelajaran berbasis sistem zonasi tersebut menunjukkan bahwa sistem zonasi memiliki dampak positif dan dampak negatif tertentu, khususnya terhadap upaya sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikannya. Beberapa dampak positif dari penerapan sistem zonasi ini adalah: (1) hadirnya pemerataan kesempatan dan keadilan di masyarakat untuk mendapatkan layanan pendidikan yang berkualitas bagi anak-anak mereka; (2) sekolah dituntut untuk menyusun ulang strategi manajemen pembelajaran tertentu yang lebih bisa mengakomodir kebutuhan peserta didik sebagai hasil zonasi; dan (3) sekolah dituntut untuk meningkatkan kinerja guru atau tenaga pendidik dan kependidikan yang dimilikinya guna menyesuaikan dengan perubahan kebijakan penerimaan peserta didik baru dengan sistem zonasi.

Adapun beberapa dampak negatif dari penerapan sistem zonasi ini, di antaranya adalah: (1) kondisi peserta didik lebih heterogen sekaligus homogen. Heterogenitas ini muncul dari kesenjangan kemampuan antar peserta didik yang tidak semuanya masuk berdasarkan kategori nilai terbaik. Sementara homogenitas peserta didik disebabkan mereka lebih banyak berasal dari lingkungan yang sama yang dekat dengan sekolah tersebut. Hal ini pada gilirannya membuat guru harus bekerja lebih keras untuk menyeimbangkan kemampuan peserta didik satu sama lain agar setara; (2) beberapa peserta didik berprestasi menganggap bahwa sistem zonasi justru menutup kesempatan pada mereka untuk mendapatkan sekolah terbaik atau unggulan yang mereka inginkan, karena terkendala kuota dan kebijakan zonasi tersebut; dan (3) penerapan sistem zonasi membuat sekolah harus bekerja lebih keras untuk menyusun manajemen pembelajaran yang strategis sesuai dengan kondisi objektif yang dihasilkan dari sistem zonasi tersebut, terutama untuk menghadirkan mutu peserta didik dan lulusan yang tidak kalah dengan sekolah lainnya di tengah berbagai perubahan kebijakan yang ada.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan di atas, simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan manajemen pembelajaran berbasis zonasi adalah upaya SMA Negeri 11 Bandung dalam merumuskan kebijakan dan tata laksana pembelajaran dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang terlibat, khususnya perubahan cara penerimaan siswa baru yang menggabungkan jalur prestasi dan zonasi atau campuran keduanya. Dalam hal ini, SMA Negeri 11 Bandung menyusun perencanaan manajemen pembelajaran berbasis zonasi tersebut dengan melibatkan pertimbangan-pertimbangan tertentu terkait modalitas yang dimiliki (kekuatan dan kelemahan), tujuan yang ingin dicapai, bentuk-bentuk kegiatan dan unsur pelaksana kegiatan, yang dirancang secara integral dan berkelanjutan sesuai dengan konteks dan kondisi pembelajaran yang dihadapi sebagai dampak dari penerapan sistem zonasi.

2. Pelaksanaan manajemen pembelajaran berbasis zonasi adalah implementasi berbagai poin perencanaan yang sudah disusun sebelumnya, yang melibatkan proses pengorganisasian dan pengendalian manajemen, untuk memastikan berbagai agenda atau kegiatan yang berkaitan dengan pembelajaran dan tata lembaga secara umum, ataupun upaya peningkatan mutu pendidikan secara khusus bisa berjalan dengan efektif dan baik. Apa yang dilakukan oleh jajaran manajemen SMA Negeri 11 Bandung dalam hal pelaksanaan manajemen pembelajaran berbasis zonasi ini adalah membagi tugas dan tanggungjawab masing-masing unsur yang ada, lalu mengawasi pelaksanaan kegiatan manajemen pembelajaran, yang dimulai dari penerimaan siswa baru, praktik pembelajaran di kelas, hingga penilaian hasil belajar peserta didik.
3. Evaluasi manajemen pembelajaran berbasis zonasi adalah keberlanjutan dari fungsionalitas manajemen sebelumnya, seperti perencanaan dan pelaksanaan manajemen, yang dalam praktiknya dijalankan baik melalui evaluasi kinerja manajemen lembaga secara keseluruhan, ataupun evaluasi hasil pembelajaran secara khusus. Dengan cara itu, jajaran manajemen sekolah bisa mengetahui bagaimana capaian-capaian yang ada terkait poin-poin perencanaan dan pelaksanaan manajemen pembelajaran berbasis zonasi sebelumnya. Upaya ini juga dilanjutkan dengan evaluasi mutu pendidikan secara keseluruhan, karena manajemen pembelajaran dianggap menjadi bagian penting dari upaya peningkatan mutu pendidikan di SMA Negeri 11 Bandung tersebut.
4. Faktor-faktor pendukung penerapan manajemen pembelajaran berbasis zonasi di SMA Negeri 11 Bandung, adalah: kesiapan manajemen dan unsur-unsur pelaksana pendidikan dan pembelajaran, khususnya guru dan tenaga kependidikan, assessmen atau penilaian yang jelas terhadap kebutuhan sekolah, sumber daya yang mumpuni, dan kesadaran yang merata tentang bagaimana melaksanakan pembelajaran yang baik di sekolah. Sedangkan faktor-faktor penghambat penerapan manajemen pembelajaran berbasis zonasi di SMA Negeri 11 Bandung, adalah: heterogenitas atau keragaman kemampuan siswa yang menjadi input pendidikan karena tidak semua siswa dihasilkan dari kriteria seleksi berdasarkan prestasi atau nilai terbaik, serta ketidaksiapan dan kurangnya kesadaran sebagian unsur pendidik untuk menyikapi hal tersebut dengan meningkatkan kompetensi dan kinerja yang dibutuhkan siswa untuk menyeimbangkan dan menutup kesenjangan kemampuan di antara mereka.
5. Dampak utama dari penerapan manajemen pembelajaran berbasis zonasi pada upaya peningkatan mutu pendidikan di SMA Negeri 11 Bandung, pada dasarnya lebih banyak berkaitan dengan persoalan pudarnya citra sekolah unggulan dan favorit di masyarakat yang membuat siswa dan lulusan tidak lagi memiliki kebanggaan tertentu dari sekolahnya, persoalan heterogenitas input pendidikan yang diterima oleh sekolah, serta timbulnya anggapan-anggapan tertentu baik yang positif maupun negatif dari masyarakat terkait strategi zonasi tersebut. Namun demikian, kondisi ini tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap mutu pendidikan yang ada, terutama karena persoalan mutu sudah disadari sebagai kewajiban dan tuntutan normatif sekolah, baik sebelum ataupun sesudah penerapan strategi zonasi tersebut. Penerapan strategi zonasi pada praktik penerimaan siswa baru di SMA Negeri 11 Bandung, dengan demikian, tidak menghadirkan perubahan dan dampak yang signifikan pada mutu pendidikan yang terdapat di SMA Negeri 11 Bandung tersebut. Namun kondisi ini tentu saja didukung dengan adanya kesiapan dan sumber daya yang sudah baik dari SMA Negeri 11 Bandung itu sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, Chaedar A. (2015). *Pokoknya Study Kasus (Pendekatan Kualitatif)*. Bandung: Kiblat Buku Utama
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. (London: SAGE Publications, Inc.).
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research. 4<sup>th</sup> Edition*. (London: SAGE Publications, Inc.).
- Gazali, M. (2013). Optimalisasi Peran Lembaga Pendidikan untuk Mencerdaskan Bangsa. *Al-Ta'dib, Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan*, 6(1), 126–136.
- Habiby, W. N., & Fiatun, S. N. (2019). Persepsi Masyarakat dan Dampak Sistem Zonasi untuk Pemerataan Akses Sekolah Dasar di Kecamatan Serengan Kota Surakarta. *PPD, Profesi Pendidikan Dasar*, 6(1), 225–238.
- Hamalik, O. (1995). *Kurikulum dan Pembelajaran*. (Jakarta: Bumi Aksara).
- Hasan, A. (2013). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Balai Pustaka).
- Juran, J. M., & Godfrey, B. (1999). *Juran's Quality Handbook*. (New York: McGraw-Hill Company).
- Kemendikbud. (2018). *Sistem Zonasi, Strategi Pemerataan Pendidikan yang Bermutu dan Berkeadilan*. (Jakarta: Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan, Kemendikbud).
- Mutohar PM. (2014). *Manajemen Mutu Sekolah*. Jogjakarta: Aruz Media
- Peraturan Pemerintah No. 57 tahun 2021 tentang Standar Pendidikan Nasional
- Prakasha, A., & Mohanty, R. P. (2011). Understanding Service Quality. *Production Planning & Control*, 1(1), 1–16.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management. 11<sup>th</sup> Edition*. (New York: Pearson Education, Inc.).
- Rohiat. (2009). *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sagala, S. (2009). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. (Bandung: Alfabeta).
- Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. (London: Kogan Page).
- Tomlinson, H. (2004). *Educational Management*. (New York: Taylor & Francis).
- Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional