



UNIVERSITAS INDONESIA

**STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
SMA NEGERI BERPRESTASI RENDAH DI DKI JAKARTA**

TESIS

**ANGKI KUSUMA DEWI
0606152333**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
JANUARI 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN
SMA NEGERI BERPRESTASI RENDAH DI DKI JAKARTA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**ANGKI KUSUMA DEWI
0606152333**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
KEKHUSUSAN MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK
JAKARTA
JANUARI 2010**

ii

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : ANGKI KUSUMA DEWI
NPM : 0606152333
Program Studi : MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
Judul Tesis : Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan SMA Negeri Berprestasi
Rendah di DKI Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi pada Program Studi Magister Perencanaan Dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. NINING I. SOESILO (.....)

Penguji : HERA SUSANTI, SE., M.Sc. (.....)

Penguji : WIDYANTI SOETJIPTO, M.Soc.Sc (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 7 Januari 2010

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : ANGKI KUSUMA DEWI

NPM : 0606152333

Tanda Tangan :

Tanggal : 7 Januari 2010

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

iv

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Angki Kusuma Dewi
NPM : 0606152333
Program Studi : Magister Perencanaan Dan Kebijakan Publik
Departemen : Ilmu Ekonomi
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan SMA Negeri Berprestasi Rendah
Di DKI Jakarta**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 7 Januari 2010

Yang menyatakan

(Angki Kusuma Dewi)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil 'aalamiin segala puji dan rasa syukur penulis sampaikan kehadiran ALLAH SWT, karena hanya dengan kemurahan-Nyalah tugas akhir penulisan tesis yang merupakan laporan hasil penelitian sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) pada Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (MPKP FE-UI) dapat diselesaikan.

Tesis berjudul : **“Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan SMA Negeri Berprestasi Rendah di DKI Jakarta”**, dapat penulis selesaikan karena bimbingan dan perhatian yang besar dari Ibu **Dr. Nining I. Soesilo**. Untuk itu penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya serta ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada beliau dengan doa semoga ALLAH SWT senantiasa memberikan limpahan rahmat dan karuniaNYA lebih dari bimbingan dan bantuan yang telah beliau diberikan.

Dalam proses penelitian dan penyusunan laporan tesis, penulis juga banyak menerima bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, diantaranya adalah yang terhormat:

1. Bapak Arindra A. Zainal, Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (MPKP FE-UI);
2. Bapak Dr. Andi Fahmi, selaku Sekretaris Program Studi MPKP FE-UI.
3. Ibu Hera Susanti, SE., M.Sc., selaku Ketua Sidang pada Sidang Tesis dan Sidang Komprehensif penulis;
4. Ibu Widyanti Soetjipto, M.Soc.Sc, selaku Dosen Penguji pada Sidang Tesis dan Sidang Komprehensif penulis yang telah banyak membantu dari memberikan masukan serta saran kepada penulis;
5. Para Pengajar pada Program Studi MPKP FE-UI, khususnya Bapak Dr. Ir. Bima Haria Wibisana (pengajar mata kuliah Seminar Kekhususan MSP);
6. Jajaran Staf pada Bagian Akademik Program Studi MPKP FE-UI, antara lain; Mbak Ira, Mbak Siti, Pak Suwanto, Pak Asep, Pak Dedi, dll. Serta

jajaran Staf pada Perpustakaan, baik Pasca Sarjana FE, FE, maupun Perpustakaan UI Pusat,

7. Manajemen SMA, yang telah berkenan menjadi salah satu nara sumber pada penelitian ini.
8. Dr. H. Margani M. Mustar, M,Si, selaku Kepala Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi (Kadis Dikmenti) DKI Jakarta, yang telah berkenan menjadi salah satu nara sumber pada penelitian ini.
9. Suku Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi (Sudin Dikmenti) Kotamadya DKI Jakarta, Khususnya kepada Drs. H Takdir (Pengawas SMA N. Jakarta Utara), Drs. Suyanto, MM (Pengawas SMA N. Jakarta Barat), Drs. Triyono, MM (Pengawas SMA N. Jakarta Pusat), Drs. H. Sofyan Salim (Pengawas SMA N. Jakarta Selatan) dan Dr. H. Sugiharto, MM (Pengawas SMA N. Jakarta Timur) yang telah berkenan menjadi nara sumber pada penelitian ini.
10. Teman-teman dari angkatan XVI Pagi Depok yang telah banyak memberikan semangat dan inspirasi; antara lain; Bapak Adam Suwarsono , Mbak Arini Yunita, Ibu Dewi Mutiawati, Desmiwati, Dhoho Ali Sastro , Bapak Finky Sudrajat, Bapak Grandy Regel Tuerah, Bapak Herry Joko Rencono, Lucy N. Andini, Mas Purwanto, dan Bapak Tavip Gamawan.
11. Orang tua tercinta Bapak Dr. H. Sugiharto, MM dan Ibu Dra. Radhiyati Soehaili, M.Pd (*sungguh orang tua yang gigih, sabar dan sangat hebat*).
12. Suamiku tercinta Ade Wirawan Dwi Saputra, S.Kom serta anakku tersayang Ayesha Rajwa Fatthia Wirawan.

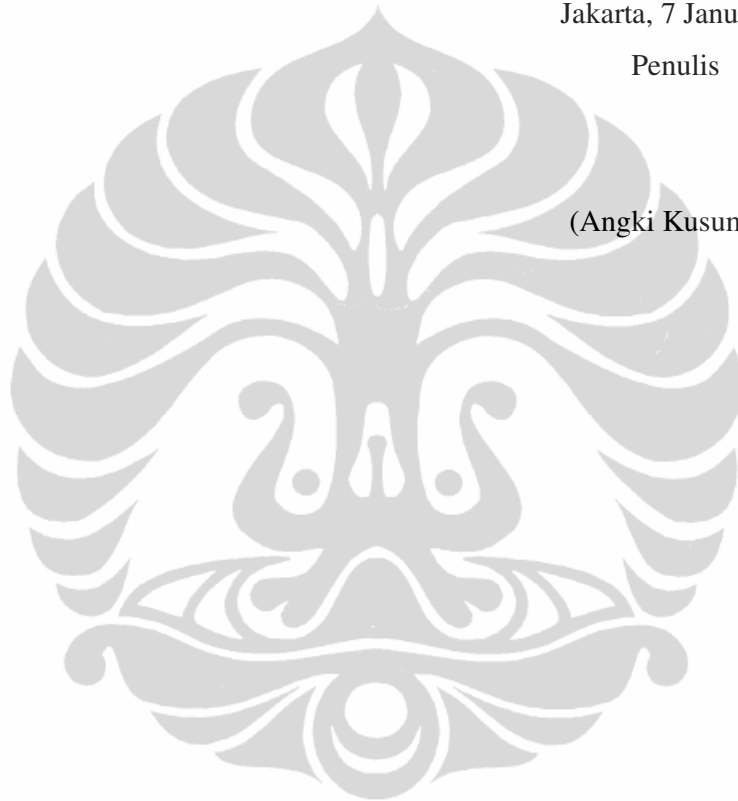
Dengan tidak mengurangi rasa hormat, penghargaan dan terima kasih kepada yang tidak disebutkan satu-persatu, penulis bersama ini menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya. Semoga ALLAH SWT berkenan memberikan balasan berupa berbagai kemudahan dan amal jariyah yang bermanfaat bagi kehidupan di dunia dan akhirat .. *Amien yaa rabbal 'aalamiin.*

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih terdapat banyak kekurangannya, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Meskipun demikian, penulis tetap berharap bahwa tesis ini bisa bermanfaat bagi penulis, para pemerhati pendidikan baik akademisi maupun praktisi serta para pembaca lain pada umumnya.

Jakarta, 7 Januari 2010

Penulis

(Angki Kusuma Dewi)



ABSTRAK

Nama : Angki Kusuma Dewi
Program Studi : Magister Perencanaan Dan kebijakan Publik
Judul : Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan SMA Negeri Berprestasi Rendah Di DKI Jakarta

Tesis ini membahas strategi untuk meningkatkan mutu sekolah menengah atas negeri yang berprestasi rendah di DKI Jakarta . Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan rekomendasi berupa strategi kebijakan kepada kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah menengah atas negeri yang berprestasi rendah di DKI Jakarta baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Penelitian ini menggunakan analisis *SWOT*, untuk mengidentifikasi faktor internal (*SO*) dan eksternal (*WO*) agar dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki oleh sekolah, kemudian menggabungkannya untuk mendapatkan strategi optimal untuk jangka pendek maupun jangka panjang, kemudian dilanjutkan dengan menentukan atribut mana dari faktor internal dan eksternal yang berpotensi menimbulkan konflik antara *stakeholder* penyedia jasa pendidikan (kepala sekolah dan guru) dengan *stakeholder* pengguna jasa pendidikan (siswa, orang tua dan masyarakat).

Hasil analisis data menyebutkan bahwa sekolah mempunyai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, Strategi *WO* untuk jangka pendek dan Strategi *SO* untuk jangka panjang. Selain itu hipotesa terbukti bahwa *stakeholder* penyedia jasa pendidikan cenderung melihat dirinya lebih baik daripada *stakeholder* pengguna jasa pendidikan dan potensi konflik terbesar yang muncul baik untuk saat ini maupun dimasa yang datang adalah antara institusi sekolah sebagai *stakeholder* penyedia jasa pendidikan dengan masyarakat sebagai *stakeholder* pengguna jasa pendidikan.

Kata kunci:

Mutu Pendidikan, Matriks *IFAS-EFAS*, Strategi Pendidikan, Potensi Konflik

ABSTRACT

Name : Angki Kusuma Dewi
Study Program : Master of Planning and Public Policy
Title : Education Quality Improvement Strategy For State
Senior High School With Low Achievement In DKI
Jakarta

This thesis discusses the strategy to improve the quality of state high schools categorized as underachieving in DKI Jakarta. The purpose of this research is to provide strategic policy recommendations to the principal to improve the quality of high school education with low achievement in Jakarta both the short and long term.

This study uses SWOT analysis, to identify the internal factors (SO) and external (WO) in order to know the strengths and weaknesses and opportunities and threats are owned by the school, and then combining them to obtain the optimal strategy for the short and long term, then followed by determining which attributes of internal and external factors are likely to cause conflict between stakeholders of education providers (principals and teachers) with the service user education stakeholders (students, parents and the community).

The results of data analysis states that the school has strengths and weaknesses and opportunities and threats in an effort to improve education quality, WO Strategies for short-term strategy for long-term SO. In addition the hypothesis shown that stakeholder education providers tend to see themselves better than the education of stakeholders and users of the service's biggest potential conflicts that arise both for current and coming period is between the school institutions as a stakeholder provider with the user community as a stakeholder education services.

Keywords:

Quality Education, matrix-EFAS IFAS, Education Strategy, Potential Conflicts

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLKASI.....	v
KATAPENGHANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiii
1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Hipotesa	10
1.5 Manfaat Penelitian	10
1.6 Batasan Penelitian	11
1.7 Sistematika Penulisan	12
1.8 Kerangka Penelitian	14
2 TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Pengertian Mutu Pendidikan	15
2.2 Manajemen Pendidikan	16
2.2.1 Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan	16
2.2.2 Fungsi Manajemen Pendidikan	17
2.2.3 Manajemen Desentralistis Sebagai Pola Baru Manajemen Pendidikan Indonesia.....	18
2.3 Manajemen Sekolah	21
2.4 Konsep Strategi	26
2.5 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Strategi Manajemen Sekolah	26
2.5.1 Input Pendidikan	26
2.5.1.1 Input Dari Dalam Organisasi	27
2.5.1.1.1 Sumber Daya Manusia	27
2.5.1.1.2 Sarana dan Prasarana.....	27
2.5.1.1.3 Kesiswaan	29
2.5.1.1.4 Keuangan (Anggaran Pendidikan)	30
2.5.1.1.5 Kurikulum	33
2.5.1.1.6 Keorganisasian	34
2.5.1.2 Input Dari Luar Organisasi	35
2.5.1.2.1 Lingkungan Fisik	35
2.5.1.2.2 Perkembangan IPTEK	35
2.5.1.2.3 Peraturan	36
2.5.1.2.4 Lembaga Independen Pendidikan.....	37
2.5.1.2.5 Peran Serta Masyarakat	38
2.5.1.2.6 Kebijakan Pendidikan	39

2.5.2	Proses Manajemen Pendidikan	40
2.5.3	Output Manajemen Pendidikan	40
2.6	Potensi Konflik di Sekolah	41
2.6.1	Penyebab Timbulnya Konflik	42
2.6.2	Dampak Konflik	43
2.6.3	Penyelesaian Konflik	43
3	METODOLOGI PENELITIAN.....	45
3.1	Jenis Penelitian	45
3.1.1	Ruang Lingkup Penelitian	45
3.2	Populasi dan Sample Penelitian	46
3.2.1	Populasi	46
3.2.2	Sampel	47
3.3	Teknik Pengumpulan Data	52
3.4	Variable Penelitian.....	53
3.5	Pengolahan dan Analisis Data Penelitian	56
3.5.1	Pengolahan Data	56
3.5.2	Analisis Data Penelitian	57
3.5.2.1	Analisis <i>SWOT</i>	57
3.5.2.1.1	Proses Perancangan Matriks <i>IFAS-EFAS SWOT</i>	57
3.5.2.2	Analisis Data Potensi Konflik	60
4	HASIL DAN PEMBAHASAN	62
4.1	Gambaran Umum Pendidikan di Propinsi DKI Jakarta	62
4.1.1	Kondisi dan Permasalahan Pendidikan di DKI Jakarta.....	62
4.2	Perumusan Strategi Kebijakan dengan Analisa <i>SWOT</i>	71
4.2.1	Perumusan Faktor Internal dan Faktor Eksternal	72
4.2.2	Perumusan Elemen-Element <i>SWOT</i>	75
4.3	Strategi Kebijakan	87
4.3.1	Strategi Jangka Pendek dan Pengimplementasiannya.....	88
4.3.2	Strategi Jangka Panjang dan Pengimplementasiannya	97
4.4	Analisa Potensi Konflik di Sekolah	103
4.4.1	Periode Saat Ini (Jangka Pendek)	103
4.4.2	Periode Masa Yang Akan Datang (Jangka Panjang)	124
4.5	Upaya Penyelesain Konflik	145
4.5.1	Periode Jangka Pendek	145
4.5.2	Periode Jangka Panjang	147
5	KESIMPULAN DAN SARAN	149
5.1	Kesimpulan	149
5.2	Saran	153
	Daftar Pustaka	155
	Lampiran-Lampiran	159

Daftar Gambar

Gambar 1.	Proses Manajemen Strategis	26
Gambar 2.	Periode Waktu Strategi Kebijakan	59

Daftar Tabel

Tabel 1.1	Perbandingan Tingkat Kelulusan	6
Tabel 1.2	Perbandingan Tingkat Kelulusan SMA Negeri di DKI Jakarta.....	8
Tabel 2.1	Dimensi Perubahan Pola Manajemen Pendidikan	20
Tabel 3.1	Populasi Penelitian SMA Negeri di DKI Jakarta	47
Tabel 3.2	Responden Kuesioner	51
Tabel 3.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan dan Jenis Kelamin	51
Tabel 3.4	Variabel Input Internal dan Indikatornya	53
Tabel 3.5	Variabel Input Eksternal dan Indikatornya.....	55
Tabel 3.6	Indikator faktor Dalam <i>SWOT</i>	57
Tabel 3.7	Matriks Interaksi IFAS – EFAS	59
Tabel 4.1	Perkembangan Jumlah Siswa SMA Negeri di DKI Jakarta .	63
Tabel 4.2	Daftar SMA Negeri Berdasarkan Nilai Rata-Rata UAN 2007-2008 Provinsi DKI Jakarta (Program IPA).....	65
Tabel 4.3	Daftar SMA Negeri Berdasarkan Nilai Rata-Rata UAN 2007-2008 Provinsi DKI Jakarta (Program IPS).....	66
Tabel 4.4	Jumlah Guru SMA Negeri Menurut Ijazah Tertinggi 2007/2008 Di DKI Jakarta	68
Tabel 4.5	Persentase Guru SMA Layak Mengajar terhadap Guru* 2007/2008 Menurut status Sekolah di Provinsi DKI Jakarta	68
Tabel 4.6	Jumlah ruang Kelas SMA Negeri Menurut Kondisi DKI Jakarta.....	69
Tabel 4.7	Jumlah Fasilitas Penunjang Pendidikan 2007/2-008 SMA Negeri di DKI Jakarta	69
Tabel 4.8	Perumusan Identifikasi Faktor Internal.....	73
Tabel 4.9	Perumusan Identifikasi Faktor Eksternal	74

Tabel 4.10 a	Penilaian Bobot <i>IFAS</i> Jangka Pendek (Strength)	75
Tabel 4.10 b	Penilaian Bobot <i>IFAS</i> Jangka Pendek (Weekness)	76
Tabel 4.10 c	Penilaian Bobot <i>EFAS</i> Jangka Pendek (Opportunity).....	77
Tabel 4.10 d	Penilaian Bobot <i>EFAS</i> Jangka Pendek (Threat).....	77
Tabel 4.11 a	Penilaian Bobot <i>IFAS</i> Jangka Panjang (Strength).....	78
Tabel 4.11 b	Penilaian Bobot <i>IFAS</i> Jangka Panjang (Weekness)	79
Tabel 4.11 c	Penilaian Bobot <i>EFAS</i> Jangka Panjang (Opportunity	79
Tabel 4.11 d	Penilaian Bobot <i>IFAS</i> Jangka Panjang (Weekness)	80
Tabel 4.12 a	<i>Internal Strategy Factor Analysis System (IFAS) (Strength)</i>	81
Tabel 4.12 b	<i>Internal Strategy Factor Analysis System (IFAS) (Weekness)</i>	.81
Tabel 4.13 a	<i>External Strategy Factor Analysis System (EFAS) (Opportunity)</i>	84
Tabel 4.13 b	<i>External Strategy Factor Analysis System (EFAS) (Threat)</i> ..	85
Tabel 4.14	Hasil Ringkas pembobotan Strategi Jangka Pendek	88
Tabel 4.15	Hasil Ringkas pembobotan Strategi Jangka Panjang	88
Tabel 4.16	Strategi Prioritas Jangka Pendek dan Jangka Panjang	88
Tabel 4.17 a	Potensi Konflik Faktor Internal Jangka Pendek.....	104
Tabel 4.17 b	Potensi Konflik Faktor Eksternal Jangka Pendek	104
Tabel 4.18 a	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah Dan Guru (Jangka Pendek) (Strength).....	106
Tabel 4.18 b	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah Dan Guru (Jangka Pendek) (Weekness).....	107
Tabel 4.19 a	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah Dan Guru (Jangka Pendek) (Opportunity).....	108
Tabel 4.19 a	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah Dan Guru (Jangka Pendek) (Threat).....	109
Tabel 4.20 a	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Siswa (Jangka Pendek) (Strengt).....	111
Tabel 4.20 b	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Siswa (Jangka Pendek) (Weekness).....	112
Tabel 4.21 a	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Siswa (Jangka Pendek) (Opportunity).....	113

Tabel 4.21 b	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Siswa (Jangka Pendek) (Threat).....	114
Tabel 4.22 a	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Orang Tua (Jangka Pendek) (Strength).....	115
Tabel 4.22 b	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Orang Tua (Jangka Pendek) (Weekness).....	116
Tabel 4.23 a	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Orang Tua (Jangka Pendek) (Opportunity).....	118
Tabel 4.23 b	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Orang Tua (Jangka Pendek) (Threat).....	119
Tabel 4.24 a	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Masyarakat (Jangka Pendek) (Strength).....	120
Tabel 4.24 b	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Masyarakat (Jangka Pendek) (Weekness).....	121
Tabel 4.25 a	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Masyarakat (Jangka Pendek) (Opportunity).....	123
Tabel 4.25 b	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Masyarakat (Jangka Pendek) (Threat).....	124
Tabel 4.26 a	Potensi Konflik Faktor Internal Jangka Panjang.....	125
Tabel 4.26 b	Potensi Konflik Faktor Eksternal Jangka Panjang.....	125
Tabel 4.27 a	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah Dan Guru (Jangka Panjang) (Strength).....	106
Tabel 4.27 b	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah Dan Guru (Jangka Panjang) (Weekness).....	126
Tabel 4.28 a	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah Dan Guru (Jangka Panjang) (Opportunity).....	127
Tabel 4.28 b	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah Dan Guru (Jangka Panjang) (Threat).....	128
Tabel 4.29 a	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Siswa (Jangka Panjang) (Strength).....	131
Tabel 4.29 b	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Siswa (Jangka Panjang) (Weekness).....	132

Tabel 4.30 a	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Siswa (Jangka Panjang) (Opportunity).....	133
Tabel 4.30 b	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Siswa (Jangka Panjang) (Threat).....	134
Tabel 4.31 a	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Orang Tua (Jangka Panjang) (Strength).....	135
Tabel 4.31 b	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Orang Tua (Jangka Panjang) (Weakness).....	136
Tabel 4.32 a	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Orang Tua (Jangka Panjang) (Opportunity).....	138
Tabel 4.32 b	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Orang Tua (Jangka Panjang) (Threat).....	139
Tabel 4.33 a	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Masyarakat (Jangka Panjang) (Strength).....	140
Tabel 4.33 b	Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Masyarakat (Jangka Panjang) (Weakness).....	141
Tabel 4.34 a	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Masyarakat (Jangka Panjang) (Opportunity).....	142
Tabel 4.34 b	Pengelompokkan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah Dan Masyarakat (Jangka Panjang) (Threat).....	143

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Pendidikan merupakan bagian yang sangat penting dalam tata kehidupan Bangsa Indonesia. Hal ini tampak dalam pembukaan Undang-undang 1945 yang menyatakan bahwa salah satu tujuan bangsa Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam UUD 1945 amandemen sekalipun, tujuan ini tetap dipertahankan dan menjadi bagian yang penting. Bahkan pada pasal 31 ayat (4) mengamanatkan Negara harus mengalokasikan anggaran pendidikan sebesar 20% dari anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN).

Pendidikan merupakan salah satu sarana menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai modal dasar pembangunan suatu Negara. Pendidikan berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang bertujuan untuk 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.

Untuk mencapai manusia Indonesia yang diharapkan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional seperti yang tertuang dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 (Pasal 3)¹, maka diperlukan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Pemerintah memiliki kewajiban untuk memberikan hak yang sama untuk setiap warga negara memperoleh pendidikan yang bermutu. Untuk menjamin hal mutu

¹ UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 3 Tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa, Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk 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.

tersebut, maka pemerintah perlu menjamin bahwa setiap satuan pendidikan telah mencapai 8 (delapan) standar pendidikan.²

Tentu saja untuk memberikan pendidikan yang bermutu tidak semudah membalikkan telapak tangan, seperti yang terjadi di Indonesia. Sumberdaya manusia masih menjadi masalah yang sulit untuk diselesaikan. Hal ini di buktikan antara lain dengan data UNESCO pada tahun 2000 tentang peringkat Indeks pembangunan manusia (*Human Development Index*) yaitu komposisi dari peringkat atas pencapaian terhadap pendidikan, kesehatan, dan penghasilan per kepala yang menunjukkan bahwa Indeks pembangunan manusia Indonesia semakin menurun. Diantara 174 negara di dunia Indonesia menempati urutan ke 102 pada tahun 1996, ke 99 pada tahun 1997, ke 105 pada tahun 1998, dan 109 pada tahun 1999

Masalah sumberdaya manusia di atas, ternyata memiliki korelasi positif dengan masalah pendidikan di Indonesia. Pendidikan merupakan suatu masalah klasik yang dihadapi oleh bangsa Indonesia, dimana mutu pendidikan yang ada pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah belum bisa menunjukkan hasil yang maksimal. Yahya A. Muhaimin (2001:31) menyatakan "Beberapa permasalahan yang menonjol pendidikan di Indonesia yaitu: (1) masih rendahnya pemerataan memperoleh pendidikan, (2) masih rendahnya mutu dan relevansi pendidikan, (3) lemahnya manajemen pendidikan, disamping itu (4) belum terwujudnya keunggulan ilmu pengetahuan dan teknologi di kalangan akademisi dan (5) kemandirian" Kelima permasalahan tersebut merupakan masalah yang esensial pada pendidikan nasional di seluruh wilayah dari tingkatan sekolah dasar, menengah maupun tinggi. Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia tersebut juga di tunjukkan oleh data Balitbang Depdiknas tahun 2003 bahwa dari 146.052 SD di Indonesia ternyata hanya 8 sekolah saja yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori The Primary Years Program. Dari 20.918 SMA di Indonesia

² Standar Pendidikan Nasional menurut Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan yang meliputi ; Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Kelulusan, Standar Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, dan Standar Penilaian Pendidikan.

ternyata juga hanya 8 sekolah yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori The Middle Years Program. Dan dari 8.036 SMA di Indonesia ternyata hanya 7 sekolah saja yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori The Diploma Program. Dimana pemilihan sekolah tersebut dinilai berdasarkan standar atau kriteria sekolah bertaraf internasional, yang terdiri atas ; 1. Kurikulum yang diterapkan harus berstandar internasional (kurikulum *cambridge*, UNESCO, dll) ; 2. Kualitas guru (menguasai bahasa inggris aktif/bilingual, menguasai kurikulum berstandar internasional, menguasai *Information and Communication Technology* dan berpendidikan minimal S2 sesuai bidang ajarnya); 3. Fasilitas sekolah yang lengkap (Ruang kelas, ruang observasi, laboratorium bahasa, matematika, IPA dan komputer, ruang kesenian, ruang keterampilan dan fasilitas olahraga); 4. Memiliki sertifikat dari *Internasional Standard Organization* 99 dan 00 (ISO 99&00).³

Hal-hal yang membuat belum optimalnya mutu sekolah disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor satu dengan lainnya saling ketergantungan. Dalam hal ini tidak dapat menyalahkan salah satu faktor saja misalnya kualitas guru. Permasalahan tersebut saling berkaitan dalam suatu proses meningkatkan mutu pendidikan atau dalam hal ini adalah siswa.

Beberapa masalah secara parsial yang membuat peningkatan mutu pendidikan tidak berjalan antara lain: kurang optimalnya dukungan dari masyarakat. Semakin kecil peran serta masyarakat terutama orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan juga membuat masalah pendidikan semakin tidak bisa teratasi. Selama ini peran serta mereka hanya terbatas pada dukungan dana. Peran serta orang tua sangat penting dalam proses pendidikan antara lain dalam pengambilan keputusan, pemantauan, evaluasi, dan akuntabilitas.

Rendahnya akuntabilitas sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan kepada masyarakat, selain itu kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang berorientasi pada keluaran pendidikan (output) terlalu

³ Sumber : www.mandikdasmn.depdiknas.go.id

memusatkan pada masukan (input) dan kurang memperhatikan bagaimana proses pendidikan tersebut berlangsung.

Terjadinya konflik antara *stakeholder* internal maupun eksternal sekolah sebagai akibat pemberlakuan kebijakan pemerintah yang dianggap merugikan sekolah sehingga menyebabkan adanya tindakan perlawanan antar *stakeholder*, dan pada akhirnya hal ini akan menghambat penyelenggaraan pendidikan sekolah, yang secara langsung akan berdampak terhadap penurunan mutu pendidikan, yaitu menurunnya prestasi belajar para siswa.⁴

Penyelenggaraan pendidikan yang sentralistik juga disebut sebagai salah satu hambatan dalam peningkatan mutu pendidikan, karena hal ini menyebabkan tingginya ketergantungan kepada keputusan birokrasi dan sering kali kebijakan pusat terlalu umum dan pada saat implementasi kebijakan tersebut kurang sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah setempat. Di samping itu segala sesuatu yang terlalu diatur menyebabkan penyelenggara sekolah khususnya kepala sekolah kehilangan kemandirian, inisiatif, dan kreativitas. Hal tersebut menyebabkan usaha dan daya untuk mengembangkan atau meningkatkan mutu layanan dan keluaran pendidikan menjadi kurang termotivasi.

Pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien merupakan tuntutan yang harus dilaksanakan agar dapat diakui keberadaannya (*exist*) dan dapat bertahan (*survival*). Hal ini sebagai respon terhadap sistem manajemen pendidikan yang diterapkan pemerintah dan tuntutan masyarakat yang menginginkan sekolah yang efektif dan efisien. Di sisi lain perkembangan sosial mengalami perubahan yang cukup drastis terutama di bidang teknologi, budaya dan pengetahuan. Di bidang teknologi mengalami perubahan yang berdampak di berbagai sektor, maupun pada kemudahan pelaksanaan kegiatan. Demikian pula di bidang budaya terjadi perubahan yang berpengaruh pada pergaulan, perilaku dan cara pandang terhadap

⁴ Konflik Pemda DKI Jakarta dengan Guru, Orang tua dan masyarakat berkaitan dengan masalah kasus tukar guling (*ruiislag*) SMP N 56, Melawai Jakarta Selatan yang berujung menjadi masalah kriminalisasi atas perlawanan guru terhadap Pemda DKI Jakarta, (Sumber Artikel ; Kompas, 10 Mei 2006 diakses melalui <http://www.kompas.co.id/kompas-cetak/0405/10/opini/1014482.htm>)

masyarakat. Dengan perubahan ini menjadikan pengelolaan pendidikan dituntut lebih jauh untuk mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada, namun di sisi lain sekolah dituntut pula mempertahankan norma dan budaya yang berlaku di Indonesia.

Berbagai usaha telah dilakukan oleh pemerintah guna meningkatkan mutu pendidikan, salah satunya melalui pengambilan kebijakan desentralisasi pendidikan. Seiring dengan Penetapan otonomi daerah, maka berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi, maka sebagai daerah otonomi dituntut adanya perubahan, termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan. Dimana setiap daerah diberikan wewenang penuh dalam menyelenggarakan pendidikan di wilayahnya, yang pada akhirnya secara langsung memberikan kewenangan kepada sekolah khususnya pimpinan sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolahnya masing-masing.

Nanang Fattah (2004: 12) menambahkan "Dengan pengalihan wewenang dalam keputusan di tingkat sekolah diharapkan sekolah akan lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakat."

Dengan harapan dapat menciptakan usaha-usaha yang lebih sistematis terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya masing-masing sesuai standar pendidikan yang ditetapkan, salah satu diantaranya adalah naiknya angka kelulusan para siswa hingga mencapai 100 persen, khususnya pada tingkat pendidikan SMA. Karena jika dibandingkan dengan tingkat SD dan SMP persentase jumlah kelulusan siswa SMA lebih rendah, yaitu sebesar 96,1 persen atau hanya 61.536 siswa yang lulus dari total peserta ujian sebanyak 64.007 siswa. Seperti terlihat pada tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel 1.1 Perbandingan Tingkat Kelulusan

		Jumlah		%
		Lulus	Peserta	
Tingkat	SD	96.655	97.496	99.1
	SMP	120.172	122.081	98.4
	SMA	61.536	64.007	96.1

Sumber : Data Statistik, Depdiknas 2008

Umaedi (2004: 25) menggambarkan perjalanan sistem pendidikan sebagai berikut: Tindak lanjut dari undang-undang otonomi daerah di bidang pendidikan terjadi perombakan terhadap sistem yang telah ada. Selama mencari bentuk yang tepat, permasalahan pendidikan dalam kaitannya dengan desentralisasi tidak makin sederhana, karena di bidang pendidikan sendiri masih ada UU tentang sistem pendidikan nasional sebagai respon adanya undang-undang otonomi daerah. Namun pengelohan yang cukup alot dan mendapat respon pro dan kontra, akhirnya disahkan undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Salah satu bentuk alternatif kebijakan desentralisasi pendidikan tersebut adalah menerapkan kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Dipilihnya model desentralisasi pendidikan dasar dan menengah ini , karena diyakini model ini akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan. Walaupun bentuk MBS ini sudah muncul sebelum adanya desertralisasi, namun sebagian masih beranggapan bahwa bentuk inilah yang paling tepat.

Menurut Hasbullah (2007:29) bahwa pengalaman pengelolaan desentralisasi ini masih minim maka perlu dipertimbangkan pelaksanaan undang-undang terebut secara bertahap. Ini sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan, dimana hambatan atau masalah yang ditemui adalah belum terfokusnya program yang telah dicanangkan sekolah. Perencanaan yang ada masih monoton yaitu mengikuti perencanaan sebelumnya. Sebagian sekolah yang telah melakukan perencanaan untuk meningkatkan efektivitas

dan efisiensi sekolah, namun belum didukung dengan perencanaan di bidang lain, sehingga dalam pelaksanaannya memenuhi kendala.

Sebagian sekolah telah mempunyai perencanaan cukup matang, tetapi dalam pelaksanaannya belum sesuai dengan perencanaan. Hambatan ini lebih banyak kurang konsekuensinya pelaksana kegiatan menerapkan rencana yang telah ada. Sedangkan pihak penyelenggara sendiri terbentur dengan sulitnya menerapkan sistem penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).

Penerapan pengelolaan sekolah yang bermutu terkadang terbentur dengan adanya peraturan baru, dari pihak pemerintah. Misal: perubahan kurikulum akan mempengaruhi rencana penyelenggaraan pembelajaran yang telah disusun sesuai dengan kurikulum yang lama. Dilihat bahwa kurikulum merupakan acuan utama dalam proses pembelajaran, sehingga perubahan kurikulum berpengaruh pada perubahan pengelolaan sehingga kemampuan untuk mencapai sekolah yang efektif dan efisien belum optimal, seperti yang terjadi di beberapa sekolah menengah atas negeri yang berada di Provinsi DKI Jakarta.

Propinsi DKI Jakarta yang *notabene*-nya merupakan *pilot project* dari penerapan kebijakan pendidikan yang baru juga tidak terlepas dari persoalan-persoalan yang dapat menghambat upaya meningkatkan mutu pendidikan. Antara lain ; seputar muatan dalam kurikulum yang belum sesuai dengan harapan dari kebutuhan dunia tenaga kerja maupun akademis, persoalan seputar kualitas guru yang masih kurang professional karena minim dengan pengalaman dan komitmen mendidik, serta kualitas manajemen pendidikan secara umum yang masih kurang baik (*dikutip dari Renstrada Propinsi DKI Jakarta 2002-2007*)⁵. Sehingga hal-hal tersebut diatas sedikit banyak membawa pengaruh yang kurang baik terhadap mutu pendidikan di DKI Jakarta, salah satunya ditandai dengan masih banyaknya para siswa tingkat akhir yang tidak berhasil menyelesaikan studi nya karena nilai yang diperoleh pada ujian nasional

⁵ http://www.bappedajakarta.go.id/download/renstrada/Renstrada_Bab08.pdf

pada bidang studi tertentu tidak dapat mencapai standar nilai yang telah ditentukan oleh Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas).

Menurut data statistik Depdiknas 2008, dari total 30.930 siswa SMA Negeri yang mengikuti ujian nasional, terdapat sebanyak 955 siswa (3.09 persen) yang tidak lulus ujian nasional atau meningkat 1.49 persen dibanding tahun 2007 yang hanya mencapai 558 siswa dari total 34.848 siswa (1.60). Seperti yang terlihat pada tabel 1.2 dibawah ini :

**Tabel 1.2 Perbandingan Tingkat Kelulusan
SMA Negeri di DKI Jakarta**

	2006/2007	2007/2008
Jumlah Peserta	34.848	30.93
Tidak Lulus (TL)	558	955
Persentase (TL)	1.60	3.09

Sumber : Data Statistik Depdiknas, 2008

↑
1.49
↑

Terlepas dari adanya kendala-kendala yang ditemui di beberapa sekolah, sesuai dengan perkembangan sosial, dan tuntutan *stakeholder* pengguna jasa pendidikan (siswa, orang tua dan masyarakat) maka menjadi suatu keharusan khususnya bagi kepala sekolah dan guru sebagai *stakeholder* penyedia jasa pendidikan untuk dapat menyelenggarakan pendidikan sekolah menjadi bermutu, sehingga diharapkan dapat mengurangi jenjang perbedaan antara keinginan dan kenyataan yang ada.

Untuk mewujudkan pendidikan sekolah yang bermutu tersebut diatas, maka kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kesiapan strategi atau kebijakan pendidikan sekolah yang baik dan tepat guna mengatasi hambatan-hambatan yang ada dalam upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah, selain itu kepala sekolah juga dituntut untuk mempunyai tindakan penyelesaian atas potensi konflik yang mungkin muncul khususnya antar *stakeholder* internal sekolah yang mungkin dihadapi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sekolah.

1.2. Perumusan Masalah

Dengan mengacu pada latar belakang permasalahan yang diuraikan di atas maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan SMA Negeri Berprestasi Rendah di DKI Jakarta, dengan permasalahan sebagai berikut :

1. Strategi apakah yang harus diambil oleh kepala sekolah dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan tantangan untuk meningkatkan mutu sekolah pada saat ini dan dimasa yang datang ?
2. Bagaimanakah upaya penyelesaian konflik yang dimiliki antara *stakeholder* penyedia jasa pendidikan (Kepala Sekolah dan Guru) dengan *stakeholder* pengguna jasa pendidikan (siswa, orang tua dan masyarakat) pada saat upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah dilakukan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui faktor-faktor kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki sekolah dalam peningkatan mutu sekolah.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor peluang dan hambatan apa saja yang berasal dari luar sekolah dalam peningkatan mutu sekolah.
3. Menganalisa strategi apa yang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah.
4. Menganalisa bagaimana upaya penyelesaian konflik antara *stakeholder* penyedia jasa pendidikan (Kepala Sekolah dan Guru) dengan *stakeholder* pengguna jasa pendidikan (siswa, orang tua dan masyarakat).

1.4. Hipotesa

Dugaan sementara yang dapat disimpulkan adalah ;

1. *Stakeholder* penyedia jasa pendidikan (kepala sekolah dan guru) cenderung melihat dirinya lebih baik daripada *stakeholder* pengguna jasa pendidikan (siswa, orang tua dan masyarakat).
2. Sampel penelitian merupakan sekolah yang berprestasi rendah, sehingga perlu diantisipasi akan ada potensi konflik dengan lingkungan sekitar khususnya dengan masyarakat.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk memberikan masukan kepada kepala sekolah sebagai salah satu stakeholder penyedia jasa pendidikan sekolah untuk dapat mengelola sekolahnya agar proses belajar menjadi lebih efektif. Sehingga diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya secara merata pada semua aspek pendidikan yang ada sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh Departemen Pendidikan Nasional.

Peningkatan mutu pendidikan tersebut mencakup :

1. Meningkatnya kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengelola sekolah.
2. Meningkatnya kemampuan pendidik dalam memberikan pengajaran, pembinaan dan pelatihan kepada peserta didik.
3. Meningkatnya kemampuan dalam pengadaan sarana dan prasarana penunjang proses pendidikan.
4. Meningkatnya kemampuan sekolah dalam pembiayaan kegiatan pendidikan.
5. Meningkatnya kompetensi siswa dalam menghadapi Ujian Akhir Nasional (UAN).
6. Meningkatnya nilai rata-rata UAN berdasarkan Standar Nasional Pendidikan yang telah ditentukan.
7. Meningkatnya jumlah kelulusan siswa

1.6. Batasan Penelitian

Mengingat keterbatasan dalam waktu yang dibutuhkan, maka penelitian ini akan dibatasi, sebagai berikut :

1. Penelitian dengan metode survey ini akan dilakukan pada tingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) khususnya negeri saja, dimana sekolah-sekolah tersebut telah dipilih berdasarkan kriteria pemilihan yang telah ditentukan, yaitu berdasarkan nilai rata-rata UAN yang dimiliki oleh setiap sekolah yang belum dapat mencapai standar nilai yang telah ditentukan oleh Depdiknas. Adapun responden *stakeholder* sekolah terbagi menjadi ; *stakeholder* penyedia jasa pendidikan, yaitu; a. Kepala sekolah sebagai pemegang peran utama dalam pengelolaan sekolah termasuk memberikan penilaian atas kinerja guru sehingga secara langsung dapat berpotensi timbul konflik satu sama lain, b. Guru bidang studi; memberikan pengajaran dan penilaian kepada siswa serta menilai kualitas manajerial kepala sekolah sehingga secara langsung dapat berpotensi timbul konflik satu sama lain. Sedangkan *stakeholder* pengguna jasa pendidikan, yaitu ; c. Siswa; penerima manfaat dari penyelenggaraan pendidikan sekolah, yang juga dapat memberikan penilaian atas kinerja guru dan kepala sekolah, sehingga secara langsung dapat berpotensi timbul konflik antara siswa dengan *stakeholder* utama internal sekolah, d. Orang Tua Murid (Komite Sekolah) dan e. masyarakat; pendukung penyelenggaraan pendidikan sekolah secara finansial dan memberikan penilaian terhadap *stakeholder* utama internal sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan sekolah.
2. Penelitian juga dilakukan pada lingkungan Direktorat Jenderal (Ditjen) Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Departemen Pendidikan Nasional, Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi (Dikmenti) Provinsi DKI Jakarta, Suku Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi (Sudin Dikmenti) di Provinsi DKI Jakarta, dengan responden antara lain : Kepala Sub Direktorat (Kasubdit) Manajemen

Pendidikan SMA, Kepala Dinas Pendidikan DKI Jakarta dan Pengawas Sekolah (Per-Kotamadya).

3. Data yang dianalisis adalah data primer yang bersumber dari kuesioner yang telah diisi oleh responden komponen sekolah, dan para pejabat struktural dinas pendidikan.
4. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode Analisis *SWOT*. Karena metode ini merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi-strategi kebijakan dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki oleh suatu organisasi atau lembaga. Selain itu analisa *SWOT* tak hanya dapat membuat ekstrapolasi masa depan, tetapi juga dapat dipakai untuk membuat masa depan.⁶ Namun keterbatasan dari metode ini adalah penilaian terhadap setiap unsur-unsur *SWOT* terkadang dinilai secara subjektif oleh responden, sehingga terkadang mana yang termasuk ke dalam *S*, *W*, *O* dan *T* menjadi berbeda-beda untuk setiap responden.
5. Ruang Lingkup hasil penelitian hanya sampai pada tahap perancangan strategi peningkatan mutu pendidikan sekolah beserta perencanaan yang harus dibuat oleh kepala sekolah untuk menjalankan strategi tersebut serta memberikan gambaran kepada kepala sekolah atas faktor-faktor internal dan eksternal mana sajakah yang mungkin dapat menimbulkan peluang terjadinya konflik antar stakeholder sekolah dapat menghambat peningkatan mutu pendidikan sekolah yang disertai dengan upaya penyelesaian konflik.

1.7 Sistematika Penulisan

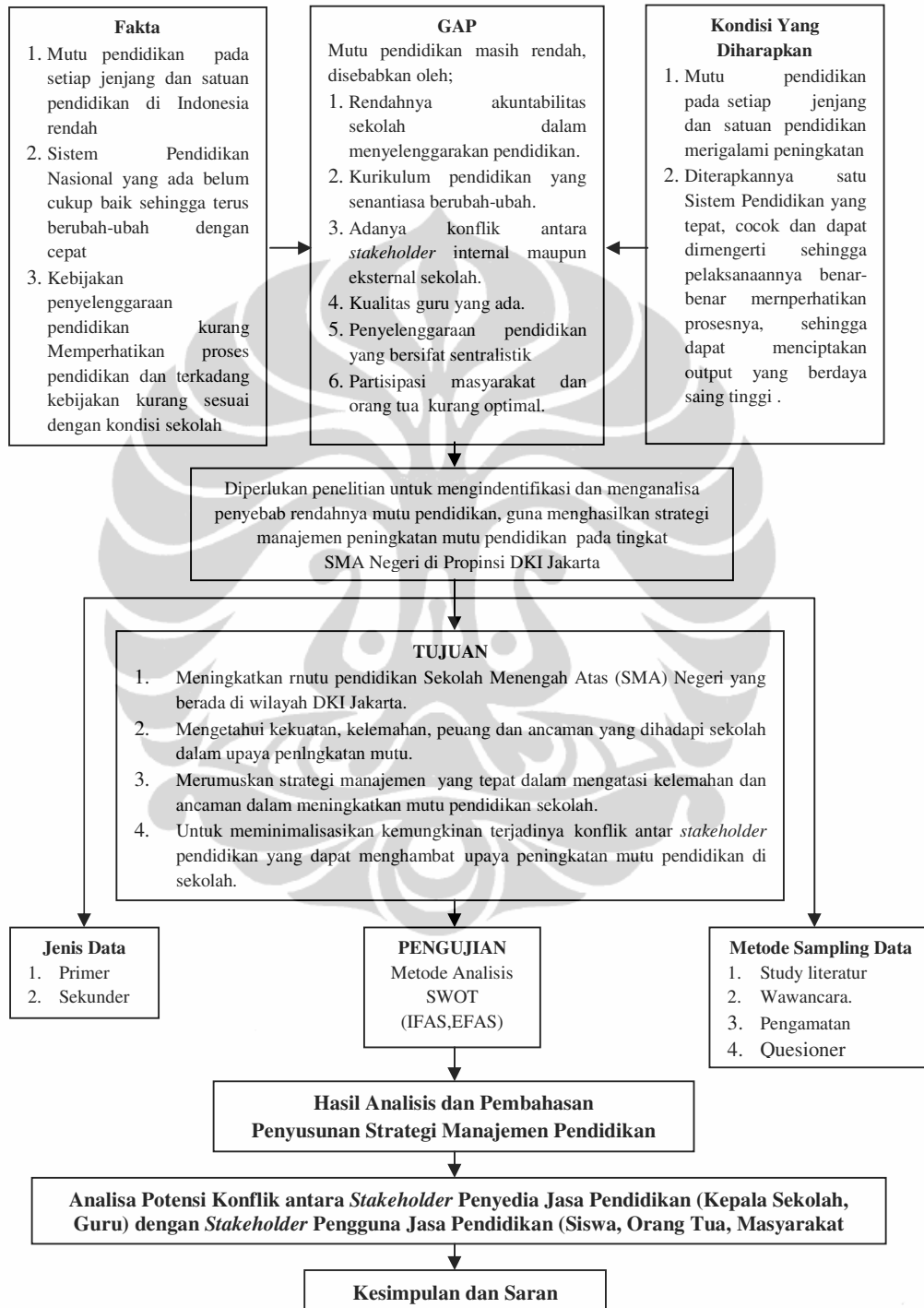
Untuk mempermudah pemahaman tesis, maka disusun sistematika penulisan yang merupakan uraian dan urutan penulisan setiap bab dan bagiannya, sehingga dapat dicapai uraian dan analisa yang sistematis dan lengkap. Uraian dan urutan penulisan tersebut adalah sebagai berikut:

⁶ Sumber : Nining I. Soesilo, Manajemen Strategik Di Sektor Publik (Pendekatan Praktis) Buku II, Bab-hal ; 4-4

- a. BAB I menguraikan secara lengkap latar belakang, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, sistematika penulisan dan kerangka berfikir, yang mendasari ;
- b. BAB II menguraikan beberapa teori sebagai landasan teori dalam pembahasan. Landasan teori menguraikan mengenai teori mutu pendidikan, teori manajemen pendidikan, teori manajemen desentralisasi pendidikan, teori manajemen sekolah, teori konsep strategi manajemen sekolah, teori input, proses dan output pendidikan dan teori potensi konflik pada sekolah.
- c. BAB III tentang metodologi penelitian yang digunakan. Metodologi penelitian menguraikan mengenai jenis penelitian, ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, pengolahan data dan metode analisis data yang digunakan.
- d. BAB IV tentang Hasil dan Pembahasan Penelitian. Bab ini menguraikan tentang gambaran umum pendidikan SMA Negeri di DKI Jakarta, perumusan strategi kebijakan untuk jangka pendek maupun jangka panjang dan pengimplementasiannya, analisa potensi konflik di sekolah dan upaya penyelesaiannya untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
- e. BAB V tentang kesimpulan penelitian dan saran

1.8 Kerangka Penelitian

Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan SMA Negeri Berprestasi Rendah di DKI Jakarta



SWOT = Strength, Weakness, Opportunity and Threat
 IFAS = Internal Strategy Factor Analysis Summary
 EFAS = Eksteranal Strategy Factor Analysis Summary

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Mutu Pendidikan.

Definisi tentang pendidikan telah dikemukakan oleh banyak ahli, yang dirangkum dalam Kartini Kartono (1987: 11-12) adalah sebagai berikut:

1) *MJ Langeveld.*

- a) Pendidikan merupakan upaya manusia dewasa membimbing manusia yang belum dewasa kepada kedewasaan.
- b) Pendidikan ialah usaha menolong anak untuk melaksanakan tugas-tugas hidupnya, agar dia dapat mandiri, akil balik dan bertanggung jawab secara susila.
- c) Pendidikan adalah usaha mencapai menentu diri susila dan bertanggung jawab (mencapai *selfverantwoodelijke zedelijke zelfbepaling*).

2) *Encyclopedia Americana.*

- a) Pendidikan merupakan suatu proses yang dipakai individu untuk memperoleh pengetahuan dan wawasan, atau mengembangkan sikap-sikap ataupun ketrampilan- keterampilan.
- b) Pendidikan adalah segala perbuatan yang etis, kreatif, sistematis dan intensional, dibantu oleh metode dan teknik ilmiah, diarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan tertentu.

Sedangkan pengertian mutu secara umum adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Pendidikan yang bermutu bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya, dia merupakan hasil dari suatu proses pendidikan, jika suatu proses pendidikan berjalan baik, efektif dan efisien, maka terbuka peluang yang sangat besar memperoleh hasil pendidikan yang berkualitas.

Pengertian mutu atau kualitas merupakan suatu konseptual yang relatif. Menurut Edward Sallis (2006: 56) mutu didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan/ pengguna. Namun pengertian mutu ini masih terdapat kelemahan yaitu pelanggan atau

pengguna yang mempunyai pengetahuan dan wawasan tersebut, maka pendapat tersebut tidak dapat dijadikan standar. Untuk itu terdapat penambahan penjelasan yaitu berdaya guna dan pemenuhan atau melebihi standar.

Pengertian lebih filosofis ke arah mutu pendidikan disampaikan oleh Suryobroto (2004: 92) sebagai berikut: "Proses pembelajaran yang diikuti terjadinya proses sosialisasi dan perbudayaan serta pengembangan kemampuan yang memungkinkan dapat hidup dalam masyarakat dan mampu memperbaiki kehidupannya". Pengertian ini dapat dijabarkan bahwa mutu pendidikan merupakan pembelajaran menghasilkan siswa yang mempunyai kemampuan menghadapi masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Dalam hal ini lingkungan pendidikan, masyarakat, teknologi, dan tututan pengetahuan dan wawasan.

Edward Sallis (2006 : 30-31) menyatakan "Ada banyak sumber mutu dalam pendidikan, misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis dan komunitas lokal, sumberdaya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajaran anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut" Pernyataan di atas menunjukkan bahwa terdapat banyaknya sumber mutu dalam bidang pendidikan, sumber ini dapat dipandang sebagai faktor pembentuk dari suatu kualitas pendidikan, atau faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan.

2.2. Manajemen Pendidikan

2.2.1 Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan

Tujuan dan manfaat manajemen perencanaan pendidikan adalah :

1. Mengetahui permasalahan guna percepatan peningkatan mutu pendidikan. Menyusun rencana dan merumuskan tujuan.
2. Mengidentifikasi kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman pada perencanaan.
3. Sebagai acuan dalam penetapan anggaran pendidikan.
4. Sebagai alat pengendalian dalam pelaksanaan pembangunan pendidikan khususnya dalam percepatan peningkatan mutu pendidikan.

Melihat tujuan dan manfaat dari manajemen pendidikan di atas maka fungsi manajemen pendidikan perlu diterapkan secara maksimal agar solusi untuk mengatasi kelemahan dalam peningkatan mutu pendidikan dapat diatasi.

2.2.2 Fungsi Manajemen Pendidikan

Untuk mengatasi kelemahan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, maka dapat diatasi dengan menggunakan beberapa pendekatan fungsi manajemen.

Fungsi manajemen menurut Nanang Fattah (1999) antara lain :

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya.

Tahap-Tahap perencanaan antara lain :

- a. Pengumpulan data
- b. Menetapkan visi, misi serta sasaran yang akan dicapai oleh sekolah, berdasarkan analisis kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman (Analisis *SWOT*), perlu ditentukan pilihan-pilihan tindakan berdasarkan lingkungan yang sangat berpengaruh terhadap proses pelaksanaan.
- c. Dari hasil penilaian analisis *SWOT*, perlu disusun strategi perencanaan yang akhirnya menjadi rencana terpilih. Rencana Terpilih yang tersusun dari *SWOT analysis*, hendaknya menjadi strategi alternatif dalam peningkatan mutu pendidikan sekolah.
- d. Pengimplementasian strategi-strategi alternatif terbaik yang didapat dari proses analisis *SWOT*.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Merupakan upaya untuk menghimpun semua sumber daya yang dimiliki sekolah dan memanfaatkannya secara efisien guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dalam pengorganisasian harus pula diperhatikan adalah menentukan siapa melakukan apa (*staffing*).

3. Pelaksanaan (Actuating)

Peranan manajer (kepala sekolah) sangat menentukan dalam fungsi pelaksanaan. Fungsi manajemen pelaksanaan ini termasuk fungsi Koordinasi (*coordinating*), pengarahan (*commanding*), bimbingan (*directing*), dan

kepemimpinan (*leading*). Agar semua komponen dapat melaksanakan tugas sesuai dengan perannya masing-masing, maka tugas manajer adalah melakukan koordinasi dan mengarahkan seluruh komponen manajemen agar terbentuk sinergi, dan menghindari *overlapping* pelaksanaan tugasnya.

4. Pengawasan (Controlling)

Merupakan proses untuk mengamati secara terus menerus pelaksanaan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi. Untuk menjalankan fungsi ini diperlukan adanya standar kinerja yang jelas.

2.2.3 Manajemen Desentralistis Sebagai Pola Baru Manajemen Pendidikan Indonesia

Dalam konteks pendidikan, memang masih ditemukan kontroversi dan inkonsistensi dalam penggunaan istilah manajemen. Di satu pihak ada yang tetap cenderung menggunakan istilah manajemen, sehingga dikenal dengan istilah manajemen pendidikan. Di lain pihak, tidak sedikit pula yang menggunakan istilah administrasi sehingga dikenal istilah administrasi pendidikan. Dalam studi ini, penulis cenderung untuk mengidentikkan keduanya, sehingga kedua istilah ini dapat digunakan dengan makna yang sama.

Selanjutnya, di bawah ini akan disampaikan beberapa pengertian umum tentang manajemen yang disampaikan oleh beberapa ahli. Dari Kathryn . M. Bartol dan David C. Martin yang dikutip oleh A.M. Kadarman SJ dan Jusuf Udaya (1995 : 30) memberikan rumusan bahwa : "Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan - tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), memimpin (*leading*), dan mengendalikan (*controlling*). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan".

Sedangkan dari Stoner sebagaimana dikutip oleh T. Hany Handoko (1997:17) mengemukakan bahwa : "Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan".

Secara khusus dalam konteks pendidikan, Djam'an Satori (1999) memberikan pengertian manajemen pendidikan dengan menggunakan istilah administrasi pendidikan yang diartikan sebagai "keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dari efisien".

Pengertian manajemen pendidikan yang dikonsepsi oleh Richard H. Hastrop yang ditulis ulang oleh Soebagyo Atmodiwirio (2000: 23) adalah upaya seseorang untuk mengerahkan dan memberikan kesempatan kepada orang lain untuk melaksanakan pekerjaan yang efektif dan menerima tanggungjawab pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan. Sedangkan menurut Made Pidarta ditulis oleh Soebagyo Atmodiwirio (2000: 22) manajemen pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Dengan melihat ketiga esensi di atas, maka apabila tahapan-tahapan manajemen pendidikan dilaksanakan dengan benar maka tujuan utama pendidikan dalam meningkatkan mutu akan tercapai tentu saja dengan didukung oleh sumber daya yang memadai. Secara umum, manajemen Pendidikan di Indonesia mencakup dua jenis pendidikan yaitu ; pendidikan formal (yang meliputi Taman kanak-kanak, sekolah dasar, sekolah menengah hingga perguruan tinggi) dan pendidikan non formal (yang meliputi seluruh lembaga pendidikan di luar sekolah). Oleh karena itu agar manajemen pendidikan dalam pelaksanaannya dapat "diresapi" dengan baik, maka manajemen pendidikan lebih di spesifikasikan lagi secara lebih mikro yaitu berupa manajemen sekolah sebagai salah satu hal yang harus diperhatikan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Lemahnya pola lama manajemen pendidikan nasional dan dibentuknya otonomi daerah, telah mendorong dilakukannya penyesuaian diri dari pola lama manajemen pendidikan menuju pola baru manajemen pendidikan masa depan yang lebih bernuansa otonomi dan yang lebih demokratis.

Tabel 2.1 berikut menunjukkan dimensi-dimensi perubahan pola manajemen, yang lama menuju yang baru.

Tabel 2.1 Dimensi Perubahan Pola Manajemen Pendidikan

POLA LAMA	MENUJU	POLA BARU
Subordinasi	→	Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat	→	Pengambilan keputusan partisipatif
Ruang gerak kaku	→	Ruang gerak luwes
Pendekatan birokratik	→	Pendekatan profesional
Sentralistik	→	Desentralistik
Diatur	→	Motivasi
Overregulasi	→	Deregulasi
Mengontrol	→	Mempengaruhi
Mengarahkan	→	Memfasilitasi
Menghindari resiko	→	Mengelola resiko
Gunakan uang semuanya	→	Gunakan uang seefisien
Individu yang cerdas	→	Team work yang cerdas
Informasi pribadi	→	Informasi terbagi
Pendelegasian	→	Pemberdayaan
Organisasi herakis	→	Organisasi datar

Sumber : Direktorat Pembinaan Pendidikan Menengah Departemen Pendidikan Nasional 2002

Berdasarkan Tabel di atas pada pola lama, tugas dan fungsi sekolah sekedar melaksanakan program dari pada mengambil inisiatif merumuskan dan melaksanakan program peningkatan mutu yang dibuat sendiri oleh sekolah. Sedangkan pada Pola Baru, sekolah memiliki wewenang lebih besar adalah pengelolaan lembaganya, pengambilan keputusan dilakukan secara partisipasi dan partisipasi masyarakat makin besar, sekolah lebih luwes dalam mengelola lembaganya, pendekatan profesionalisme lebih diutamakan dari pada pendekatan birokrasi, pengelolaan sekolah lebih desentralistik, perubahan sekolah didorong oleh motivasi diri sekolah dari pada diatur dari luar sekolah, regulasi pendidikan lebih sederhana peranan pusat bergeser dari mengontrol menjadi mempengaruhi dan dari mengarahkan ke memfasilitasi, dari menghindari resiko menjadi mengelola resiko, penggunaan anggaran lebih efisien karena sisa anggaran tahun ini dapat digunakan untuk anggaran tahun depan (*Effisiensi-based budgeting*), lebih mengutamakan *teamwork*, informasi terbagi ke semua warga sekolah, lebih mengutamakan pemberdayaan, dan struktur organisasi lebih datar sehingga lebih efisien.

2.3. Manajemen Sekolah

Manajemen sekolah adalah pengelolaan sekolah yang dilakukan dengan dan melalui sumberdaya untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Dua hal yang merupakan inti dari manajemen sekolah adalah aspek dan fungsi. Manajemen dipandang sebagai aspek, yang meliputi kurikulum, sumber daya manusia atau tenaga, peserta didik, sarana dan prasarana, pembiayaan, organisasi dan hubungan masyarakat. Sedangkan jika manajemen dipandang sebagai fungsi maka meliputi pengambilan keputusan, perumusan tujuan, perencanaan, pengorganisasian, pengaturan ketenagaan, pengkomunikasian, pengkoordinasian, supervisi dan pengendalian.

Dengan konsep manajemen sekolah yang meliputi aspek dan fungsi seperti tersebut diatas, maka manajemen sekolah meliputi semua fungsi yang diterapkan pada semua aspek sekolah, artinya sekolah menerapkan pengambilan keputusan, perumusan tujuan, perencanaan, pengorganisasian, pengaturan ketenagaan, pengkomunikasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, supervisi dan pengendalian pada semua aspek sekolah yang yang terdiri atas kurikulum, sumber daya manusia atau tenaga, peserta didik, sarana dan prasarana, pembiayaan, organisasi dan hubungan masyarakat.

Mengingat perubahan terletak pada inisiatif dan komitmen dari para tenaga kependidikan yang bekerja di sekolah, maka manajemen yang dimaksud adalah manajemen yang berpusat pada sekolah atau yang lebih dikenal dengan Manajemen Desentralistis.

Salah satu bentuk atau konsep dalam penerapan manajemen desentralistis adalah **Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)**. Sebenarnya konsep ini berasal dari Amerika yang kemudian menyebar di berbagai negara.

Wohlstetter and Smyer (1994: 81) yang memberikan gambaran dari hasil pengamatan di Amerika Serikat tentang model-model sekolah sebagai berikut: *Four models of high-performance schools that advocate restructuring school organizations in various ways in order to improve performance. The four models are Effective Schools, the School Development Program, Accelerated Schools, and Essential Schools.* Empat model sekolah berkinerja tinggi yang dibangun

organisasi yang bervariasi untuk meningkatkan kinerja/ prestasi. Empat model adalah Sekolah efektif. Sekolah pengembangan program, Sekolah dipercepat. Sekolah sesuai kepentingan Sekolah dengan Manajemen Mutu Maksimal.

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dikemukakan oleh Nanang Fattah (2004: 12) yang mendefinisikan dari *Scholl Basic Manajemen* yang dikemukakan oleh Chapman, J, (1990) yaitu suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk meredesain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada Kepala Sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa dan masyarakat (komponen sumberdaya manusia).

Bedasarkan Wohlstetter and Smyer (1994: 101-110) macam-macam sekolah berkinerja tinggi atau penerapan Manajemen Berbasis Sekolah terdiri dari:

1) Sekolah efektif. (*effective Schools*)

Manajemen sekolah dengan prinsip utama bahwa setiap siswa mampu berprestasi. Manajemen sepenuhnya ditangani di sekolah bekerja sama dengan komuniti antara orang tua, dan organisasi murid (sejenis OSIS) Masing-masing komunitas tersebut saling mendukung untuk pencapaian prestasi siswa. Lingkungan yang memberikan kondisi yang profesional di seluruh bidang termasuk pengajar, kurikulum, belajar, peralatan dll. Harapan hendak dicapai adalah berprestasi akademik siswa.

2) Sekolah pengembangan program. (*The School Development Program*)

Perencanaan didasarkan pada sekolah pada umumnya dengan peningkatan pendidikan pada siswa yang mempunyai penghasilan rendah. Terdapat tiga persyaratan yang dibutuhkan yaitu: a) sekolah didirikan dari sebuah tim yang mendirikan dan mengembangkan sebuah sekolah dari seluruh komunitas sekolah, b) mentalitas tim dengan berpedoman pada antisipasi masalah, mengkreasikan lingkungan, program tim orang tua murid, c) keseluruhan itu bekerja sama untuk mengembangkan sekolah.

3) Sekolah dipercepat. (*Accelerated Schools*).

Sekolah dipercepat yaitu mengkreasikan suatu sekolah dengan penekanan kinerja dengan sarana yang memadai. Jika gagal merupakan resiko murid bersangkutan. Murid sekolah yang dipercepat memberikan kurikulum

yang menantang yang sering dicadangkan untuk murid yang berbakat. Dua prinsip yang penting di sekolah yang dipercepat yaitu: 1) kemampuan harus bersamaan dengan kemampuan menanggapi. 2) Staf sekolah harus efektif berubah dan tanggap dengan perhitungan yang pasti. Terdapat dua proses yaitu: 1) Arah kemudi yang besar yaitu menentukan keberhasilan sekolah secara keseluruhan, 2) Arah kemudi kecil menentukan tingkat keberhasilan di dalam operasionalnya.

4) Sekolah sesuai kepentingan (*Essential Schools*).

Tenaga ahli membantu siswa menggunakan daya pikirnya. Tujuan sederhana yang menghubungkan siswa dengan sejumlah keahlian dan pengetahuan. Tujuan umum untuk seluruh siswa. Keterlibatan personalia kepada guru dalam pengajaran mengalami penurunan, karena guru lebih profesional dalam pengajaran. Siswa dipandang sebagai pekerja lebih untuk meraih prestasi. Siswa mempertunjukkan kemampuan pengetahuan dan ketrampilan.

Sebenarnya penerapan MBS ini merupakan salah satu bentuk desentralisasi pendidikan. Model ini telah diterapkan di beberapa negara Amerika, Inggris, Australia, Hongkong, Jepang dan negara-negara eropa. Desentralisasi di bidang pendidikan lebih difokuskan dalam pengambilan keputusan, kewenangan dan pendelegasian (Umaedi, 2004: 100).

Hasil penelitian tentang dampak penerapan MBS terhadap mutu pendidikan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Leithwood dan Menzies (1998) dengan 83 studi empirikal tentang MBS menyatakan bahwa penerapan MBS terhadap mutu pendidikan ternyata negatif, "there is virtually no firm".

Sebaliknya, Gaziel (1998) menyimpulkan hasil penelitian di sekolah-sekolah Esrael bahwa "*greater school autonomy has a positive impact on teacher motivation and commitment and on the school's achievement*". Pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah telah mempunyai dampak positif terhadap motivasi dan komitmen guru dan terhadap keberhasilan sekolah. Hasil penelitian William (1997) di Kerajaan Inggris dan New Zealand menunjukkan bahwa "*the increase decision-making power of principals has allowed them to introduce innovative programs and practices*". Peningkatan kemampuan kepala

sekolah dalam pengambilan keputusan telah membuat memperkenalkan program dan praktik (penyelenggaraan pendidikan) yang inovatif. Geoff Spring, arsitek reformasi di Australia Selatan dan Victoria menyatakan bahwa *"school-based management has led to higher student achievement"* .

Selain itu Jemenez dan Sawada (1998) menyimpulkan bahwa pelibatan masyarakat dan orangtua siswa mempunyai dampak jangka panjang dalam peningkatan hasil belajar.

Beberapa waktu belakangan Indonesia telah mencoba menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah. Namun dalam kenyataannya banyak hal yang tidak dapat diterapkan sesuai dengan pengertian MBS tersebut. Menurut Nanang Fattah (2004: 71) penerapan desentralisasi bidang pendidikan tidak sepenuhnya diserahkan kewewenang, kekuasaan dan tanggung jawab pada penyelenggara sekolah, namun terdapat pembagian kewewenangan antara pusat, propinsi, kabupaten/kota, kecamatan dan sekolah dalam mengelola pendidikan. Artinya terdapat visi dan misi yang perlu dipertahankan untuk menjadi persatuan dan kesatuan.. , Lebih lanjut Nanang Fattah (2004: 12) menyatakan "Dengan pengalihan wewenang dalam keputusan di tingkat sekolah diharapkan sekolah akan lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakat.

Dari pengertian MBS dan dilihat dari kondisi beberapa faktor penyelenggaraan di Indonesia baik dalam kesiapan sumberdaya manusia, sarana-prasarana, keuangan dan lainnya, maka MBS sepenuhnya tidak dapat diterapkan. Semenjak adanya perubahan sistem manajemen terutama dalam sistem pemerintahan maka berdampak pula pada sistem pendidikan. Sampai saat ini belum ada strategi manajemen yang tepat pendidikan di Sekolah Menengah Atas. Bahkan secara parsial yaitu Sekolah Menengah Negeri se Jakarta pun belum ada. Di lain pihak kesiapan dan kondisi pendidikan di setiap sekolah sangat bervariasi mulai yang baik sampai pada sistem yang masih jauh dari harapan. Sampai saat ini masih dicari suatu strategi pendidikan yang mampu meningkatkan mutu pendidikan.

2.4. Konsep Strategi

Strategi menurut Kotler dalam Nining I. Soesilo (I : 2002 : 7-9), merupakan sekumpulan cara-cara untuk mencapai tujuan, sehingga strategi menjadi suatu

pendekatan logis yang akan menentukan arah aksi. Strategi juga merupakan pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Strategi dirumuskan untuk menggolongkan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Bila organisasi tidak memiliki strategi yang tepat, maka sumber daya organisasi akan terbuang konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi untuk mewujudkan visinya. Strategi memainkan peranan yang sangat penting di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif untuk menentukan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Sementara menurut James Brian Quinn dalam Nining I. Soesilo (I : 2002:7-9), strategi didefinisikan sebagai *incremental approach*, yaitu; pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama, kebijakan dan urutan-urutan tindakan organisasi menjadi satu dalam keseluruhan yang kohesif. Pola pengambilan keputusan yang terbentuk melalui strategi, dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi. Sebagai contoh, perusahaan yang memiliki *differentiation strategy* akan memilih untuk menjadikan perusahaan berbeda keunggulannya di dalam persaingan. Sedangkan, perusahaan yang memilih *low cost strategy* akan memilih pola tindakan yang berfokus ke pengolahan aktivitas (*activity management*) untuk menjadikan perusahaan unggul di dalam persaingan disebabkan oleh biaya yang dikeluarkan untuk menyediakan produk dan jasanya lebih rendah dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan pesaingnya.

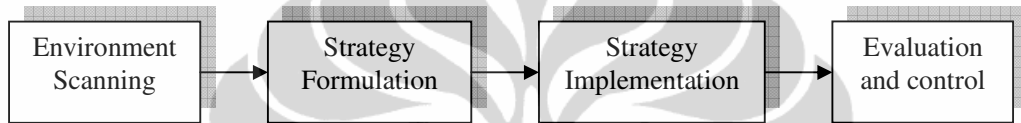
Selanjutnya menurut Salusu (1996) dalam Nining I. Soesilo (2002: 1-11) mengatakan bahwa strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Berdasarkan pendapat dari ketiga pakar di atas, bahwa dapat dinyatakan bahwa strategi ditentukan setelah terbentuk visi, misi dan tujuan organisasi. Selanjutnya memilih suatu strategi yang dianggap terbaik agar dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif untuk mewujudkan visi organisasi. Terkait dengan adanya penelitian ini, diperlukan

suatu kreativitas dalam memilih suatu atau beberapa strategi (alternatif kebijakan) yang dianggap lebih baik dari alternatif yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan.

2.5 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Strategi Manajemen Sekolah.

Keberhasilan daerah dalam melaksanakan kewenangan sangat tergantung strategis manajemen yang diterapkan di pendidikan tersebut. Elemen dasar dari proses manajemen strategis menurut J David Hunger & Thomas L Wheelen (2005) adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Proses Manajemen Strategis

Hunger & Thomas L. Wheelen (2005), di dalam environmental scanning atau pengamatan lingkungan sebagai dasar dalam menyusun formulasi atau rumusan manajemen strategi. Lingkungan merupakan seluruh input baik dari luar (eksternal) maupun dari dalam (internal) baik kelemahan maupun kekuatan yang mempengaruhi mutu organisasi.

Dalam konteks pendidikan pengertian mutu Pendidikan maka mencakup *input, proses, dan output pendidikan*

2.5.1 *Input pendidikan*

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu berlangsungnya proses.

Input terdiri dari seluruh sumberdaya yang ada. Komponen/sumber daya sekolah menurut pendapat Subagio Admodiwirio (2000: 22) input sumber daya terdiri dari ketenagaan (*man*), dana (*money*), sarana dan prasarana (*material*). Selain ketiga hal tersebut terdapat peraturan (*policy*). Penjabaran pada masing-

masing komponen tidak hanya berdasarkan undang-undang saja tetapi berkaitan dengan keberadaan dan potensi yang ada dikaitkan dengan jabatan yang disandangnya.

Input sumber daya meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa). Sumberdaya pendidik di sekolah menurut Made Pidarta melihat bahwa personalia pendidikan mencakup para guru, para pegawai, dan para wakil siswa, termasuk juga para manajer pendidikan yang dipegang oleh beberapa guru. Made Pidarta (2004: 108) dari sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, biaya, bahan, dsb.). *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran- sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input dapat* diukur dari tingkat kesiapan *input*. Makin tinggi tingkat kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu input tersebut..

Dengan pengertian di atas maka input pendidikan dapat berupa:

2.5.1.1 Input dari dalam organisasi/ lembaga:

2.5.1.1.1 Sumberdaya manusia sebagai pengelola Sekolah yang terdiri dari:

- a) Kepala sekolah, merupakan guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. (Sisdiknas tahun 2003 Bab II Pasal 2)
- b) Guru, menurut UU No 14 th 2005 Bab 1 pasal 1 menyatakan bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar membimbing, mengarahkan melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.
- c) Tenaga keadministrasian merupakan tenaga merupakan komponen yang tidak kalah pentingnya dalam penyelenggaraan sekolah.

2.5.1.1.2 Sarana dan prasarana

Selain itu agar proses pendidikan dapat berjalan dengan baik maka sekolah juga harus didukung oleh ketersediaan sarana dan prasarana. Penyediaan sarana dan prasarana yang memenuhi tuntutan pendidikan diperlukan untuk menjamin terselenggaranya proses pendidikan yang bermakna dan memberdayakan sesuai karakteristik mata pelajaran dan

tuntutan pertumbuhan dan perkembangan afektif, kognitif, psikomotor untuk peserta didik.

Menurut Hadiyanto (2004: 100) menyatakan bahwa proses pembelajaran tidak hanya komponen guru, peserta dan kurikulum saja. Kehadiran sarana dan prasarana pendidikan sudah menjadi suatu keharusan dan mencapai suatu keberhasilan pembelajaran.

Sarana dan prasarana pendidikan, merupakan media belajar atau alat bantu yang pada hakekatnya akan lebih mengefektifkan komunikasi dan interaksi antara guru dan siswa dalam proses pendidikan, Oemar Hamalik (2004 : 22). Alat bantu pendidikan dapat berbentuk perangkat keras dan perangkat lunak, media pendidikan meliputi media audio, media visual dan media audio visual, Arief S. Sadiman dkk (1990: 23-26)

Dengan demikian sarana dan prasarana meliputi gedung, ruang pimpinan, ruang tata usaha, ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, pusat sumber pembelajaran, ruang praktek, media pembelajaran, bahan atau material, sarana pendidikan jasmani dari olahraga, tempat beribadah, fasilitas kesehatan bagi peserta didik dari penyelenggara pendidikan dan sarana serta prasarana lainnya yang sesuai tuntutan program pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah.

Ketersediaan, kesiapan dan penggunaan sarana dan prasarana merupakan hal penting bagi penyelenggara pendidikan di sekolah. Namun hal yang lebih penting lagi adalah pemanfaatan sarana dan prasarana tersebut untuk proses belajar mengajar. Pengadaan sarana dan prasarana sekolah sesuai dengan prinsip kecukupan, relevansi, dan daya guna serta berpegang pada esensi manajemen berbasis sekolah.

Standar Sarana dan Prasarana:

Sekolah menyediakan sarana dan prasarana yang memungkinkan tercapainya tujuan sekolah dan tuntutan pendidikan yang diperlukan untuk menjamin terselenggaranya proses pendidikan sesuai tuntutan karakteristik mata pelajaran, pertumbuhan dan perkembangan peserta didik.

Sumber : Kebijakan dan Pedoman Akreditasi Sekolah, Badan Akreditasi Sekolah Nasional, Depdiknas, 2008

2.5.1.1.3 Kesiswaan

Siswa sebagai peserta didik merupakan salah satu input yang turut menentukan keberhasilan proses pendidikan. Peserta didik adalah warga masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran pada satuan pendidikan tertentu. Standar peserta didik mencakup : a. penerimaan, pengembangan dan pembinaan peserta didik dan b. keluaran yang mencakup output dan outcome.

Standar Kesiswaan (Penerimaan dan Pengembangan Siswa) :

Penerimaan peserta didik didasarkan atas kriteria yang jelas, transparan dan akuntabel. Peserta didik memiliki tingkat kesiapan belajar yang memadai, baik mental maupun fisik. Sekolah memiliki program yang jelas tentang pembinaan, pengembangan dan pembimbingan peserta didik. Sekolah memberi kesempatan yang luas kepada peserta didik untuk berperan serta dalam penyelenggaraan pendidikan program sekolah. Sekolah melakukan evaluasi kemajuan dari hasil belajar peserta didik yang memenuhi kaedah evaluasi yang baik.

Sumber : Kebijakan dan Pedoman Akreditasi Sekolah, Badan Akreditasi Sekolah Nasional, Depdiknas, 2008

Standar Kesiswaan (Keluaran) :

Sekolah menghasilkan keluaran yang memadai dalam prestasi akademik dari prestasi non akademik seperti olahraga, kesenian, keagamaan keterampilan dari kejujuran.

Sumber : Kebijakan dan Pedoman Akreditasi Sekolah, Badan Akreditasi Sekolah Nasional, Depdiknas, 2008

Output sekolah adalah hasil belajar yang merefleksikan seberapa baik peserta didik memperoleh pengalaman bermaknan dalam proses pembelajaran. Hasil belajar harus mengekspresikan tiga unsur kompetensi yaitu : kognitif, afektif dan psikomotor.

Sedangkan outcome adalah dampak jangka panjang dari hasil belajar, baik dampak bagi tamatan maupun bagi masyarakat. *Outcome* memiliki dua komponen, yaitu : (1). Kesempatan pendidikan dan kesempatan kerja dan (2). Pengembangan dari lulusan.

2.5.1.1.4 Keuangan (Anggaran Pembiayaan)

J David Hunger & Thomas L Wheelen (2005) adalah program yang dinyatakan dalam bentuk uang. yang terdiri dari: a) dana dari pemerintah, b) dana dari siswa, c) dana dari masyarakat luar.

Ace Surjadi (2004: 19) salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap mutu dan kesesuaian pendidikan adalah anggaran pendidikan yang memadai. Besarnya anggaran pendidikan di Indonesia tergolong sangat kecil.

Sekolah harus memiliki dana yang cukup untuk menyelenggarakan pendidikan. Sekolah menggunakan dana yang tersedia untuk terlaksananya proses belajar mengajar yang bermutu. Sekolah berkewajiban menghimpun, mengelola dan mengalokasikan dana untuk mencapai tujuan sekolah. Dalam menghimpun dana, sekolah perlu memperhatikan semua potensi sumber dana yang ada seperti subsidi pemerintah, sumbangan masyarakat dan orang tua peserta didik, hibah dan sumbangan lainnya. Dana pendidikan sekolah harus dikelola dengan transparan dan efisien oleh karena itu dana harus dialokasikan berdasarkan prinsip keadilan dan pemerataan yaitu tidak diskriminatif terhadap anggaran biaya yang diperlukan untuk masing-masing kegiatan sekolah.

Dewasa ini banyak sumber keuangan yang berasal dari pemerintah yang sifatnya bantuan saat ini dikenal dengan istilah *Block Grant*, baik itu bantuan untuk pembangunan fisik maupun pembangunan yang sifatnya non fisik untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan. misalnya saja Bantuan Imbal Swadaya, bantuan ini diperuntukkan bagi pembangunan yang sifatnya fisik. Bantuan Operasional Mutu, diperuntukkan bagi pembangunan yang sifatnya non fisik tetapi juga ada kemungkinan diperuntukkan untuk bantuan pembangunan dibidang fisik jika dibutuhkan, yang penting prinsipnya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

- A. Bantuan Imbal Swadaya (BIS)** pelaksanaan pemberian *Block Grant* Pendidikan menengah umum, seperti yang tercantum pada Blok Grant

bahwa *Block Grant* (2004, 23-24). BIS RKB ini diperuntukkan bagi pembangunan ruangan kelas baru dan rehabilitasi berat ruangan kelas, sedangkan dana *Block Grant* BIS mutu diperuntukkan untuk :

1. Pembangunan, dengan urutan prioritas pembangunan sebagai berikut ; Laboratorium IPA (Lab. Fisika, Lab. Kimia, Lab. Biologi), Perpustakaan, Laboratorium Komputer, Kamar mandi/WC.
2. Rehabilitasi berat, dengan urutan prioritas rehabilitasi sebagai berikut;
Laboratorium IPA (Lab. Fisika, Lab. Kimia, Lab. Biologi), Perpustakaan, Laboratorium Komputer, Kamar mandi/WC.
3. Pengadaan peralatan/perlengkapan/alat Bantu pendidikan, meliputi; Peralatan laboratorium IPA, Peralatan laboratorium komputer atau yang bersifat multi media, Perlengkapan perpustakaan, Peralatan lain-lain (alat kesenian, alat olah raga, mesin tik, dll).

B. Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM), diperuntukkan untuk pembiayaan :

a. Program wajib

Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan program pembekalan kecakapan hidup, antara lain:

1. Peningkatan kompetensi guru dalam rangka pelaksanaan kurikulum KTSP.
2. Penyusunan silabus berdasarkan kurikulum KTSP untuk setiap mata pelajaran yang telah mengintegrasikan *life skill*, sekurang-kurangnya untuk 1 tahun pelajaran.
3. Penyusunan perangkat penilaian berbasis kompetensi untuk setiap mata pelajaran yang telah mengintegrasikan *life skill*, sekurang-kurangnya untuk 1 tahun pelajaran.

Untuk program wajib ini sekolah harus mengalokasikan dana minimal 50 % dari jumlah dana BOOM, sedangkan sisanya digunakan untuk program pilihan.

b. Program pilihan

1. Kegiatan pengembangan model-model pembelajaran yang bersifat inovatif.
2. Memfasilitasi kegiatan yang dapat meningkatkan kompetensi dan profesional guru.
3. Pengembangan kreativitas siswa dalam bidang-bidang penelitian ilmiah remaja, keilmuan (matematika, fisika, biologi, computer, bahasa Inggris), seni, sosial, olah raga dan keagamaan.
4. Peningkatan dan pengembangan wawasan bagi warga sekolah dalam rangka pengembangan kultur sekolah yang menyenangkan, mengasyikkan, dan mencerdaskan melalui simposium dan lokakarya.
5. Pendayagunaan laboratorium: fisika, kimia, biologi, bahasa dan komputer.
6. Peningkatan sistem administrasi sekolah dengan komputerisasi
7. Peningkatan kemampuan tenaga administrasi, laboratorium dan pustakawan.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas maka dana atau keuangan adalah kemampuan penerimaan dana baik dari sumber pemerintah maupun sumber lain untuk: a) membiayai sarana dan prasarana pendidikan sekolah, b) membiayai program wajib yaitu kompetensi guru, kurikulum dan perangkat pembelajar c) membiayai kegiatan penunjang pembelajaran seperti operasional lab, keadministrasian dan lain-lain.

Standar Pembiayaan :

Sekolah memiliki dana pendidikan yang cukup dan berkelanjutan untuk menyelenggarakan proses belajar mengajar yang bermutu di sekolah. Sekolah menghimpun dana dari berbagai potensi sumber dana. Sekolah mengelola dana pendidikan secara transparan, efisien, dan akuntabel sesuai dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. Dalam mengalokasikan dana pendidikan prinsipnya adil dan merata.

Sumber : Kebijakan dan Pedoman Akreditasi Sekolah, Badan Akreditasi Sekolah Nasional, Depdiknas,

2.5.1.1.5 Kurikulum

Salah satu aplikasi atau penerapan metode pendidikan yaitu kurikulum pendidikan. Pengertian kurikulum berdasarkan Hilda Taba yang ditulis oleh Wina Sanjaya (2005:5) adalah suatu program atau rencana pembelajaran. Dalam UU No 20 tahun 2003 Bab 1, Ayat 1 no 19. menyatakan bahwa kurikulum sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Kurikulum merupakan substansi komponen yang utama di sekolah. Prinsip dasar dari adanya kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dari terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya.

Sementara berkaitan dengan manajemen kurikulum maka menurut Subroto, (2004: 42) ada beberapa hal yang meliputinya, diantaranya : a) . pembagian tugas mengajar, b) pembagian tugas/ tanggung jawab dalam membina ekstrakurikuler, c). koordinasi penyusunan persiapan mengajar.

Standar kurikulum dibuat untuk memberikan jaminan kepada masyarakat bahwa apa yang diperoleh di sekolah benar-benar konsisten dsngan prinsip dan tujuan pendidikan nasional sebagaimana yang tertuang dalam kurikulum nasional.

Berdasarkan acuan di atas maka dapat diringkas bahwa kurikulum dapat diketahui dari : a. Kemampuan penerapan kurikulum nasional, b. pengembangan kurikulum, c. Kesesuaian kurikulum dengan potensi sekolah.

Standar kurikulum

Sekolah melaksanakan kurikulum Nasional dan Kurikulum Lokal atau pilihan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam pelaksanaannya sekolah berpegang pada dokumen kurikulum dan silabus yang dikembangkan dengan mengacu kepada dokumen kurikulum tersebut. Sekolah memiliki kalender akademik dan jadwal pembelajaran yang jelas.

Sumber : Kebijakan dan Pedoman Akreditasi Sekolah, Badan Akreditasi Sekolah Nasional, Depdiknas, 2008

2.5.1.1.6 Keorganisasian

Stephen Robbins (2000 : 14) dalam hubungan ini mengemukakan sebuah organisasi adalah suatu kesungguhan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang dapat diidentifikasi secara relatif dan yang berfungsi sebagai dasar yang secara relatif berlangsung terus menerus mencapai tujuan bersama atau menentukan tujuan-tujuan.

Menurut James A. Stoner (1998: 9) pengorganisasian merupakan kegiatan yang mengatur dan mengelompokkan pekerjaan ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil dan lebih mudah untuk ditangani.

Dalam pengarturan dan pengelompokan tersebut dibuatkan struktur organisasi. The Liang Gie dalam Malayu SP Hasibuan (2006: 127) struktur organisasi adalah kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan di antara bidang-bidang kerja maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan dan peranan masing-masing dalam kebulatan kerja sama.

Berdasarkan pengertian dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat diketahui bahwa di dalam mengelola pekerjaan di suatu organisasi atau lembaga diperlukan: a) ketepatan struktur organisasi, b) ketepatan personal, c) koordinasi.

Standar Organisasi Sekolah :

Sekolah memiliki organisasi dari pembagian kerja yang dinamis sesuai dengan arah dan tujuan sekolah serta ketentuan yang berlaku.

Sumber : Kebijakan dan Pedoman Akreditasi Sekolah, Badan Akreditasi Sekolah Nasional, Depdiknas, 2008

2.5.1.2 Input yang berasal dari luar organisasi/ lembaga.

Hadiyanto (2004: 181) menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas seseorang dapat saja dipengaruhi atau tidak dipengaruhi oleh lingkungan dimana dia berada atau bertugas.

Hersey (1988: 158) Enviroment atau lingkungan eksternal dapat juga mempengaruhi keadaan organisasi, dengan demikian mempengaruhi lingkungan kerja juga. *Organizations are continually influenced by external variables. Reality dictates that organizations*

do not exist in a vacuum but are continually affected in numerous ways by changes in the society.

Faktor lingkungan luar atau eksternal terdiri atas :

2.5.1.2.1 Lingkungan fisik .

Belajar dan bekerja harus didukung oleh lingkungan. Gordon dalam Hadiyanto (2004: 100) menyatakan *"the physical environmental in which we work can and does influence what we do and how we feel."* pernyataan itu dapat dijelaskan bahwa lingkungan fisik mempengaruhi guru-guru dalam memberikan pelajaran dan bagi murid dalam belajar. Lingkungan fisik juga mempengaruhi rasa nyaman dalam melakukan suatu proses pendidikan.

Dengan demikian faktor lingkungan disini berpengaruh terhadap aktivitas baik terhadap guru, siswa termasuk di dalamnya aktivitas pembelajaran. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas dapat diketahui bahwa faktor fisik dari luar yang dapat mempengaruhi proses pembelajaran yaitu letak atau lokasi sekolah.

2.5.1.2.2 Perkembangan ilmu pengetahuan/ teknologi.

Disamping faktor guru dan sarana lainnya, faktor lainnya yang berkaitan dengan dunia pendidikan yaitu faktor eksternal yang berupa perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Faktor tersebut saat ini melaju relatif cepat terutama di bidang teknologi informasi. Teknologi informasi tersebut secara langsung mempercepat arus ilmu pengetahuan. Dampak yang ditimbulkan dari teknologi informasi adalah semakin cepatnya informasi pengetahuan di berbagai bidang. Sekolah sebagai tempat dan berfungsi sebagai transfer ilmu pengetahuan ke siswa. Dengan keadaan tersebut, lembaga pendidikan dituntut untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini sesuai dengan bidang pengajarannya. Kenyataan di lapangan hanya sebagian kecil saja lembaga pendidikan yang mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan sebagian besar tidak

mengikuti bahkan sebagian bersikap masa bodoh dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini.

Walaupun dalam hal peningkatan pengetahuan dan keterampilan pemerintah dewasa ini melalui Departemen Pendidikan Nasional telah berusaha meningkatkan kualitas profesionalisasi tenaga guru melalui peningkatan mutu pendidikan tenaga guru, diantaranya melalui pelatihan-pelatihan, seminar, workshop, diklat, studi banding dan sebagainya. Namun dikarenakan dana yang terbatas dibandingkan dengan jumlah tenaga guru yang ada, dan juga sangat luasnya pengetahuan yang berkaitan dengan masing-masing bidang study, maka usaha pemerintah tersebut masih belum optimal.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat diketahui bahwa perkembangan dan penerapan pengetahuan dan teknologi sangat diperlukan dalam pendidikan.

2.5.1.2.3 Peraturan.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional untuk menghasilkan sumber daya manusia yang unggul serta mengejar ketertinggalan di segala aspek kehidupan yang disesuaikan dengan perubahan global dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, bangsa Indonesia melalui DPR dari Presiden pada tanggal 11 Juni 2003 telah mensahkan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional yang baru, sebagai pengganti Undang-undang Sisdiknas Nomor 2 Tahun 1989.

Undang-undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 yang terdiri dari 22 Bab dan 77 pasal tersebut juga merupakan kelanjutan dari salah satu tuntutan reformasi yang marak sejak tahun 1998. Perubahan mendasar yang dicanangkan dalam Undang-undang Sisdiknas yang baru tersebut antara lain adalah demokratisasi dan desentralisasi pendidikan, peran serta masyarakat, tantangan globalisasi, kesetaraan dan keseimbangan, jalur pendidikan, dari peserta didik.

Salah satu perubahan yang telah berjalan saat ini ada desentralisasi pendidikan dimana sekolah terutama kepala sekolah sebagai *top manager* diberikan wewenang penuh untuk mengelola pelaksanaan proses

pendidikan di sekolahnya. Agar apa yang dilaksanakan tidak keluar dari koridor tujuan nasional pendidikan maka, diterbitkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 yang mengatur tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, yang mencakup perencanaan program sekolah, pelaksanaan rencana kerja dan proses pengawasan serta pengevaluasian.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka dapat dilihat bahwa peraturan formal pemerintah sangat mempengaruhi sekolah dalam pembuatan kebijakan sekolah, agar proses pendidikan yang berlangsung di sekolah sesuai dengan standar pengelolaan pendidikan yang telah ditentukan agar upaya pencapaian peningkatan mutu dapat terlaksana dengan baik.

2.5.1.2.4 Keberadaan Lembaga Independen Pendidikan

Agar proses pendidikan dapat berjalan dengan baik, maka dalam penyelenggaraannya perlu dilakukan pengawasan dan pengevaluasian. Pengawasan dan pengevaluasian sebaiknya dilakukan oleh lembaga independen, agar hasil di peroleh bersifat netral, tidak memihak dan tidak ada tekanan dari pihak tertentu.

Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), merupakan lembaga independen yang dibentuk berdasarkan amanah dari UU Sistem Pendidikan Nasional misi untuk mengembangkan, memantau pelaksanaan, dan mengevaluasi pelaksanaan standar nasional pendidikan. Lembaga independen lainnya adalah Lembaga Penjamin Mutu Pendidik (LPMP). Tugas dari LPMP adalah mensupervisi dan membantu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dalam melakukan upaya penjaminan mutu pendidikan. Selain itu peran lembaga independen lainnya yang tidak kalah penting adalah Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP). Merupakan penjaminan mutu lewat sertifikasi kompetensi yang diharapkan mampu memberikan kepercayaan kepada *stakeholder* pendidikan. Oleh sebab itu keberadaan lembaga independen sangat dibutuhkan.

2.5.1.2.5 Partisipasi atau Peran Serta Masyarakat.

Partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan diharapkan menjadi tulang punggung, sedangkan pihak pemerintah sebatas memberikan acuan dan binaan serta kekurangan dana pembangunan dan program kegiatan sekolah.

HAR Tillar (2004 : 58) menyatakan bahwa peran serta masyarakat di dalam penyelenggaraan pendidikan berarti pula pemberdayaan masyarakat itu sendiri di dalam ikut serta menentukan arah dan isi pendidikan.

Hadiyanto (2004: 71) menyatakan desentralisasi pendidikan di masing-masing daerah dan sekolah diarahkan untuk meningkatkan keperdulian warga masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan.

Menurut Hasbullah (2007 : 54) Ada 7 tingkatan peran serta masyarakat (dirinci dari tingkat partisipasi terendah ke tinggi), yaitu:

1. **Peran serta dengan menggunakan jasa pelayanan yang tersedia.**

Jenis PSM ini adalah jenis yang paling umum, karena pada tingkatan ini masyarakat hanya memanfaatkan jasa sekolah untuk mendidik anak-anak mereka.

2. **Peran serta dengan memberikan kontribusi dana, bahan, dan tenaga.**

Pada PSM jenis ini masyarakat berpartisipasi dalam perawatan dan pembangunan fisik sekolah dengan menyumbangkan dana, barang, atau tenaga.

3. **Peran serta secara pasif.**

Masyarakat dalam tingkatan ini menyetujui dan menerima apa yang diputuskan pihak sekolah (komite sekolah), misalnya komite sekolah memutuskan agar orang tua membayar iuran bagi anaknya yang bersekolah dan orang tua menerima keputusan itu dengan mematuhi.

4. **Peran serta melalui adanya konsultasi.**

Pada tingkatan ini, orang tua datang ke sekolah untuk berkonsultasi tentang masalah pembelajaran yang dialami anaknya.

5. **Peran serta dalam pelayanan.**

Orang tua/masyarakat terlibat dalam kegiatan sekolah, misalnya orang tua ikut membantu sekolah ketika ada studi tur, pramuka, kegiatan keagamaan, dan sebagainya.

6. **Peran serta sebagai pelaksana kegiatan.**

Misalnya sekolah meminta orang tua/masyarakat untuk memberikan penyuluhan pentingnya pendidikan, masalah jender, gizi, dsb. Dapat pula misalnya, berpartisipasi dalam mencatat anak usia sekolah di lingkungannya agar sekolah dapat menampungnya, menjadi nara sumber, guru bantu, dsb.

7. **Peran serta dalam pengambilan keputusan.**

Orang tua/masyarakat terlibat dalam pembahasan masalah pendidikan baik akademis maupun non akademis, dan ikut dalam proses pengambilan keputusan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS).

Peran serta masyarakat dapat dilakukan melalui wadah komite sekolah maupun melalui dewan pendidikan yang berada di setiap wilayah kabupaten/kota. Dengan adanya peran serta masyarakat pada proses pendidikan diharapkan proses pendidikan akan semakin menjadi efektif.

2.5.1.2.6 Kebijakan Pendidikan

Salah satu peran pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah melakukan desentralisasi pendidikan. Dengan adanya desentralisasi tersebut, maka berbagai tantangan untuk pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan mengharuskan adanya reorientasi dan perbaikan sistem manajemen penyelenggaraan pendidikan. Otonomi diberikan kepada sekolah agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan kebutuhan serta agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan lingkungan setempat.

Pembelajaran merupakan tugas utama di sekolah oleh sebab itu hak otonomi pendidikan dalam perekrutan tenaga pendidik, pembelajaran, pembimbingan, pelatihan dan sistem penilaian yang telah diberikan kepada kepala sekolah dituntut agar dapat berjalan secara optimal agar penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

2.5.2 *Proses Manajemen Pendidikan*

Proses merupakan suatu aktivitas dalam mengubah input menjadi output. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input* sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan berskala mikro (ditingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses penerapan strategi manajemen dari hasil analisis data input. Pada proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan untuk perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan kelembagaan yang berkaitan dengan program dan pembelajaran. Program ini adalah sebagai aktivitas keorganisasian sekolah, sedangkan pembelajaran adalah pelaksanaan proses belajar mengajar.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan *input* sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan dsb) dilakukan secara harmonis, sehingganya mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekadar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari dan lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya). Pada proses ini diterapkan strategi manajemen yang dihasilkan mulai dari perencanaan, sampai pada pelaksanaan.

2.5.3 *Output Manajemen Pendidikan*

Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiansinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu *output* sekolah, dapat dijelaskan bahwa *output* sekolah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik,

berupa nilai ulangan umum sekolah, Ujian Akhir Nasional (UAN), karya ilmiah, lomba akademik, dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olah raga, kesenian, keterampilan kejujuran, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Untuk mencapai output pendidikan yang diharapkan diatas, hal-hal tersebut harus didukung oleh penerapan Manajemen Pendidikan yang baik sesuai dengan standar pendidikan yang telah ditentukan oleh Dinas Pendidikan.

2.6 POTENSI KONFLIK DI SEKOLAH

Setiap kebijakan yang diambil oleh seorang *top leader*, dalam hal ini adalah kepala sekolah di institusinya tidak terlepas dari adanya pro dan kontra antar stakeholder pendidikan sekolah terhadap kebijakan tersebut. Sehingga dengan adanya pro dan kontra tersebut akan mengakibatkan peluang yang cukup besar untuk terjadinya konflik antar *stakeholder* sekolah.

Pada dasarnya konflik merupakan sesuatu yang alamiah yang dalam *batas tertentu* dapat bernilai positif terhadap perkembangan sekolah, tetapi harus dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang fatal bagi sekolah, yaitu terhambatnya perkembangan pendidikan di sekolah.

Menurut Umaedi (2000 : 209) konflik di sekolah dapat terjadi pada tingkatan manapun, seperti di bawah ini :

1. Konflik *Intrapersonal*, yaitu konflik yang terjadi dalam diri seseorang.
Konflik intrapersonal akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Contoh dari konflik jenis ini adalah konflik antara tugas sekolah dengan acara pribadi.
2. Konflik *Interpersonal*, yaitu konflik antara dua individu atau lebih.
Konflik yang terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersamaan sangat menentukan. Contohnya dari konflik jenis ini adalah konflik antara tenaga kependidikan dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah.

3. Konflik *Intragrup*, yaitu konflik dua atau beberapa orang dalam satu grup.

Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu. Contoh konflik jesi ini adalah konflik yang terjadi pada beberapa guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

4. Konflik *Intergrup*, yaitu konflik antar kelompok.

Konflik intergrup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatkannya tuntutan akan keahlian. Contoh dari konflik jenis ini adalah konflik antar kelompok guru kesenian dengan kelompok guru matematika. Kelompok guru kesenian memandang bahwa untuk membelajarkan lagu tertentu dan melatih pernafasan perlu disuarakan dengan keras, sementara kelompok guru matematika merasa terganggu, karena para pesereta didiknya tidak konsentrasi belajar.

5. Konflik *Intraorganisasi*, yaitu konflik antar unit dalam suatu organisasi.

Misalnya konflik antara bidang kurikulum dengan bidang kesiswaan

6. Konflik *Interorganisasi*, yaitu konflik yang terjadi antara sekolah dengan instansi lain.

Konflik yang terjadi karena tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Contoh dari konflik jenis ini adalah konflik yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.

2.6.1 Penyebab Timbulnya Konflik

Menurut Umaedi (2000 : 196) konflik di sekolah dapat terjadi karena :

1. Adanya perbedaan individu, yang meliputi perbedaan pendirian, penilaian dan perasaan.

2. Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda pula. Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya.
3. Perbedaan kepentingan dan tujuan antara individu atau kelompok.
4. Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat.
5. Adanya hambatan dalam berkomunikasi antar setakeholder sekolah.

2.6.2 Dampak Konflik

Kepala Sekolah harus dapat mengelola konflik yang ada dengan baik sehingga dapat memberikan manfaat yang positif dan dapat seminimal mungkin terhindar dari akibatnya yang negatif.

Menurut Umaedi (2000 : 209) dampak-dampak dari adanya konflik di sekolah adalah :

A. Dampak positif dari konflik, yaitu :

1. Memungkinkan ketidakpuasan yang tersembunyi muncul kepermukaan, sehingga sekolah sebagai suatu organisasi dapat melakukan penyesuaian.
2. Mendinamiskan suatu organisasi sekolah, sehingga tidak berjalan rutin dan statis.

B. Dampak Negatif dari konflik, yaitu :

1. Menimbulkan perasaan tidak enak sehingga dapat menghambat komunikasi bahkan menimbulkan ketegangan.
2. Menimbulkan perpecahan dalam sekolah yang dapat mengganggu perhatian guru dan staf dari program sekolah.

2.6.3 Penyelesaian Konflik

Metode penyelesaian konflik meliputi :

1. Dominasi atau supresi

Yaitu dengan menekan konflik dan bahkan menyelesaikannya dengan jalan memaksakan konflik tersebut menghilang “di bawah tanah”, sehingga menimbulkan suatu situasi manang-kalah, di mana pihak yang

kalah terpaksa mengalah karena otoritas lebih tinggi, atau pihak yang lebih besar kekuasaanya.

2. Kompromis

Melalui tindakan kompromi, para manajer mencoba menyelesaikan konflik dengan jalan menghimbau pihak yang berkonflik untuk mengorbankan sasaran-sasaran tertentu, guna mencapai sasaran-sasaran lain. Keputusan-keputusan yang dicapai melalui jalan kompromi, agaknya tidak akan menyebabkan pihak-pihak yang berkonflik untuk merasa frustrasi atau mengambil sikap bermusuhan.

3. Pemecahan problem integrative

Dengan metode ini konflik antar kelompok dialihkan menjadi sebuah situasi pemecahan masalah bersama, yang dapat dipecahkan dengan bantuan teknik-teknik pemecahan masalah. Pihak-pihak yang berkonflik, bersama-sama mencoba memecahkan problem yang timbul antara mereka. Justu mereka tidak menekan konflik ataupun mencoba mencari suatu kompromis, tetapi mereka secara terbuka bersama-sama mencoba mencari sebuah pemecahan yang dapat diterima oleh semua pihak.

Menurut Umaedi (2000:210) yang terpenting bagi sekolah bukan menghindari terhadap adanya konflik, tetapi mengelolanya agar dapat mendorong sekolah menjadi dinamis dan konflik yang ada tidak melampaui batas yang dapat menghambat perkembangan sekolah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang dikuantitatifkan kemudian dideskriptifkan. Metode kualitatif digunakan untuk menemukan makna dari data (bukan uji hipotesis), ukuran bersifat *ad hoc* dan sesuai *setting* individual, teori bersifat *causal* dan *non causal* dan induktif, (Neuman, 1997 dalam Widiyanto, 2008:36). Kemudian data kualitatif ini, dianalisis dengan mengkuantitatifkannya berupa skor (angka).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi Kasus (*Case Study*), yakni di lingkungan lembaga pendidikan formal pada tingkat satuan SMA Negeri yang berada di wilayah DKI Jakarta, dimana lembaga tersebut sebagai salah satu sektor publik yang berkewajiban memberikan pelayanan terhadap masyarakat umum dalam bidang ilmu pengetahuan.

Penggolongan penelitian ini juga dapat dikatakan sebagai penelitian *survey*, dimana menurut Moleong (2005:224), karena dilakukan pada populasi, serta data yang dipelajari adalah data yang diambil dari sampel tersebut. Sedangkan bila dilihat tingkat eksplanasinya, penelitian ini tergolong kepada penelitian deskriptif, karena dilakukan terhadap variabel mandiri, dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang persepsi responden guna meningkatkan mutu pendidikan.

3.1.1 Ruang Lingkup Penelitian

Mengingat keterbatasan waktu penelitian, maka penelitian ini akan dibatasi pada :

1. Penelitian akan dilakukan hanya pada lembaga pendidikan formal pada tingkat satuan pendidikan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) di wilayah Propinsi DKI Jakarta, yang terdiri dari 2 (dua) jurusan bidang studi yaitu IPA dan IPS. Dengan responden sebagai berikut ; Kepala Sekolah, Guru Bidang Studi, Siswa (ketua OSIS), Orang Tua Murid (Komite Sekolah) dan Masyarakat setempat.

2. Selain itu agar hasil penelitian maksimal maka sebagai bahan masukan, responden penelitian juga diberikan kepada Direktorat Jendral (Ditjen) Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional sebagai pembuat kebijakan pendidikan dasar dan menengah, Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi (DIKMENTI) Propinsi DKI Jakarta sebagai pengawas penyelenggaraan pendidikan tingkat satuan menengah dan pembuat kebijakan di tingkat propinsi, serta di tingkat Suku Dinas pendidikan menengah yang ada di setiap 5 (lima) Kotamadya sebagai penyelia terhadap keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan.
3. Data yang dianalisis adalah data dari kuesioner yang telah diisi oleh para responden diatas.

3.2. POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

3.2.1 Populasi

Menurut Lexy Moleong (2005 : 224), populasi dalam penelitian kualitatif adalah latar dimana penelitian dilakukan. Populasi pada penelitian ini adalah 32 SMA Negeri yang berprestasi rendah atau belum dapat mencapai standar mutu pendidikan. Keseluruhan sekolah tersebut berada di dalam wilayah provinsi DKI Jakarta yang tersebar di setiap wilayah Kotamadya yang ada DKI Jakarta, yaitu Kotamadya Jakarta Utara sebanyak 10 sekolah, Kotamadya Jakarta Timur sebanyak 5 sekolah, Kotamadya Jakarta Selatan sebanyak 3 sekolah, Kotamadya Jakarta Barat sebanyak 7 sekolah dan Kotamadya Jakarta Pusat sebanyak 7 Sekolah. Pemilihan sekolah dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan kriteria standar kelulusan yang ditentukan oleh Departemen Pendidikan Nasional. Dimana standar kelulusan tersebut dilihat berdasarkan hasil dari nilai Ujian Akhir Nasional (UAN)⁷.

Dinyatakan lulus UN jika: "...Memiliki nilai rata-rata minimal 5,25 untuk seluruh mata pelajaran yang diujikan, dengan tidak ada nilai dibawah 4,25 atau memiliki nilai minimal 4,00 pada salah satu mata pelajaran dan nilai mata

⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 34/2007 tentang Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2007/2008 dan Standar Kompetensi Lulusan, Pasal 3 ; Hasil UN digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk : a. Pemetaan mutu satuan dan/atau program pendidikan; b. Seleksi masuk jenjang pendidikan berikutnya; c. Penentuan kelulusan peserta didik dari program dan/atau satuan pendidikan; d. Pembinaan dan pemberian bantuan kepada satuan pendidikan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan..

pelajaran lainnya 6,00...”.⁸ Dalam penelitian ini rata-rata nilai UAN diambil berdasarkan atas pengelompokan program jurusan yang ada di setiap sekolah yaitu, IPA (yang mewakili oleh 6 bidang studi yakni ; Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, Kimia, dan Biologi) dan IPS (yang mewakili oleh 6 bidang studi yakni ; Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Ekonomi, Sosiologi, dan Geografi). Berdasarkan kriteria sampel yang telah disebutkan diatas, maka dari 116 SMA Negeri yang ada di DKI Jakarta hanya 32 sekolah yang termasuk kedalam kriteria tersebut. Yang terdiri dari ; 11 Sekolah hanya pada program IPA saja, 11 sekolah hanya pada program IPS saja dan 10 sekolah pada program IPA dan IPS, dapat dilihat pada tabel 3.1 di bawah ini :

**Tabel 3.1 Populasi Penelitian
SMA Negeri di DKI Jakarta**

Program	Sekolah						Total
IPA	SMA 23	SMA 56	SMA 19	SMA 16	SMA 94	SMA 22	11
	SMA 96	SMA 17	SMA 100	SMA 9	SMA 113		
IPS	SMA 18	SMA 72	SMA 115	SMA 4	SMA 27	SMA Ragunan	11
	SMA 30	SMA 20	SMA 7	SMA 24	SMA 43		
IPA & IPS	SMA 40	SMA 83	SMA 92	SMA 41	SMA 114		10
	SMA 115	SMA 69	SMA 10	SMA 36	SMA 79		

Sumber : Pengelompokan sekolah yang dilakukan oleh penulis berdasarkan kriteria pengambilan sampel

Selain itu penelitian ini juga dilakukan pada, Direktorat Jenderal (Ditjen) Manajemen Pendidikan Dasar Menengah, Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi (Dikmenti) Provinsi DKI Jakarta dan Suku Dinas Menengah dan Tinggi (Sudin Dikmenti) di Provinsi DKI Jakarta.

3.2.2 Sampel

Menurut Lexy Moleong (2005 : 227), sampel dalam penelitian deskriptif kualitatif adalah sekumpulan orang (yang selanjutnya disebut responden) yang berada pada latar penelitian dan memiliki informasi penting mengenai variabel yang diteliti. Responden-responden yang digunakan pada penelitian ini diambil dari empat (4) *stakeholder* yang saling terkait dengan penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan sekolah formal.

⁸ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2007 Tentang Ujian Nasional Sekolah Menengah Atas Tahun Pelajaran 2007/2008 dan Standar Kompetensi Kelulusan, Pasal 15 ayat (1)

Sampel penelitian terdiri atas 167 responden yang terdiri dari ; Perwakilan stakeholder sekolah, dimana masing-masing sekolah diwakili oleh 1 orang Kepala Sekolah, 1 orang Guru Bidang Studi, 1 orang Siswa, 1 orang orang tua dan 1 orang anggota masyarakat. Sedangkan sampel untuk perwakilan pemerintah, terdiri atas ; Kasubdit Manajemen SMA, Kepala Dinas Pendidikan DKI Jakarta, 5 orang pengawas sekolah (Per Kotamadya).

Adapun penjelasan atas responden-responden yang digunakan sebagai sampel, sebagai berikut :

1. Direktorat Jenderal (Ditjen) Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Departemen Pendidikan Nasional.

Instansi ini dipilih menjadi responden karena lembaga ini bertugas merumuskan, melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang manajemen pendidikan dasar dan menengah, serta melakukan pengawasan dan pengevaluasian kepada sekolah khususnya dalam hal manajerial sekolah.

2. Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi (Dikmenti) Provinsi DKI Jakarta.

Instansi ini dipilih menjadi responden karena lembaga tersebut yang merumuskan kebijakan teknis di pendidikan sekolah tingkat menengah, selain itu juga memberikan pembinaan terhadap kurikulum sekolah, tenaga pendidik, pengadaan sarana dan prasarana serta sumber belajar. Instansi ini juga bertugas melakukan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pendidikan menengah. Dengan melihat fungsi instansi tersebut, maka sangatlah relevan apabila perwakilan instansi ini dijadikan sebagai responden penelitian.

3. Suku Dinas Pendidikan Menengah di setiap Kotamadya Provinsi DKI Jakarta

Dipilih sebagai responden karena instansi ini bertugas sebagai pengawas sekolah yang berfungsi sebagai Pembina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah, selain itu berfungsi sebagai penilai kinerja kepala sekolah dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas

pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan melihat fungsi instansi tersebut, maka sangatlah relevan apabila perwakilan instansi ini dari setiap kotamadya-nya untuk dijadikan sebagai responden penelitian.

3. Kepala Sekolah

Merupakan responden penting dalam penelitian ini, karena objek utama penelitian ini dilakukan di dan untuk sekolah serta pada akhirnya untuk memberikan rekomendasi kepada sekolah, yang ditujukan kepada kepala sekolah. Karena kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah dimana pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan dan mutu pendidikan sekolah. Selain itu kepala sekolah juga dapat memberikan gambaran dan penilaian terhadap kualitas dan profesionalisme yang dimiliki oleh guru di sekolahnya apakah guru tersebut sudah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai “agen” pembelajaran yang memotifasi, memfasilitasi, mendidik membimbing dan melatih para siswa untuk menjadi manusia yang berkualitas dan dapat mengembangkan potensi yang ada dari dalam diri siswa.

4. Tenaga Pendidik (Guru)

Dipilih menjadi responden karena guru termasuk ke dalam komponen sekolah, dimana sekolah merupakan objek penelitian utama. Guru juga dapat memberikan masukan gambaran kondisi sekolah yang sebenarnya berupa penilaian atas kepemimpinan dari manajerial si kepala sekolah dan penilaian terhadap anak didiknya.

5. Siswa

Dipilih menjadi responden karena siswa juga termasuk ke dalam komponen sekolah. Selain itu siswa merupakan suatu tolak ukur utama atas keberhasilan proses pendidikan di sekolah yang dilihat dari prestasi belajar dan tingkat kelulusannya, yang secara tidak langsung akan memberikan gambaran akan kondisi pendidikan di sekolah tersebut. Siswa juga dapat memberikan masukan tentang kepemimpinan si kepala sekolah serta kebijakan yang telah diterapkannya dan siswa juga dapat

memberikan penilaian secara objektif kepada masing-masing guru bidang studi apakah guru tersebut mampu atau tidak menciptakan dan memberikan pengajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa.

6. Komite Sekolah

Dipilih menjadi responden karena komite sekolah merupakan suatu wadah bagi orang tua untuk berperan aktif dalam dunia pendidikan karena semenjak adanya pemberlakuan manajemen berbasis sekolah porsi peran komite sekolah menjadi lebih besar dan penting keberadaannya, yaitu sebagai partner sekolah yang berfungsi antara lain sebagai ; pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan, pendukung baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan, pengontrol agar terciptanya transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dari pengeluaran pendidikan serta sebagai mediator antara pemerintah (eksekutif) dan dengan masyarakat. Dengan melihat fungsi dari komite diatas maka komite sekolah termasuk ke dalam komponen sekolah yang dapat memberi masukan terhadap peningkatan mutu pendidikan.

7. Masyarakat

Salah satu implementasi manajemen berbasis sekolah adalah melakukan pendekatan partisipatif yang dilakukan sekolah kepada masyarakat. Diperlukan keterlibatan masyarakat dengan memberikan kesempatan untuk bersama-sama menganalisis seluruh infrastruktur yang ada di sekolah apakah itu menyangkut SDM, kurikulum, sarana prasarana, finansial, sistem informasi dan semua yang dianggap punya keterkaitan untuk memberikan masukan dan saran kepada sekolah sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah. Oleh sebab itu masyarakat dijadikan responden pada penelitian ini.

Untuk lebih jelasnya, sampel penelitian berupa komposisi dan karakteristik responden dapat dilihat pada tabel 3.2 dan tabel 3.3 dibawah ini ;

Tabel 3.2 Responden Kuesioner SWOT

No.	Instansi Pendidikan	Jabatan	Jml Resp.
1	Ditjen Manajemen Pendidikan Dasar Menengah	Kasubdit Manajemen	1
2	Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi Propinsi DKI Jakarta	Kepala Dinas	1
3	Suku Dinas Pendidikan Menengah (5 Kodya)	Pengawas	5
4	Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Propinsi DKI Jakarta		
	a. <i>Stakeholder</i> Penyedia Jasa Pendidikan	Kepala Sekolah	32
		Guru	32
	b. <i>Stakeholder</i> Pengguna Jasa Pendidikan	Siswa	32
		Orang Tua (Komite)	32
		Masyarakat	32
Jumlah			167 Resp

Sumber : Penelitian penulis melalui pengisian kuesioner dan wawancara secara langsung oleh responden diatas

Tabel 3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan dan Jenis Kelamin

No.	Responden	Jenjang Pendidikan				Jml	Jenis Kelamin		Jml
		SMA	S1	S2	S3		P	W	
1	Ditjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah	-	-	1	-	1	1	-	1
2	Dinas Pendidikan Menengah Propinsi DKI Jakarta	-	-	-	1	1	1	-	1
3	Sudin Pendidikan Menengah (masing-masing kotamadya)	-	2	2	1	5	5	-	5
4	SMA Negeri Propinsi DKI Jakarta								
	<i>Stakeholder Penyedia Jasa Pendidikan</i>								
	a. Kepala Sekolah	-	26	6	-	32	29	3	32
	b. Guru Bidang Studi	-	30	2	-	32	14	18	32
	<i>Stakeholder Pengguna Jasa Pendidikan</i>								
	c. Siswa	32	-	-	-	32	24	8	32
	d. Orang Tua Siswa (komite)	4	26	2	-	32	21	11	32
	e. Masyarakat	12	18	2	-	32	19	13	32
Total Responden		48	102	15	2	167	114	53	167

Sumber : Penelitian penulis melalui pengisian kuesioner dan wawancara secara langsung oleh responden diatas

Berdasarkan data pada tabel di atas, dari 167 responden yang ada sebagian besar responden berjenis kelamin pria, yaitu sebanyak 114 orang. Dan sisanya sebanyak 53 orang adalah responden berjenis kelamin wanita. Sedangkan dilihat dari tingkat pendidikan terakhir responden, sebagian besar dari responden berpendidikan sarjana (S1), yaitu sebanyak 102 orang responden. Dan sisanya 48 orang responden adalah tamatan SMA dan yang masih berada pada tingkat SMA, 15 orang responden berpendidikan *master* (S2) dan hanya 2 orang responden yang berpendidikan doktor.

Terkait dengan perhitungan sampel tersebut, maka kuesioner diberikan kepada masing-masing sekolah yang berada di setiap lingkungan kotamadya yang berada di Propinsi DKI Jakarta dan para pejabat dilingkungan dinas pendidikan, sehingga hasil analisis dan kesimpulan diharapkan dapat mewakili semua unsur.

3.3. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari pelaksanaan pengumpulan data dengan menggunakan teknik *survey* dengan cara menyebarkan daftar kuesioner kepada responden yang dapat mewakili unsur-unsur sekolah yang bersangkutan, antara lain ; Kepala Sekolah, Guru bidang studi, Siswa yang diwakili oleh ketua OSIS, Orang Tua yang tergabung dalam komite sekolah, Masyarakat sekitar yang peduli akan pendidikan sedangkan responden lainnya yang diluar lingkungan sekolah antara lain ; Direktur Ditjen Mendikdasmen Departemen Pendidikan Nasional, Kepala Dinas Dikmenti Propinsi DKI Jakarta dan Pengawas/penilik dari Sudin Dikmenti yang berada di setiap kotamadya Propinsi DKI Jakarta. Selanjutnya responden mengisi daftar kuesioner yang telah disediakan tersebut.

Sedangkan untuk data sekunder yaitu rata-rata nilai UAN per bidang studi beserta jumlah siswa yang lulus dan tidak lulus dan data statistik pendidikan lainnya diperoleh berdasarkan dokumentasi yang dimiliki oleh instansi terkait seperti sekolah yang bersangkutan, serta Dikmenti DKI Jakarta dan *website* Departemen Pendidikan Nasional, juga beberapa *study literature* dari berbagai *text book*, jurnal dan artikel pendidikan yang dipublikasikan yang berkaitan dengan topik ini.

Pengumpulan data dengan teknik kuesioner digunakan untuk mendapatkan informasi yang luas dari subyek penelitian dengan memperhatikan ruang lingkup dari penelitian, yaitu responden-responden yang dapat mewakili setiap sekolah yang bersangkutan serta responden yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan sekolah. Bentuk pertanyaan untuk kuesioner bersifat tertutup, yang berarti jawaban dari setiap pertanyaan disediakan pilihan jawaban dan diisi sesuai dengan pendapat dan penilaian responden.

Kuesioner yang dibagikan terdiri atas 2 (dua) jenis, yaitu ; Kuesioner untuk menganalisa faktor-faktor internal dan Kuesioner untuk menganalisa faktor-faktor eksternal dimana masing-masing faktor tersebut dinilai berpengaruh terhadap mutu pendidikan. Sehingga pada akhirnya diharapkan dapat terbentuk hasil analisa yang tepat dalam menghasilkan strategi kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Faktor-faktor internal dan eksternal yang disajikan di dalam kuesioner merupakan perluasan dari penjabaran setiap indikator yang dimiliki oleh masing-masing variabel yang digunakan di dalam penelitian ini.

3.4 VARIABEL PENELITIAN

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan untuk menganalisis mutu pendidikan yang ada pada SMA Negeri di Propinsi DKI Jakarta, terdiri dari 2 (dua) kelompok variabel, yaitu ; (1) Variabel Input Internal sebanyak 6 (enam) jenis variabel dengan 18 (delapan belas) atribut. (2) Variabel Input Eksternal sebanyak 6 (enam) jenis variabel dengan 15 (lima belas) atribut. Di dalam penelitian ini, mengenai atribut dapat juga berfungsi sebagai indikator atau alat ukur yang mendukung penelitian.

Keseluruhan variabel dan indikator penelitian yang dimaksud secara rinci tersaji pada tabel 3.4 dan tabel 3.5, berikut ini :

Tabel 3.4 Variabel Input Internal dan Indikatornya

No. Var	Variabel	Indikator / Atribut
1	Sumber Daya Pengelola	a. Manajerial Kepala Sekolah b. Profesionalisme Guru c. Kualitas dan Kuantitas Tenaga Administrasi, Perpustakaan dan Laboratorium
2	Sarana dan Prasarana	a. Sarana Penunjang b. Sarana Belajar (Kelengkapan pembelajaran perabot, peralatan Pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan dan komunikasi , gedung sekolah) (Kelengkapan Laboratorium ; fisika, kimia, biologi dan komputer, perpustakaan, ruang konseling tempat beribadah dan tempat berolahraga) c. Prasarana 1. Lahan * Lahan harus terhindar dari pencemaran air, dari udara serta kebisingan 2. Bangunan * Bangunan kelas harus dapat menampung Peserta didik * Memiliki konstruksi yang stabil dan kukuh * Memenuhi persyaratan kesehatan (Ventilasi udara dan Pencahayaan, Sanitasi)
3	Kesiswaan	a. Penerimaan peserta didik dilakukan secara Objektif, transparan dan akuntabel sesuai dengan aturan yang berlaku b. Orientasi peserta didik yang baru bersifat akademik dan pengenalan lingkungan tanpa kekerasan dan dengan pengawasan guru.
4	Keuangan /Anggaran	a. Biaya penyediaan sarana dan prasarana b. Biaya untuk program kegiatan utama * Operasional kegiatan belajar mengajar * Pembayaran gaji, insentif, transport dan tunjangan lain bagi pendidik dan tenaga pendidik. c. Biaya untuk kegiatan penunjang * Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan * Penyelenggaraan kegiatan kesiswaan d. Subsidi silang untuk siswa tidak mampu
5	Metode/kurikulum	a. Penerapan kurikulum Nasional dan Lokal b. Pengembangan Kurikulum Nasional dan Lokal c. Kesesuaian dengan Potensi atau kondisi Sekolah

6	Keorganisasian	a. Ketepatan Struktur Organisasi dan Ketepatan personal b. Koordinasi antar bagian dan atau personal
---	----------------	---

Sumber : Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 19/2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Pendidikan (Telah Diolah Oleh Penulis)

Tabel 3.5 Variabel Input Eksternal dan Indikatornya

No. Var	Variabel	Indikator/Atribut
1	Lingkungan	a. Kondisi lingkungan sekitar sekolah
2	Kebijakan Pendidikan	a. Pemberlakuan Otonomi Sekolah b. Proses seleksi dan perekrutan kepala sekolah dan tenaga pendidik c. Peran pemerintah dalam pendidikan d. Anggaran Pendidikan e. Kesejahteraan tenaga pendidik (guru)
3	IPTEK	a. Perkembangan Teknologi b. Perkembangan Ilmu Pengetahuan
4	Peraturan	a. Peraturan Formal Pemerintah * Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional * Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 19 /2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan (Mencakup ; Struktur Organisasi Sekolah, Kurikulum, Pendidik dari Tenaga Pendidik, Sarana dan Prasarana, Keuangan, Budaya dan Lingkungan serta Peran Serta Masyarakat dan Kemitraan Sekolah)
5	Partisipasi Masyarakat	a. Jalinan Kemitraan sekolah dengan lembaga lain b. Dibentuknya dewan pendidikan c. Peran serta orang tua melalui wadah komite sekolah d. Persepsi masyarakat e. Dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap pendidikan f. Peran serta jasa konsultan pendidikan
6	Lembaga Independ. Pendidikan	a. Keberadaan lembaga Independen pendidikan Seperti BSNP, LSP dan LPMP

Sumber : Kajian dari berbagai sumber pustaka

Untuk memungkinkan para responden menjawab kuesioner penelitian dalam berbagai tingkatan bagi setiap indikator maka format jawaban dengan menggunakan skala 5 tingkat atau format tipe likert (R.S. Likert, dalam Modul Suliyanto, 2007:74), yaitu ;

- 1) Kuesioner penelitian untuk menilai variabel-variabel internal dan eksternal pada kondisi saat ini dan mengukur tingkat harapan variabel-variabel internal dan eksternal di masa yang akan datang penilaian atas kondisi/prestasi variabel internal dan variabel eksternal yang ada pada sekolah, terdiri dari ; sangat penting/baik sekali (skor 5), penting/baik (skor 4), cukup penting/cukup (skor 3), kurang penting/buruk (skor 2), dan tidak penting/buruk sekali (skor 1); dan
- 2) Kuesioner penelitian untuk mengukur tingkat urgensi penanganan atas variabel-variabel internal maupun eksternal, terdiri dari ; prioritas sangat penting (skor 5), prioritas penting (skor 4), prioritas cukup penting (skor 3), prioritas kurang penting (skor 2), dan prioritas tidak penting (skor 1).

Seluruh variabel dan atribut (indikator) tersebut di atas selanjutnya dioperasionalkan ke dalam kuesioner (daftar pertanyaan) yang didistribusikan kepada para responden yang dibagi atas penilaian terhadap variabel internal dan eksternal kondisi saat ini dan tingkat harapan responden dimasa yang akan datang serta berdasarkan tingkat urgensi penanganan variabel internal dan eksternal yang ada pada setiap sekolah di Provinsi DKI Jakarta ini.

Setelah pendistribusian dan pengisian kuesioner oleh responden selesai, maka Jawaban atau penilaian dari masing-masing responden di analisa lebih lanjut dengan menggunakan analisis *SWOT* agar diperoleh strategi kebijakan yang diinginkan dan tepat sasaran.

3.5 Pengolahan dan Analisis Data Penelitian

3.5.1 Pengolahan data

Pengolahan data hasil dari kuesioner dilakukan dengan menggunakan bantuan aplikasi “*Microsoft Excel 2007*”. Kemudian melalui pengolahan data dengan aplikasi ini, tahap selanjutnya adalah menganalisis data yang ada dengan menggunakan metode analisis *SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat)*.

3.5.2 Analisis Data Penelitian

3.5.2.1 Analisis SWOT

Analisis *SWOT* adalah cara melakukan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*). Namun, secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*), yang diharapkan mampu menyeimbangkan antara kondisi internal yaitu : kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*) dengan kondisi eksternal yaitu : kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*) yang ada, kemudian di implementasikan dalam matriks *SWOT*, untuk mendapatkan strategi terbaik (*the best solution*).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan visi, misi, tujuan, kondisi sekarang, kondisi akan datang, strategi dari kebijakan. Dengan demikian analisis kebijakan dapat dilakukan melalui faktor-faktor strategi analisis *SWOT*. Analisis *SWOT* yang dilakukan berguna untuk : (1). Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal utama yang berpengaruh, (2) Membuat ekstrapolasi masa depan dan bahkan membuat masa depan.

3.5.2.1.1 Proses Perancangan Matriks *IFAS-EFAS SWOT*

Langkah pertama penelitian yang dilakukan adalah merancang kuesioner untuk para responden , dengan melakukan identifikasi terhadap variabel penelitian, yang mana variabel tersebut dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu variabel internal dan eksternal, yang diperlihatkan pada tabel 3.6 dibawah ini :

Tabel 3.6 Indikator Faktor Dalam *SWOT*

Penilaian Terhadap Indikator-Indikator Faktor Internal Dan Eksternal	
FAKTOR INTERNAL	FAKTOR EKSTERNAL
Faktor 1	Faktor 1
Faktor 2	Faktor 2
Faktor 3, dst	Faktor 3, dst

Kemudian dari hasil skor yang diberikan oleh responden tersebut diolah terlebih agar menghasilkan bobot penilaian yang selanjutnya akan dijadikan sumber data yang akan dianalisis dengan menggunakan metode *SWOT*. Hasil dari pengolahan penilaian responden dari faktor internal-eksternal tersebut akan menghasilkan kelompok faktor-faktor : *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threat*.

Dimana pengelompokan tersebut dilakukan dengan menggunakan kriteria sebagai berikut :

1. Faktor Internal, terdiri dari :
 - c. Faktor *Strength* diperoleh apabila nilai rata-rata per pertanyaan ($>$) atau berada diatas nilai rata-rata total pertanyaan.
 - d. Faktor *Weakness* diperoleh apabila nilai rata-rata per pertanyaan ($<$) atau berada dibawah nilai rata-rata total pertanyaan.
2. Faktor Eksternal, terdiri dari :
 - a. Faktor *Opportunity* diperoleh apabila nilai rata-rata per pertanyaan ($>$) atau berada diatas nilai rata-rata total pertanyaan.
 - b. Faktor *threat* diperoleh apabila nilai rata-rata per pertanyaan ($<$) atau berada dibawah nilai rata-rata total pertanyaan .

Kemudian, dilakukan analisa matriks *SWOT*, dengan melakukan interaksi merger (penggabungan) dari kelompok faktor internal (*Strength-Weakness*), dengan kelompok faktor eksternal (*Opportunity-Threat*), sehingga menghasilkan strategi interaksi matriks *SWOT*, yang berupa : (1) Strategi SO (*Strength-Opportunity*), (2) Strategi ST (*Strength-Threat*), (3) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) dan (4) Strategi WT (*Weakness-Threat*), seperti yang ditunjukkan pada tabel 3.7 dibawah ini :

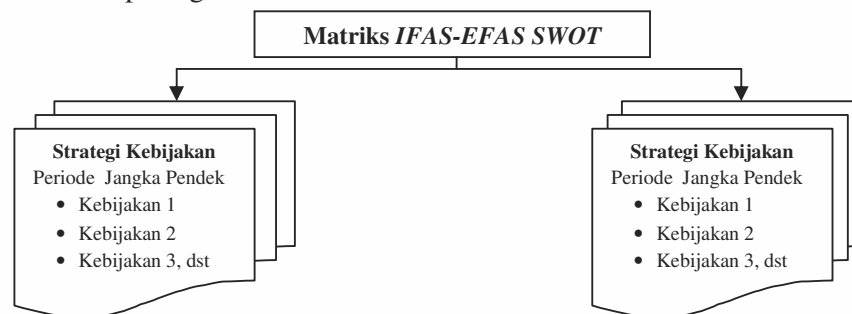
Tabel 3.7 Matriks Interaksi IFAS – EFAS

<i>EFAS</i>	KEKUATAN (S) : · Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang internal	KELEMAHAN (W) · Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang internal
IFAS PELUANG (O) ; · Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI (SO) · Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang · Strategi Agresif · Keunggulan Komparatif	STRATEGI (WO) · Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang · Strategi Orientasi Putar Balik · Investasi/Divestasi
ANCAMAN (T) : · Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI (ST) · Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman · Strategi Diversifikasi · Mobilisasi	STRATEGI (WT) · Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman · Strategi Defensif · Kontrol Kerusakan/Strategi Riskan

Ket : IFAS = Internal Factor Analysis System, EFAS = Eksternal Factor Analysis System

Hasil kombinasi interaksi strategi : SO, WO, ST dan WT seperti diuraikan diatas menunjukkan kepada 4 (empat) strategi pilihan yang dapat ditempuh dalam melihat persepsi responden, terhadap berbagai kemungkinan dalam pengambilan keputusan kebijakan yang dapat dilakukan. Hasil interaksi antara strategi internal dan strategi eksternal dapat menunjukkan strategi dominan terbaik untuk solusi yang dipilih, yang dapat dipilih sebagai strategi andalan.

Pembuatan strategi kebijakan dibuat dalam dua periode, yaitu strategi rencana kebijakan untuk saat ini (periode jangka pendek) dan strategi kebijakan untuk masa depan (periode jangka panjang), yang dapat digambarkan pada gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Periode Waktu Strategi Kebijakan

3.5.2.2 Analisis Data Potensi Konflik

Analisis data juga dilakukan untuk menghitung potensi terjadinya konflik yang mungkin dihadapi oleh kepala sekolah sebagai *top manager* di sekolah dengan para *stakeholder* sekolah yang ada.

Potensi konflik yang mungkin dapat terjadi adalah antara : (1). *Stakeholder* utama internal sekolah (Institusi Sekolah), yaitu Kepala Sekolah dengan Guru, (2). Institusi Sekolah dengan *Stakeholder* internal sekolah lainnya, yaitu : Institusi Sekolah dengan Siswa, (3). Institusi Sekolah dengan Orang tua dan (4). Institusi Sekolah dengan Masyarakat.

Langkah pertama yang dilakukan untuk menganalisa potensi konflik adalah dengan mengelompokkan Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman yang dimiliki oleh setiap *stakeholder*.

Dimana pengelompokkan tersebut dilakukan dengan menggunakan kriteria sebagai berikut :

1. Faktor Internal, terdiri dari :
 - a. Faktor *Strength* diperoleh apabila nilai rata-rata per pertanyaan (>) atau berada diatas nilai rata-rata total pertanyaan (*benchmark*).
 - b. Faktor *Weakness* diperoleh apabila nilai rata-rata per pertanyaan (<) atau berada dibawah nilai rata-rata total pertanyaan (*benchmark*).
2. Faktor Eksternal, terdiri dari :
 - a. Faktor *Opportunity* diperoleh apabila nilai rata-rata per pertanyaan (>) atau berada diatas nilai rata-rata total pertanyaan (*benchmark*).
 - b. Faktor *threat* diperoleh apabila nilai rata-rata per pertanyaan (<) atau berada dibawah nilai rata-rata total pertanyaan (*benchmark*).

Langkah kedua, membandingkan elemen-elemen tersebut antara setiap *stakeholder* yaitu ; (1). *Stakeholder* penyedia jasa pendidikan (Institusi Sekolah), yaitu Kepala Sekolah dengan Guru, (2). Institusi Sekolah dengan *Stakeholder* pengguna jasa pendidikan, yaitu : Institusi

Sekolah dengan Siswa, (3). Institusi Sekolah dengan Orang tua dan (4). Institusi Sekolah dengan Masyarakat.

Langkah ketiga, melihat potensi konflik terbesar yang mungkin terjadi di sekolah berdasarkan perbedaan (gap) rata-rata skor penilaian yang diberikan oleh *stakeholder* penyedia jasa dan pengguna jasa pendidikan pada setiap butir pertanyaan faktor internal dan eksternal. Semakin besar gap yang ada maka potensi terjadinya konflik antara *stakeholder* pun semakin besar, baik yang terjadi di masa kini dan masa yang akan datang. Dan sebaliknya semakin kecil gap yang ada maka potensi terjadinya konflik antar *stakeholder* pun akan semakin kecil.

Langkah keempat, melihat atribut-atribut internal dan eksternal manakah yang berpotensi menyebabkan konflik. Atribut-atribut ini dilihat dengan cara, membandingkan hasil pengelompokkan setiap atribut internal dan eksternal. Jika hasil pengelompokkan tersebut mempunyai atribut yang sama maka dapat dikatakan atribut tersebut tidak berpotensi menimbulkan konflik dan sebaliknya jika pengelompokkan tersebut tidak mempunyai atribut yang sama maka dapat dikatakan atribut tersebut berpotensi menimbulkan konflik.

Langkah kelima, memberikan upaya penyelesaian yang harus dilakukan jika konflik yang disebabkan oleh atribut tersebut terjadi.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Pendidikan DKI Jakarta

Masalah pendidikan merupakan salah satu masalah pembangunan yang nyata, terutama dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk pembangunan. Perhatian kepada bidang pendidikan menjadi semakin penting di masa desentralisasi ini karena kemampuan daerah menentukan arah dan kebijakan pembangunannya, akan menentukan pula pembangunan di bidang pendidikan secara mendasar.

Provinsi DKI Jakarta secara khusus mengemban tugas pembangunan bidang pendidikan yang cukup pelik karena karakteristik persoalannya terkait dengan banyak aspek lain terutama besarnya populasi penduduk dan sekaligus masyarakat kurang mampu di wilayah perkotaan. Pelayanan pendidikan untuk menjangkau masyarakat miskin menjadi tantangan terbesar pembangunan bidang ini yang akan semakin bertambah di kemudian hari. Tuntutan ekonomi juga mengakibatkan anak-anak dari golongan kurang mampu, harus berhenti sekolah untuk bekerja. Mutu lulusan sekolah juga dirasakan tidak sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja.

4.1.1 Kondisi dan Permasalahan Pendidikan di DKI Jakarta

Secara umum kebijakan di bidang pendidikan ditujukan untuk menghasilkan manusia-manusia yang tidak hanya pandai secara akademis namun juga siap untuk bekerja. Untuk mencapai tujuan itu ada beberapa persoalan yang perlu dibenahi dalam pembangunan di bidang pendidikan yaitu, (1) kualitas pendidikan, dimana di dalamnya termasuk kualitas kurikulum, kualitas guru, dan kualitas manajemen pendidikan, (2) kesetaraan dan aksesibilitas (*equality and accessibilty*) untuk memperoleh pelayanan pendidikan (baik sarana maupun prasarananya).

DKI Jakarta sebagai barometer pendidikan di Indonesia pun tidak terlepas dari berbagai permasalahan yang dapat menghambat peningkatan mutu pendidikan. Beberapa permasalahan yang muncul di bidang pendidikan di

Propinsi DKI Jakarta antara lain sebagai berikut (*Sumber : Renstrada Propinsi DKI Jakarta 2002-2007*) :

1. Angka putus sekolah yang terus meningkat

Kondisi ekonomi yang semakin sulit ternyata juga berdampak negatif pada dunia pendidikan di DKI Jakarta, salah satunya ditunjukkan dengan meningkatnya jumlah anak putus sekolah. Menurut data statistik Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta, pada tahun 2006, terdapat 6.959 anak yang mengalami putus sekolah. Jumlah itu terdiri dari Murid SMA, SMK, SMP, maupun SD. Tetapi sebagian besar terdiri dari pelajar tingkat menengah atas. Pada tahun 2008, dari total 377.198 siswa SMA, terdapat sebanyak 1.253 siswa (0,71 persen) yang putus sekolah atau meningkat 0,04 persen dibanding tahun 2007 yang hanya mencapai 1.229 orang. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam RPJM 2004-2008 mempunyai target bahwa angka *drop out* untuk pendidikan dasar dan menengah dapat diminimalisasi sekecil mungkin, namun pada kenyataannya angka putus sekolah dari tahun ke tahunnya semakin meningkat.⁹

2. Partisipasi sekolah di tingkat menengah masih rendah.

Menurut data statistik Departemen Pendidikan Nasional, jumlah siswa yang melanjutkan sekolah pada tingkat menengah, khususnya menengah atas dari tahun 2005/2006 – 2007/2008 terus mengalami penurunan, seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.1 dibawah ini :

**Tabel 4.1 Perkembangan Jumlah Siswa SMA Negeri
Provinsi DKI Jakarta**

Tahun Ajaran		
2005/2006	2006/2007	2007/2008
99.582	89.440	84.326

Sumber : Data Statistik, Depdiknas 2007/2008, <http://www.depdiknas.go.id/>

Berdasarkan data pada tabel diatas, dapat dilihat mulai dari tahun 2006 hingga 2008, angka partisipasi masyarakat untuk melanjutkan sekolah tingkat

⁹ Evaluasi Tiga Tahun Pelaksanaan RPJM 2004-2008 Provinsi DKI Jakarta, diakses melalui <http://www.docstoc.com/docs/3896382/Provinsi-DKI-Jakarta>

menengah atas Negeri semakin menurun. Pada tahun ajaran 2006/2007 terjadi penurunan jumlah siswa lebih besar bila dibandingkan dengan tahun ajaran 2007/2008 yaitu sebesar 10.142 siswa, hal ini secara tidak langsung mencerminkan menurunnya tingkat kesadaran dan kemauan atau partisipasi masyarakat akan kebutuhan pendidikan, sehingga hal ini akan menyebabkan semakin kompleksnya masalah pendidikan yang ada di DKI Jakarta. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam RPJM 2004-2008 mempunyai target bahwa angka partisipasi kasar yang melanjutkan pendidikan SMP/MTs/Paket B ke jenjang pendidikan menengah untuk tahun ajaran 2009/2009 mencapai 81 persen atau sekitar 126 ribu siswa.¹⁰

3. Mutu dan muatan kurikulum

Pengembangan dan pelaksanaan kurikulum berdiversifikasi merupakan tantangan besar bagi sekolah. Jika selama ini kurikulum disusun secara lengkap oleh pemerintah dan sekolah tinggal menerapkan, di masa sekarang dan seterusnya setelah diberlakukannya otonomi sekolah, sekolah dituntut mampu mengembangkan kurikulum sendiri.

Kebijakan tersebut menuntut sekolah untuk mampu menjabarkan standar isi yang telah ditetapkan oleh pemerintah menjadi kurikulum yang diyakini cocok dengan situasi dan kondisi sekolah yang bersangkutan dan pelaksanaannya mampu mengantarkan peserta didik mencapai standar kompetensi lulusan yang telah ditetapkan.

Tetapi kenyataan yang terjadi di lapangan khususnya di Provinsi DKI Jakarta justru sebaliknya, walaupun sekolah sudah diberi wewenang penuh dalam perancangan kurikulum sekolah, berdasarkan data Depdiknas 2008 khususnya untuk pendidikan tingkat menengah atas negeri masih terdapat beberapa bahkan cukup banyak para siswa yang belum mampu lulus pada tingkat pendidikan tersebut sesuai dengan standar kelulusan yang telah ditetapkan, yaitu ; "...Memiliki nilai rata-rata minimal 5,25 untuk seluruh mata pelajaran yang diujikan, dengan tidak ada nilai dibawah 4,25 atau memiliki

¹⁰ Evaluasi Tiga Tahun Pelaksanaan RPJM 2004-2008 Provinsi DKI Jakarta, diakses melalui <http://www.docstoc.com/docs/3896382/Provinsi-DKI-Jakarta>

nilai minimal 4,00 pada salah satu mata pelajaran dan nilai mata pelajaran lainnya 6,00...”. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.2 dan 4.3 dibawah ini :

**Tabel 4.2 DAFTAR SMA N. BERDASARKAN NILAI RATA-RATA UAN
2007/2008
PROVINSI DKI JAKARTA**

IPA

No	Nama Sekolah	Jumlah		MATA UJIAN							Rank
		Psрта	Tdk Lls	BIN	ING	MAT	FIS	KIM	BIO	TOT	
1	SMA Negeri 23	73	1	8.28	7.12	5.69	5.71	7.88	7.21	41.89	82
2	SMA Negeri 56	80	-	8.27	7.36	5.70	5.87	7.40	7.27	41.87	83
3	SMA Negeri 19	39	1	8.15	6.76	5.40	5.49	8.56	7.37	41.73	85
4	SMA Negeri 16	107	3	8.25	7.16	5.80	5.94	7.40	7.10	41.65	86
5	SMA Negeri 94	78	2	8.41	7.07	5.80	5.50	8.07	6.79	41.64	87
6	SMA Negeri 9	115	9	8.23	7.04	5.84	5.57	7.07	6.88	40.63	95
7	SMA Negeri 96	80	4	7.85	7.03	5.44	5.84	7.44	7.00	40.60	96
8	SMA Negeri 17	29	1	8.14	6.41	5.84	5.47	7.95	6.59	40.40	98
9	SMA Negeri 113	160	4	8.36	6.56	5.67	5.89	6.49	7.01	39.98	102
10	SMA Negeri 79	66	9	7.20	6.33	7.44	4.93	7.86	5.97	39.73	104
11	SMA Negeri 22	77	10	8.17	7.11	5.56	5.33	7.70	5.41	39.28	105
12	SMA Negeri 100	35	5	8.34	7.42	6.79	4.35	7.04	5.26	39.20	106
13	SMA Negeri 114	39	1	7.59	6.15	5.85	5.80	7.12	6.42	38.93	107
14	SMA Negeri 111	40	5	7.70	5.96	6.94	6.15	5.60	6.46	38.83	108
15	SMA Negeri 92	68	9	7.53	6.33	7.40	5.61	6.48	4.89	38.24	109
16	SMA Negeri 69	42	3	7.34	6.72	6.06	5.76	4.33	6.71	36.92	110
17	SMA Negeri 115	39	11	7.72	6.26	6.83	4.97	5.60	5.33	36.71	111
18	SMA Negeri 36	150	45	7.93	6.52	5.13	4.41	6.31	5.94	36.24	112
19	SMA Negeri 10	38	12	7.42	5.34	5.30	5.95	6.50	5.52	36.03	113
20	SMA Negeri 41	31	15	7.06	5.06	7.44	3.87	4.99	6.90	35.32	114
21	SMA Negeri 40	105	41	7.56	5.80	5.32	5.39	4.99	5.36	34.42	115
22	SMA Negeri 83	40	23	7.39	5.93	4.94	4.94	5.34	4.86	33.41	116

Sumber : Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi Provinsi DKI Jakarta, 2007/2008

Keterangan : BIN : Bahasa Indonesia MAT : Matematik KIM : Kimia
 ING : Bahasa Inggris FIS : Fisika BIO : Biologi

TOT : Total

**Tabel 4.3 DAFTAR SMA N. BERDASARKAN NILAI RATA-RATA UAN 2007/2008
PROPINSI DKI JAKARTA**

IPS

No	Nama Sekolah	Jumlah		MATA UJIAN							Rank
		Psрта	Tdk Lls	BIN	ING	MAT	EKO	SOS	GEO	TOT	
1	SMA Negeri 36	148	5	7.32	5.93	5.61	7.82	8.17	6.76	41.60	89
2	SMA Negeri 4	138	10	7.69	7.3	5.81	7.13	6.91	5.72	40.56	96
3	SMA Negeri 27	136	8	7.64	6.38	5.75	7.52	7.07	5.63	39.99	97
4	SMA Negeri 72	113	11	7.01	5.85	5.71	7.55	7.55	6.25	39.92	98
5	SMA Negeri 30	224	31	7.45	6.18	5.85	7.29	7.37	5.37	39.51	99
6	SMA Negeri 40	112	11	7.28	5.82	5.82	6.46	6.75	6.66	38.79	101
7	SMA Negeri 111	78	5	6.83	6.04	5.53	7.55	6.96	5.81	38.72	102
8	SMA Negeri 20	141	27	7.03	5.73	5.75	7.05	6.70	6.04	38.3	103
9	SMA Negeri 83	145	41	6.89	4.87	5.08	7.18	7.34	6.54	37.90	104
10	SMA Negeri 92	164	28	6.89	5.67	5.30	6.79	7.03	6.19	37.87	105
11	SMA Negeri 43	100	33	6.36	5.54	5.38	6.87	7.16	6.37	37.68	106
12	SMA Negeri 79	152	24	6.44	5.55	5.65	7.20	6.93	5.83	37.60	107
13	SMA Negeri 18	161	34	7.08	5.07	4.57	6.81	7.66	6.09	37.28	108
14	SMA Negeri 115	80	14	6.74	5.84	5.31	6.81	6.48	5.95	37.13	109
15	SMA Negeri 7	131	35	7.26	6.12	4.81	6.65	6.95	5.13	36.92	110
16	SMA Negeri 24	73	24	6.95	5.64	4.62	6.92	6.79	5.58	36.50	111
17	SMA Negeri 41	114	54	6.54	4.44	6.22	6.30	6.80	5.25	35.55	112
18	SMA Negeri 114	133	64	6.81	4.78	5.02	5.87	6.50	6.13	35.11	113
19	SMA Negeri 10	55	28	7.19	5.01	5.00	6.05	6.14	5.56	34.95	114
20	SMA Negeri 69	110	94	4.59	4.85	4.65	5.48	5.59	5.80	30.96	115
21	SMA Negeri Ragunan	56	44	5.63	5.11	3.91	5.55	5.27	4.40	29.87	116

Sumber : Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi Provinsi DKI Jakarta, 2007/2008

Keterangan : BIN : Bhs Indonesia MAT : Matematika SOS : Sosiologi
 ING : Bhs Inggris EKO : Ekonomi GEO : Geografi
 TOT : Total

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dilihat bahwa masih terdapat 22 dari 116 SMA Negeri di DKI Jakarta dari program jurusan IPA dan 21 dari 116 SMA Negeri di DKI Jakarta dari program IPS yang belum mampu mengantarkan siswanya lulus hingga 100 persen dan belum dapat mencapai standar kompetensi kelulusan yang telah ditetapkan oleh Depdiknas. Hal ini mencerminkan bahwa kurikulum yang disusun dan dipakai oleh sekolah yang bersangkutan masih belum mampu mendukung peningkatan prestasi belajar para siswa nya, sehingga perlu dilakukan perbaikan dalam penyusunan kurikulum sekolah, dengan menggunakan strategi manajemen kurikulum

yang sesuai dengan kondisi sekolah supaya hasil belajar siswa dapat mencapai standar nilai yang telah ditentukan.

4. Kuantitas dan kualitas guru masih dirasakan kurang memadai

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru diakui sebagai jabatan profesional. Guru merupakan unsur utama dalam keseluruhan proses pendidikan dari di setiap jenjang pendidikan, khususnya di tingkat institusional dan instruksional. Oleh sebab itu jumlah guru yang ada harus diberdayakan semaksimal mungkin dengan cara meningkatkan profesionalismenya.

Berdasarkan UU Guru dan Dosen Nomor : 14/2005 pasal 8, profesionalisme guru mencakup beberapa hal, antara lain: 1. Memiliki kualifikasi pendidikan minimal sarjana atau diploma empat, 2. Memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional, 3. Memiliki sertifikasi pendidik, 4. Sehat jasmani dari rohani, serta 5. Memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Apabila hal tersebut dimiliki oleh setiap pendidik, maka secara signifikan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Namun kenyataan yang ada di DKI Jakarta berbeda, seperti yang dituangkan dalam Renstra Provinsi DKI Jakarta 2002-2007, sebagian dari kualitas guru yang ada masih dirasa kurang baik karena kurangnya profesionalisme mereka yang disebabkan oleh minimnya pengalaman dan komitmen dalam mendidik, serta kualitas manajemen pendidikan secara umum yang masih kurang baik.

Selain itu, walaupun sudah banyak guru yang memiliki ijazah diploma empat atau sarjana maupun magister namun belum semua guru dinyatakan layak untuk mengajar, karena pada prakteknya di lapangan banyak guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya (*mismatch*), dimana guru tersebut mengajar mata pelajaran yang berbeda dengan keahlian yang dikuasainya, sehingga secara langsung akan membawa imbas terhadap anak didiknya, yaitu tidak mendapatkan hasil belajar yang maksimal.¹¹

¹¹ Dr. Baedhowi MSi, Dirjen PMPTK Depdiknas, <http://www.Elshinta.com>, diakses 25 November 2008

Kedua hal tersebut di atas dapat dilihat pada tabel 4.4 dan tabel 4.5 dibawah ini :

Tabel 4.4 Jumlah Guru SMA Negeri Menurut Ijazah Tertinggi 2007/2008 Provinsi DKI Jakarta

PGSLP D1	PGSLA D2	Sarmud/D3/Bachelor		Sarjana		Pascasarjana	Jml
		Keguruan	Bukan Keg.	Keguruan	Bukan Keg.		
36	283	437	63	5.496	313	275	6.903

Sumber : Data Statistik, Depdiknas 2008 (<http://www.depdiknas.go.id>)

Tabel 4.5 Persentase Guru SMA Layak Mengajar terhadap Guru SMA* 2007/2008 Menurut Status Sekolah di Provinsi DKI Jakarta

Negeri			Swasta			Jumlah		
Guru	Guru Layak	%	Guru	Guru Layak	%	Guru	Guru Layak	%
7.019	5.880	83.77	10.263	7.473	72.81	17.282	13.353	77,27

Catatan :

1. Guru layak mengajar adalah guru yang berijazah Sarjana Keguruan dari Ijazah di atasnya
2. *) Termasuk Kepala Sekolah

Sumber : Data Statistik, Depdiknas 2007/2008 (<http://www.depdiknas.go.id>)

5. Sarana dan prasarana pendidikan dalam jumlah dan kualitas masih dirasakan kurang memadai

Salah satu penunjang peningkatan mutu pendidikan adalah keberadaan sarana dan prasarana sekolah yang memadai sesuai dengan standar sarana prasarana yang telah ditetapkan. Secara umum pengadaan fasilitas pendidikan di DKI Jakarta adalah yang terbaik bila dibandingkan dengan daerah lain yang ada di Indonesia, namun dalam kaitannya dengan kualitas sarana prasarana pendidikan, masih belum mencapai standar yang ditentukan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 24 Tahun 2008 tentang Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan, untuk mencapai mutu pendidikan yang baik maka sekolah harus dilengkapi dengan fasilitas penunjang pendidikan yang berstandar internasional, seperti : ruang kelas yang memadai, ruang serbaguna, ruang UKS, perpustakaan, laboratorium (fisika, kimia, biologi, bahasa dan komputer) dan lainnya.

Namun pada kenyataannya, belum semua sekolah khususnya SMA Negeri dapat memenuhi sarana prasarana tersebut, dapat dilihat pada tabel 4.6 dan 4.7 dibawah ini :

Tabel 4.6 Jumlah Ruang Kelas SMA Negeri Menurut Kondisi Provinsi DKI Jakarta 2007/2008

Kondisi Bangunan			Total
Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
2.391	45	15	2.451

Sumber : Data Statistik, Depdiknas 2007/2008, <http://www.depdiknas.go.id/>

Berdasarkan data pada tabel di atas dari total 2.451 ruang kelas yang ada, masih terdapat 45 ruang kelas dengan kondisi rusak ringan dan 15 ruang kelas kondisi bangunan rusak berat, hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat hambatan dalam pelaksanaan proses belajar mengajar bagi para siswa, salah satunya yaitu dengan adanya rasa ketidaknyamanan dalam belajar seperti ; terganggunya konsentrasi para siswa dalam menyerap pelajaran yang diberikan karena perasaan khawatir terhadap kondisi kelas yang digunakan, dan lain sebagainya.

Tabel 4.7 Jumlah Fasilitas Penunjang pendidikan SMA Negeri Provinsi DKI Jakarta 2007/2008

Laboraturium							Perpus.	Serba Guna	UKS	Jml
IPA	Bio	Kim	Fis	IPS	Bahasa	Komputer				
63	64	98	57	22	73	107	112	57	95	748

Sumber : Data Statistik, Depdiknas 2007/2008, <http://www.depdiknas.go.id/>

Berdasarkan data statistik pada tabel diatas, seharusnya jumlah fasilitas sarana prasarana penunjang pendidikan yang tersedia berdasarkan standar yang telah ditetapkan untuk 116 SMA Negeri di DKI Jakarta adalah 1160 fasilitas, tetapi kenyataannya yang tersedia baru 64 persen dari yang seharusnya. Sehingga dengan tidak lengkapnya fasilitas penunjang belajar yang dimiliki oleh beberapa sekolah maka secara tidak langsung dapat menghambat para siswa untuk mendapatkan pembelajaran yang lebih baik.

Oleh sebab itu perlu dicarikan solusi agar pengadaan kelengkapan sarana dan prasarana penunjang pendidikan dapat tercapai, yaitu dengan strategi manajemen sarana dan prasarana yang tepat.

6. Alokasi anggaran untuk pendidikan masih dirasakan belum memadai untuk kebutuhan pendidikan yang ada

Salah satu faktor yang cukup memberikan pengaruh terhadap mutu pendidikan adalah adanya anggaran pendidikan yang memadai. Sebagaimana yang tercantum dalam UU Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003, pasal 49 ayat (1), bahwa “Dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari APBN pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari APBD.

Sumber dana yang diperoleh sekolah negeri dari pemerintah merupakan dana rutin yang digunakan untuk penggajian serta biaya operasional sekolah dan perawatan fasilitas pendidikan. Selain itu dana rutin tersebut, pemerintah daerah juga memberikan sejumlah program bantuan dana seperti Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Bantuan Operasional Pendidikan (BOP), dimana besarnya tergantung dari kemampuan APBD setiap daerah. Bantuan tersebut dimaksudkan untuk meng-*cover* kekurangan biaya operasional sekolah yang cukup besar, sehingga akan semakin meringankan beban orang tua siswa dalam membayar SPP.

Pada tahun 2007 Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta mengalokasikan BOP untuk 116 SMA Negeri dan 62 SMK Negeri sebesar 45 miliar dari APBD, namun di beberapa sekolah BOP yang diberikan masih belum mampu menutupi biaya operasional penyelenggaraan pendidikan yang ada dikarenakan sekolah kurang menguasai konsep manajemen pembiayaan sehingga terjadi inefisiensi dalam membuat Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).¹²

Pada tahun 2008 BOP untuk tingkat SMA dihapuskan dari APBD DKI Jakarta dan dialih fungsikan menjadi program pendidikan gratis untuk tingkat SD dan SMP.

¹² Margani M Mustar, Kadin Dikmenti DKI Jakarta, Kompas 16 Januari 2008.

Dengan dihapuskannya program BOP untuk tingkat SMA, maka sekolah harus mencari sumber dana yang lain untuk mengisi kekosongan pembiayaan yang berasal dari BOP agar penyelenggaraan proses pendidikan di sekolah dapat terus berlangsung. Sumber dana yang dimaksud adalah pendaan yang berasal dari orang tua para siswa (melalui komite sekolah), masyarakat sekitar dan dunia usaha yang peduli terhadap pendidikan. Namun tidak semua sekolah dapat dengan mudah mendapatkan bantuan dana dari orang tua siswa dan masyarakat sekitarnya, hal ini dikarenakan kondisi perekonomian mereka yang tidak memungkinkan.

Seperti yang terjadi di SMA 69, sekolah ini terletak di pulau pramuka, kepulauan seribu yang sebagian besar orang tua siswa bermata pencaharian sebagai nelayan.¹³ Dengan kondisi yang ada sulit bagi sekolah untuk membebaskan biaya pendidikan yang tinggi kepada orang tua siswa, sehingga sekolah tersebut cukup sulit menutupi biaya operasional penyelenggaraan pendidikan yang semakin membesar, khususnya untuk pembiayaan telpon, listrik dan air , membeli bahan-bahan ajar, perawatan gedung sekolah dan lainnya.

4.2 Perumusan Strategi Kebijakan dengan Analisis SWOT

Strategi peningkatan mutu pendidikan yang akan dirumuskan dalam penelitian ini bertitik tolak pada penjelasan UU No. 20/2003, dan dikutip dalam Renstra Departemen Pendidikan Nasional 2005–2009 , visi dan misi pendidikan nasional adalah sebagai berikut :

Visi :

“Terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.”

¹³ Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah SMA N 69, Jakarta Utara, 17 Januari 2009.

Misi :

- Meningkatkan kesiapan masukan dan kualitas proses pendidikan untuk mengoptimalkan pembentukan kepribadian yang bermoral;
- Meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas lembaga pendidikan dan pengelolanya sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap, dan nilai berdasarkan standar nasional dan global

Berangkat dari visi dan misi tersebut, maka agar dapat lebih mudah diimplementasikan maka diperlukan adanya perumusan sasaran yang hendak dicapai, yaitu :

Sasaran :

- Meningkatkan daya saing bangsa dengan menghasilkan lulusan yang mandiri, bermutu, terampil, ahli dan profesional, mampu belajar sepanjang hayat, serta memiliki kecakapan hidup yang dapat membantu dirinya dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan;
- Meningkatkan kualitas pendidikan dengan tersedianya standar pendidikan nasional dan standar pelayanan minimal (SPM), serta meningkatkan kualifikasi minimum dan sertifikasi bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya;
- Meningkatnya efisiensi dan efektifitas manajemen pelayanan pendidikan melalui peningkatan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, peran serta masyarakat dalam pembangunan pendidikan, serta efektivitas pelaksanaan otonomi dan desentralisasi pendidikan termasuk otonomi keilmuan;

4.2.1 Perumusan Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Tahapan pertama penelitian, dimulai dengan melakukan kegiatan wawancara dengan beberapa ahli guna proses identifikasi terhadap indikasi-indikasi kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan, peluang yang ada dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi yang akan dianalisis.

Organisasi yang dimaksud adalah Lembaga pendidikan formal pada tingkat satuan menengah atas Negeri yang berada di Propinsi DKI Jakarta, yang kemudian seluruh komponen sekolah tersebut ditentukan sebagai *stakeholder*

dalam pembahasan selanjutnya. Identifikasi dirumuskan melalui berbagai sumber ; literatur kepustakaan dan juga beberapa wawancara langsung dengan responden. Hasil perumusan identifikasi elemen-elemen faktor Internal dan Eksternal diuraikan pada Tabel 4.8 dan Tabel 4.9 dibawah ini :

Tabel 4.8 Perumusan Identifikasi Faktor Internal

EFEKTIFITAS PENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN SMA NEGERI	
1.	Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah.
2.	Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar.
3.	Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran.
4.	Jumlah tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang tersedia dan berdedikasi
5.	Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa.
6.	Kelengkapan sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa.
7.	Lokasi sekolah terbebas dari gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.
8.	Penerimaan siswa baru dilakukan secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku.
9.	Orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru
10.	Kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah
11.	Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik).
12.	Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler)
13.	Kemampuan sekolah dalam melakukan subsidi silang untuk murid yang tidak mampu
14.	Penerapan kurikulum nasional yang relevan dengan potensi sekolah
15.	Pengembangan kurikulum sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa.
16.	Kurikulum sekolah diterapkan sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini.
17.	Ketepatan dari penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah
18.	Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah secara sinergis sesuai dengan <i>job description</i> yang ditetapkan

Tabel 4.9 Perumusan Identifikasi Faktor Eksternal

EFEKTIFITAS PENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN SMA Negeri
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah terhadap kegiatan/proses belajar mengajar 2. Dampak pemberlakuan otonomi daerah, termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan). 3. Kemampuan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pangajar 4. <i>Political will</i> dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan. 5. Kemungkinan tidak-adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah. 6. Kondisi kesejahteraan, adanya ketimpangan gaji/tunjangan antara tenaga pendidik tetap (PNS) dengan tenaga pendidik honorer 7. Akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini dapat mendukung proses belajar yang interaktif. 8. Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan 9. Kemungkinan terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti ; Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan. 10. Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan 11. Keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah. 12. Persepsi masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah. 13. Dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan. 14. Peran serta tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah. 15. Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru.

4.2.2 Perumusan Elemen-Elemen SWOT

Dari hasil perumusan indikator-indikator faktor internal dan eksternal tersebut (tabel 4.8 dan 4.9), selanjutnya dituangkan ke dalam kuesioner SWOT yang diberikan kepada responden untuk menjangking penilaian bobot dan rating terhadap setiap indikator faktor yang dikemukakan tersebut, yang akan menghasilkan keempat elemen-elemen strategis model SWOT, yaitu elemen ; faktor *strength*, faktor *weakness*, faktor *opportunity* dan faktor *threat*.

Secara ringkas, perhitungan/pengolahan data hasil penelitian penulis terhadap penilaian kuesioner SWOT oleh responden, diuraikan dalam bentuk tabel dibawah ini. Susunan tabel-tabel hasil penilaian responden terhadap faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) terdiri dari:

1. Tabel 4.10 a, 4.10 b dan 4.10 c, 4.10 d Penilaian bobot IFAS-EFAS SWOT Jangka pendek.
2. Tabel 4.11 a, 4.10 b dan 4.11 c, 4.10 d Penilaian bobot IFAS-EFAS SWOT Jangka panjang.

Untuk data penelitian penilaian atau *scoring* oleh responden pada setiap faktor internal maupun faktor eksternal dapat dilihat pada halaman lampiran.

Tabel 4.10 a
PENILAIAN BOBOT IFAS JANGKA PENDEK

	No.	Pertanyaan Kuesioner	Nilai	Urgensi	Bobot x Urgensi
			Rata-Rata Baris		
Strength (Kekuatan)	1	Tersedianya tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang berdedikasi	3.64	3.32	12.08
	2	Penerimaan siswa baru dilakukan secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku.	3.57	3.21	11.45
	3	Kelengkapan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa.	3.55	3.23	11.46
	4	Sekolah mampu melakukan subsidi silang untuk murid yang tidak mampu	3.51	3.06	11.74
	5	Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah sinergis sesuai dengan <i>job description</i> yang ditetapkan	3.51	3.11	10.91
	6	Orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	3.46	3.23	11.17
	7	Adanya ketepatan dari penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah	3.46	3.14	10.86
	8	Kurikulum sekolah yang diterapkan telah sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini.	3.43	3.15	10.17
	Rata-rata Kolom			3.37	

Tabel 4.10 b
PENILAIAN BOBOT IFAS JANGKA PENDEK

Weakness	No.	Pertanyaan Kuesioner	Nilai Rata-Rata Baris	Bobot Penyesuaian $5 - \text{Rata}^2 \text{ Kolom} - \text{Rata}^2 \text{ Baris} $	Urgensi	Bobot x Urgensi
	1	Penerapan kurikulum nasional kurang relevan dengan potensi sekolah	3.38	4.99	3.24	15.18
	2	Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik) yang belum efisien.	3.34	4.97	3.26	16.2
	3	Sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa masih kurang lengkap.	3.33	4.96	3.26	16.16
	4	Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar yang belum baik	3.29	4.92	3.33	16.38
	5	Kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah yang belum baik	3.29	4.92	3.24	15.94
	6	Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler) yang belum baik	3.28	4.91	3.19	15.66
	7	Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang belum baik	3.25	4.88	3.18	15.51
	8	Lokasi sekolah kurang nyaman : gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.	3.25	4.88	3.18	15.51
	9	Pengembangan kurikulum sekolah belum sesuai dengan kebutuhan siswa.	3.25	4.88	3.24	15.81
10	Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran yang belum baik.	2.93	4.56	3.08	14.04	
		Rata-Rata Kolom	3.37	Total		157.44

Tabel 4.10 c
PENILAIAN BOBOT EFAS JANGKA PENDEK

Opportunity	No.	Pertanyaan Kuesioner	Nilai Rata-Rata Baris	Urgensi	Bobot x Urgensi
	1	Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru	3.53	3.19	10.22
	2	Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	3.53	2.92	10.33
	3	Adanya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan.	3.51	3.01	10.56
	4	Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif	3.49	3.11	10.88
	5	Adanya peningkatan kondisi kesejahteraan pendidik, sehingga ketimpangan yang ada antara gaji/tunjangan antara tenaga pendidik tetap (PNS) dengan tenaga pendidik honorer tidak cukup besar	3.49	2.87	10.01
	6	Adanya keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah.	3.48	3.17	10.99
	7	Adanya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini sehingga dapat mendukung proses belajar yang interaktif	3.47	3.08	10.68
	8	Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar	3.46	3.13	10.82
	9	Adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah.	3.44	2.97	10.18
	Rata-rata		3.41	Total	95.67

Tabel 4.10 d
PENILAIAN BOBOT EFAS JANGKA PENDEK

Threat	No.	Pertanyaan Kuesioner	Nilai Rata-Rata Baris	Bobot Penyesuaian $5 - \text{Rata}^2 \text{ Kolom} - \text{Rata}^2 \text{ Baris} $	Urgensi	Bobot x Urgensi
	1	Sekolah tidak memiliki jalinan kemitraan dengan lembaga lain yang relevan (Seperti ; Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan.	3.35	4.94	2.9	14.32
	2	Sekolah belum mampu mendatangkan tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah	3.36	4.94	3.05	15.06
	3	Wewenang yang diberikan kepada sekolah sebagai dampak Pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan) belum maksimal.	3.32	4.91	3.12	15.31
	4	Adanya persepsi yang kurang baik masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah.	3.27	4.88	2.94	14.34
	5	<i>Political will</i> dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan belum	3.22	4.81	2.95	14.18
	6	Ketidaktepatan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pangajar	3.19	4.91	3.12	15.31
	Rata-Rata Kolom		3.41	Total		86.85

Berdasarkan hasil penilaian 167 responden terhadap faktor-faktor internal yang berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan sekolah saat ini diperoleh hasil bahwa kelemahan yang dimiliki oleh sekolah lebih banyak dibandingkan dengan kekuatan yang dimiliki dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Sehingga bobot penilaian responden terhadap unsur-unsur *Weakness (W)*, yaitu sebesar 157,44 lebih besar bila dibandingkan terhadap penilaian unsur-unsur *Strength (S)* yang hanya sebesar 88,84. Sedangkan penilaian responden terhadap unsur-unsur faktor eksternal yaitu *Opportunity (O)* yaitu sebesar 95,67 dan untuk unsur-unsur *Threat (T)*, sebesar 86,85. Hal tersebut menggambarkan bahwa peluang yang datang dari luar sekolah untuk mendukung upaya peningkatan mutu sekolah sangat besar dibandingkan dengan ancaman yang akan dihadapi oleh sekolah. Oleh sebab itu dibutuhkan strategi yang tepat agar sekolah dapat meminimalkan kelemahannya dengan memanfaatkan peluang yang datang dari luar sekolah.

Tabel 4.11 a
PENILAIAN BOBOT IFAS JANGKA PANJANG

	No.	Pertanyaan Kuesioner	Nilai Rata-Rata Baris	Urgensi	Bobot x Urgensi
Strength	1	Kelengkapan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa.	4.17	3.23	13.46
	2	Kemampuan guru yang baik dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar	4.16	3.33	13.85
	3	Sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa sudah lengkap	4.12	3.26	13.49
	4	Penerimaan siswa baru sudah dilakukan secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku.	4.10	3.21	13.12
	5	Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah sudah baik	4.10	3.18	13.03
	6	Tersedianya tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang berdedikasi	4.05	3.32	13.44
	7	Pengembangan kurikulum sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa.	4.05	3.24	13.21
	8	Penerapan kurikulum nasional relevan dengan potensi sekolah	4.03	3.24	13.08
	9	Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik) sudah baik	4.02	3.26	13.13
	10	Kurikulum sekolah yang diterapkan sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini.	4.01	3.15	12.6
	11	Kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah sudah baik	4.00	3.24	13.05
	Rata-rata		3.96	Total	145.46

Tabel 4.11 b
PENILAIAN BOBOT IFAS JANGKA PANJANG

	No.	Pertanyaan Kuesioner	Nilai Rata-Rata Baris	Bobot Penyesuaian 5 - Rata ² Kolom – Rata ² Baris	Urgensi	Bobot x Urgensi
Weakness	1	Orientasi siswa baru belum sepenuhnya bersifat akademik dan mendidik, dari belum sepenuhnya jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	3.95	4.99	3.23	16.11
	2	Lokasi sekolah belum nyaman : gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.	3.93	4.97	3.18	15.8
	3	Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler) masih belum baik	3.74	4.81	3.19	15.34
	4	Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran masih belum baik	3.74	4.78	3.08	14.72
	5	Sekolah masih belum mampu sepenuhnya dalam melakukan subsidi silang untuk murid yang tidak mampu	3.71	4.78	3.06	14.62
	6	Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah masih belum sinergis dengan <i>job description</i> yang ditetapkan	3.67	4.72	3.11	14.67
	7	Penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah belum sepenuhnya sesuai dan tepat	3.63	4.72	3.11	14.67
		Rata-Rata Kolom	3.96	Total		105.95

Tabel 4.11 c
PENILAIAN BOBOT EFAS JANGKA PANJANG

	No.	Pertanyaan Kuesioner	Nilai Rata-Rata Baris	Bobot	Bobot x Urgensi
Opportunity	1	Adanya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini sehingga dapat mendukung proses belajar yang interaktif	4.02	4.02	12.38
	2	Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif	4.01	4.01	12.47
	3	Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru	3.99	3.99	12.68
	4	Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar	3.95	3.95	12.36
	5	Dukungan dan partisipasi masyarakat yang cukup baik terhadap dunia pendidikan.	3.9	3.9	11.73
	6	Adanya peran serta tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah	3.89	3.89	11.86
	7	Meningkatnya kondisi kesejahteraan pendidik, sehingga ketimpangan gaji/tunjangan antara tenaga pendidik tetap (PNS) dengan tenaga pendidik honorer tidak besar	3.89	3.89	14.25
	8	Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	3.87	3.87	11.3
	9	Ketepatan dinas pendidikan dalam melakukan seleksi dan perekrutan kepala sekolah dan tenaga pengajar	3.86	3.86	11.03
	10	Adanya keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah.	3.94	3.94	12.52
		Rata-rata	3.85	Total	122.58

Tabel 4.11 d
PENILAIAN BOBOT EFAS JANGKA PANJANG

Threat	No.	Pertanyaan Kuesioner	Nilai Rata-Rata Baris	Bobot Penyesuaian 5 - Rata ² Kolom – Rata ² Baris	Urgensi	Bobot x Urgensi
	1	Tidak terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti ; Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan.	3.78	4.93	2.90	14.29
	2	<i>Political will</i> dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan belum cukup maksimal	3.75	4.90	2.95	14.45
	3	Wewenang yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola sekolah sebagai dampak Pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan) belum maksimal.	3.67	4.93	3.12	15.38
	4	Persepsi yang kurang baik dari masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah.	3.61	4.78	2.94	15.15
	5	Tidak-adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah.	3.59	4.96	2.97	14.73
Rata-Rata Kolom			3.85	Total		74.00

Sedangkan hasil penelitian untuk proyeksi yang akan datang, menunjukkan adanya penilaian positif responden terhadap proyeksi masa depan terhadap efektifitas lembaga pendidikan formal menengah atas dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, hal ini terlihat dari bobot untuk setiap unsur-unsur *Strength* (S) : 145,46 dan *Opportunity* (O) : 122,58 jauh lebih besar dibandingkan dengan unsur-unsur *Weakness* (W) : 105,95 dan *Threat* (T) : 74,00.

Perubahan penilaian responden, dari periode jangka pendek sampai periode jangka panjang menunjukkan adanya perubahan persepsi seiring dengan bertambahnya waktu. Faktor eksternal yang sebelumnya menjadi peluang untuk jangka pendek, seperti : pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomisasi pendidikan, ternyata untuk periode jangka panjang menjadi ancaman.

Secara ringkas hasil rata-rata pembobotan elemen-elemen *IFAS-EFAS SWOT* baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang disusun dalam Tabel 4.12 dan Tabel 4.13 sebagai berikut :

Tabel 4.12 a
Internal Strategy Factor Analysis System (IFAS)

STRENGTH (S)			
Jangka Pendek		Jangka Panjang	
Uraian	Bobot	Uraian	Bobot
Tersedia tenaga SDM (pendidik/guru) yang berdedikasi.	3.64	Fasilitas fisik layanan khusus (Lab, perpustakaan ruang konseling, dll) sebagai penunjang kegiatan belajar siswa yang lengkap	4.17
Orientasi siswa baru sudah bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru.	3.57	Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar-mengajar sudah baik	4.16
Fasilitas fisik layanan khusus (Lab, perpustakaan ruang konseling, dll) sebagai penunjang kegiatan belajar siswa yang lengkap	3.55	Sarana belajar utama (ged. sekolah, perabot fisik, peralatan pendidikan, buku, TIK) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa lengkap	4.12
Penerimaan siswa baru sudah dilakukan secara Selektif dan transparan sesuai dengan aturan yang berlaku	3.51	Kemampuan Manajerial (perencanaan, pergerakan, pengorganisasian, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah sudah baik	4.10
Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah sudah Sinergis dengan <i>job description</i> yang ditetapkan	3.51	Penerimaan siswa baru dilakukan sudah dilakukan secara selektif dan transparan sesuai dengan aturan yang berlaku	4.10
Sekolah mampu melakukan subsidi silang bagi siswa tidak mampu	3.46	Tersedia tenaga SDM (pendidik/guru) yang berdedikasi.	4.05
Adanya ketepatan dari penempatan jabatan dan Personal dalam struktur organisasi sekolah.	3.46	Pengembangan kurikulum sekolah sudah sesuai dengan kebutuhan siswa.	4.05
Kurikulum sekolah dikembangkan sudah sesuai dengan perkembangan IPTEK saat ini.	3.43	Penerapan kurikulum nasional yang sudah relevan dengan potensi sekolah yang ada.	4.03
		Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan kegiatan program utama pembayaran gaji, transport, insentif, dan tunjangan tenaga pendidik) sudah baik	4.02
		Kurikulum sekolah dikembangkan sudah sesuai Dengan perkembangan IPTEK saat ini.	4.01
		Kemampuan pembiayaan dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah sudah baik	4.00

Tabel 4.12 b
Internal Strategy Factor Analysis System (IFAS)

Weakness (W)			
Jangka Pendek		Jangka Panjang	
Uraian	Bbt	Uraian	Bbt
Penerapan kurikulum nasional belum relevan dengan potensi sekolah.	3.38	Orientasi siswa baru belum sepenuhnya bersifat akademik dan mendidik.	3.95
Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan kegiatan program utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insentif, dan tunjangan tenaga pendidik) belum baik.	3.34	Lokasi sekolah tidak nyaman : gangguan Pencemaran air dan udara, serta kebisingan.	3.93
Sarana belajar utama (ged. sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, TIK) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa belum lengkap	3.33	Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran belum baik	3.74
Kemampuan pembiayaan dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah belum baik	3.29	Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program Penunjang belum baik	3.74
Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar belum baik	3.29	Sekolah belum mampu melakukan subsidi silang bagi siswa tidak mampu	3.71
Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang belum baik	3.28	Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah belum Sinergis dengan <i>job description</i> yang ditetapkan	3.67
Kemampuan Manajerial (perencanaan, pergerakan, pengorganisasian, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah belum baik.	3.27	Penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah belum tepat	3.63
Pengembangan kurikulum sekolah belum sesuai Dengan kebutuhan siswa.	3.25		
Lokasi sekolah belum nyaman; gangguan pencemaran air dan udara, serta kebisingan.	3.25		
Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran belum baik	2.93		

Berdasarkan data pada tabel di atas, faktor internal yang menjadi kekuatan terbesar yang dimiliki sekolah periode jangka pendek adalah jumlah tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang tersedia dan berdedikasi lebih dari cukup, hal ini terlihat dari rata-rata skor penilaian yang diberikan oleh responden, yaitu sebesar 3.64. Hal ini merupakan suatu hal yang positif bagi peningkatan mutu pendidikan

sekolah, karena guru merupakan faktor utama atau “ujung tombak” dalam menciptakan siswa yang berprestasi dan berkualitas.

Sedangkan faktor internal yang merupakan kelemahan terbesar yang dimiliki oleh sekolah untuk periode jangka pendek adalah penerapan kebijakan kurikulum nasional yang relevan dengan potensi sekolah, hal ini terlihat dari rata-rata skor penilaian yang diberikan oleh responden, yaitu sebesar 3.38. Berdasarkan atas penilaian tersebut dapat dikatakan bahwa penerapan kebijakan kurikulum nasional yang ada kurang sesuai dengan potensi atau kondisi sekolah yang ada. Sehingga kemungkinan besar akan menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah.

Berdasarkan data pada tabel di atas, faktor internal yang menjadi kekuatan terbesar yang dimiliki sekolah untuk periode jangka panjang, adalah ; Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa, dengan rata-rata skor penilaian yang diberikan oleh responden sebesar 4.17. Berdasarkan data tersebut, keberadaan fasilitas layanan khusus dimasa mendatang akan dapat meningkatkan mutu belajar para siswa karena ini memungkinkan para siswa untuk mengeksplorasi dan menambah pengetahuannya lebih dalam lagi terhadap mata pelajaran yang terkait.

Sedangkan faktor internal yang merupakan kelemahan terbesar bagi sekolah pada periode jangka panjang adalah penyelenggaraan orientasi siswa baru yang bersifat akademik dan mendidik jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru, dengan rata-rata skor penilaian yang diberikan oleh responden sebesar 3.95.

Berdasarkan atas penilaian yang diberikan oleh responden tersebut maka dapat dikatakan bahwa, di masa yang akan datang masa orientasi siswa baru cukup penting untuk tetap diselenggarakan. Namun menurut penilaian responden, sekolah khususnya guru masih belum cukup baik dalam melakukan pengawasan pada masa orientasi tersebut sehingga dimungkinkan terjadinya tindak kekerasan pada para murid, yang dapat berdampak terhadap psikologis siswa.

Tabel 4.13 a
External Strategy Factor Analysis System (EFAS)

OPPORTUNITY (O)			
Jangka Pendek		Jangka Panjang	
Uraian	Bbt	Uraian	Bbt
Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi / keluhan masyarakat terhadap pendidikan.	3.53	Mudahnya akses terhadap pemanfaatan perkembangan TIK dan ilmu pengetahuan saat ini guna Mendukung proses belajar yang interaktif	4.02
Keberadaan BNSP, LSP dan LPMP sebagai lembaga Independen yang bertugas melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan serta pengelolaan pendidikan	3.53	Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dari PERMEN DIKNAS No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Nasional yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif	4.01
Adanya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan	3.51	Keberadaan BNSP, LSP dan LPMP sebagai lembaga Independen yang bertugas melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan serta pengelolaan pendidikan	3.99
Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dari PERMEN DIKNAS No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Nasional yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah agar menjadi lebih efektif	3.49	Pengaruh kondisi lingkungan sekitar terhadap kegiatan proses belajar mengajar	3.95
Peningkatan kesejahteraan pendidik, ketimpangan tidak terlalu besar antar tenaga pendidik tetap (PNS) dgn tenaga pendidik tidak tetap (Honorar)	3.49	Adanya keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah Komite Sekolah	3.94
Adanya keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah.	3.48	Adanya dukungan dari partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan	3.9
Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kondusif terhadap kegiatan proses belajar mengajar	3.46	Keberadaan dewan pendidikan disetiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi / keluhan masyarakat terhadap pendidikan	3.87
Adanya peningkatan anggaran pendidikan baik dari pusat maupun daerah	3.44	Adanya peran serta jasa konsultan pendidikan Untuk membantu memberi masukan mengenai tata cara pengelolaan sekolah yang efektif	3.89
Mudahnya Akses terhadap pemanfaatan perkembangan TIK dan ilmu pengetahuan saat ini guna mendukung proses belajar yang interaktif	3.27	Keberadaan dewan pendidikan disetiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi / keluhan masyarakat terhadap pendidikan	3.87
		Ketepatan dinas pendidikan dalam melakukan proses seleksi dan perekrutan kepala sekolah dan tenaga pengajar	3.86

Tabel 4.13 b
External Strategy Factor Analysis System (EFAS)

THREAT (T)			
Jangka Pendek		Jangka Panjang	
Uraian	Bbt	Uraian	Bbt
Tidak terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan berkaitan dengan investasi (beasiswa) dari pemanfaatan outpu lulusan	3.37	Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kurang kondusif terhadap kegiatan proses belajar mengajar	3.78
Ketidakmampuan sekolah dalam mendatangkan tenaga konsultan pendidikan, yang dapat memberi Masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah	3.36	<i>Political Will</i> Pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan belum maksimal	3.75
Wewenang yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola sekolah, sebagai dampak pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan) belum maksimal.	3.32	Wewenang yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola sekolah, sebagai dampak pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan) belum maksimal.	3.67
Persepsi yang kurang baik dari masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan	3.27	Persepsi yang kurang baik dari masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan	3.61
<i>Political Will</i> Pemerintah (Depdiknas) terhadap Peningkatan mutu pendidikan belum maksimal	3.22	Tidak-adanya peningkatan anggaran Pendidikan dari pusat maupun daerah	3.59
Ketidaktepatan dinas pendidikan dalam melakukan proses seleksi dan perekrutan kepala sekolah dan tenaga pengajar.	3.19		

Berdasarkan data yang ada pada tabel di atas, peluang terbesar yang dimiliki sekolah dari faktor eksternal sekolah yang ada dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sekolah periode jangka pendek adalah Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan dan Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru dengan nilai rata-rata skor masing-masing sebesar 3.53.

Untuk jangka pendek keberadaan dewan pendidikan sekolah di setiap wilayah kotamadya sangat efektif, karena melalui lembaga ini masyarakat dapat menyampaikan kritik dan masukan mengenai pendidikan yang ada, khususnya pendidikan sekolah. Sehingga hal ini diharapkan dapat menjadi sesuatu yang

positif untuk peningkatan mutu pendidikan sekolah. Begitu juga dengan keberadaan lembaga independen seperti BSNP, LSP dan LPMP. Lembaga independen ini juga berpeluang dapat meningkatkan mutu pendidikan, karena lembaga ini bertugas untuk memantau proses penyelenggaraan pendidikan yang ada, apakah sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan atau belum, selain itu lembaga tersebut juga membantu peningkatan mutu para guru dengan menyelenggarakan program sertifikasi guru, serta seminar-seminar, diklat maupun workshop pendidikan kepada para guru. Dengan melihat fungsi di atas maka keberadaan lembaga independen dapat membawa pengaruh yang positif terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Dan ancaman terbesar yang dimiliki sekolah dari faktor eksternal untuk periode jangka pendek adalah Peran serta tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah, dengan nilai rata-rata skor sebesar 3.36. Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh responden tersebut maka dapat dikatakan bahwa, peran serta jasa konsultan pendidikan terhadap sekolah masih belum cukup besar dalam memberikan masukan ataupun rekomendasi kepada sekolah khususnya kepala sekolah mengenai bagaimana pengelolaan proses pendidikan yang baik agar untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Hal ini kemungkinan besar terjadi karena biaya yang dibutuhkan untuk mendatangkan jasa konsultan pendidikan tidaklah murah, sehingga kemungkinan sekolah tidak memakai jasa konsultan tersebut dikarenakan minimnya biaya untuk kegiatan program penunjang (dapat dilihat pada tabel weakness faktor internal).

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa faktor eksternal yang merupakan peluang bagi sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan pada periode jangka panjang adalah; Akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan yang dapat mendukung proses belajar yang interaktif, dengan skor rata-rata yang diberikan responden sebesar ; 4.02. Ilmu Pengetahuan dan Teknologi selalu mengalami proses perubahan pembaharuan yang sangat cepat, oleh sebab itu dengan adanya akses tanpa batas terhadap penggunaan teknologi informasi dan komunikasi di sekolah akan membawa dampak yang positif bagi peningkatan mutu pendidikan.

Siswa dapat mencari referensi lain yang dapat mendukung isi mata pelajaran yang diberikan di sekolah. Selain itu guru juga dapat mencari referensi bahan ajar yang akan diberikan kepada siswa, sehingga kegiatan belajar mengajar antar siswa dan guru akan lebih komunikatif dan interaktif. Tentu saja hal ini harus didukung dengan kelengkapan sarana dan prasarana yang memadai, seperti laboratorium komputer. Hal ini sejalan dengan penjelasan diatas, dimana keberadaan fasilitas fisik layanan khusus akan menunjang kegiatan belajar siswa.

Sedangkan faktor eksternal yang merupakan ancaman bagi sekolah untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan untuk periode jangka panjang bagi adalah kemungkinan terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti ; Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan, dengan skor rata-rata yang diberikan responden sebesar ; 3.78. Jika dimasa yang akan datang sekolah tidak dapat menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan lain khususnya untuk program beasiswa, maka hal ini akan menjadi ancaman bagi sekolah, karena salah satu diantaranya dapat menyebabkan hilangnya kesempatan belajar bagi siswa tidak mampu untuk dapat terus dapat melanjutkan pendidikannya, apalagi jika sekolah tidak mampu melakukan program subsidi silang bagi siswa yang tidak mampu.

4.3 Strategi Kebijakan

Untuk dapat diketahui prioritas dan keterkaitan antar strategi berdasarkan pembobotan *SWOT*-nya, maka dilakukan interaksi kombinasi strategi internal-eksternal, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Interaksi kombinasi Strategi SO : yaitu suatu strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
- Interaksi kombinasi Strategi WO : yaitu suatu strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
- Interaksi kombinasi Strategi ST : yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.
- Interaksi kombinasi Strategi WT : yaitu strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Hasil pembobotan secara ringkas, matrik interaksi *SWOT* tersebut terbagi dalam strategi jangka pendek dan strategi jangka panjang, adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14**Strategi Jangka pendek**

	S : 88,84	W : 157,44
O : 95,67	SO : 184,51	WO : 253,11
T : 86,85	ST : 175,69	WT : 244,29

Tabel 4.15**Strategi Jangka Panjang**

	S : 145,46	W : 105,95
O : 122,58	SO : 268,46	WO : 228,11
T : 74,00	ST : 219,46	WT : 179,95

Secara ringkas, maka strategi yang dapat dipilih berdasarkan prioritas adalah :

Tabel 4.16 Strategi Prioritas Jangka Pendek dan Jangka Panjang

PRIORITAS	STRATEGI	
	JANGKA PENDEK	JANGKA PANJANG
I	WO : 253,13	SO : 251,41
II	WT : 245,46	WO : 228,53
III	SO : 184,53	ST : 219,41
IV	ST : 176,86	WT : 196,53

Berdasarkan data diatas, maka strategi optimal yang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan periode jangka pendek adalah strategi *WO* sedangkan untuk jangka panjangnya adalah strategi *SO*.

Kemudian, perumusan strategi-strategi *SO*, *ST*, *WO* dan *WT*, disusun berdasarkan faktor internal S dan O; serta faktor eksternal W dan T, ke dalam *MATRIKS INTERAKSI IFAS-EFAS SWOT*, (dapat dilihat pada bagian lampiran), sehingga terbentuklah strategi manajemen pendidikan berdasarkan atas data yang diperoleh dari penilaian responden.

Strategi manajemen pendidikan versi responden ini, terbagi kedalam dua strategi kebijakan, yaitu strategi jangka pendek dan strategi jangka panjang, yang dijabarkan sebagai berikut :

4.3.1 Strategi Jangka Pendek dan Rencana Pengimplementasiannya

1. Meningkatkan kualitas dan kemampuan manajerial kepala sekolah agar dapat mengelola sekolah dengan baik guna memanfaatkan wewenang

penuh yang diberikan kepada kepala sekolah sebagai dampak dari pemberlakuan otonomi pendidikan.

“ Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah sebagai manajer perencanaan sekaligus sebagai pengatur, pengorganisir dan pemimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah untuk dapat membangun manajemen sekolah yang efisien dan efektif seiring dengan perubahan-perubahan yang sedang terjadi di masyarakat, sehingga sekolah melalui program-program pendidikannya dapat disajikan sesuai dengan kebutuhan baru dan kondisi baru, termasuk perkembangan kebijakan makro pendidikan.”

Agar strategi di atas bekerja secara efektif maka untuk mengimplementasikannya kepala sekolah harus membuat perencanaan atau program terlebih dahulu, antara lain :

- a. Peningkatan pemahaman tentang konsep dasar kepemimpinan efektif.
- b. Peningkatan kemampuan berkomunikasi secara tepat untuk mengarahkan program sekolah.
- c. Peningkatan kemampuan dalam mengatasi konflik di sekolah.
- d. Membuat penjadwalan agar program-program yang telah direncanakan dapat dijalankan secara efektif dan efisien.

Untuk melaksanakan perencanaan tersebut maka diperlukan adanya struktur organisasi yang jelas agar *job description* yang diberikan, agar dapat terlaksana dengan baik.

Setelah perencanaan tersebut selesai teridentifikasi, maka selanjutnya adalah kepala sekolah secara konsekuen menjalankan perencanaan yang telah dibuat, antara lain ;

- a. Agar kepala sekolah dapat memahami bagaimana kepemimpinan yang efektif itu, maka kepala sekolah melakukan konsultasi dengan tenaga ahli yaitu konsultan pendidikan yang berfungsi sebagai konselernya untuk memberi masukan mengenai tata cara pengelolaan sekolah yang baik minimal 2 kali dalam satu tahun.
- b. Kepala sekolah mengikuti pelatihan-pelatihan kepemimpinan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan maupun lembaga-lembaga

- pendidikan lain yang relevan guna memperoleh wawasan kepemimpinan yang efektif.
- c. Menciptakan dan membina komunikasi dua-arah sehingga akan memudahkan proses pengarahan dan pengkoordinasian dalam pelaksanaan program sekolah.
 - d. Melakukan riset pendapat, sikap dan harapan *stakeholder* sekolah terhadap institusi maupun stakeholder yang lain, agar dapat memberikan penyelesaian yang baik berupa saran tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya konflik.
2. *Meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru sesuai bidangnya dengan memanfaatkan perkembangan IPTEK saat ini, serta mendorong dan memberi kesempatan untuk mengikuti proses sertifikasi profesi guna meningkatkan mutu guru.*

“ Strategi ini bertujuan untuk menciptakan dan membina SDM (pendidik/guru) menjadi berkualitas, yang dilihat dari semangat kerjanya yang profesionalisme dan mempunyai kemampuan di bidangnya, termasuk kemampuan dalam penguasaan teknologi informasi dan komunikasi, hal ini sangat diperlukan karena perkembangan IPTEK yang sangat cepat dan pendidik juga dihadapkan pada penguasaan hal-hal baru berkaitan dengan materi pembelajaran atau pendukung pelaksanaan pembelajaran seperti penggunaan internet untuk pembelajaran yang interaktif (*e-learning*) guna membantu kesulitan yang dihadapi oleh siswa.”

Agar strategi di atas bekerja secara efektif maka untuk mengimplementasikannya kepala sekolah harus membuat perencanaan atau program terlebih dahulu, antara lain :

- a. Melakukan identifikasi dengan melakukan pemetaan terhadap kemampuan guru.
- b. Pengembangan jenjang karir.
- c. Peningkatan jenjang pendidikan pengajar.
- d. Pembagian tugas yang adil dan merata sesuai dengan kemampuan.
- e. Menerapkan budaya *reward and punishment* agar tercipta iklim kerja yang kondusif dan kompetitif yang sehat.

- f. Meningkatkan kemampuan guru dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Setelah perencanaan tersebut selesai teridentifikasi, maka selanjutnya adalah kepala sekolah memberikan arahan kepada pendidik untuk melaksanakan program yang telah direncanakan, dengan mengikuti :

- a. Pengembangan jenjang karir dilakukan dengan melakukan promosi pendidik berdasarkan asas kemanfaatan, kepatutan dan profesionalisme. Serta memotivasi atau mendorong pendidik agar mengikuti proses sertifikasi profesi agar mendapat pengakuan dari para *stakeholder* atas keahliannya.
 - b. Peningkatan jenjang pendidikan dengan memberikan kesempatan kepada pendidik untuk melanjutkan pendidikan sesuai bidangnya agar kualifikasi standar pendidik terpenuhi.
 - c. Memberikan *job description* tugas yang jelas sesuai dengan kemampuan pendidik dan memberikan pengarahan dalam proses pelaksanaannya.
 - d. Mensosialisasikan budaya *reward and punishment* kepada pendidik.
 - e. Memberikan pelatihan TIK kepada pendidik secara berkala sesuai dengan perkembangan TIK yang cepat dengan mendatangkan tenaga ahli TIK.
3. *Memperluas akses pendidikan para siswa melalui pengadaan sarana dan prasarana pendidikan layanan khusus (laboratorium, perpustakaan, pemanfaatan TIK dll) yang disertai dengan peningkatan kualitas tenaga administrasi, laboran dan pustakawan dengan memanfaatkan peran pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan.)*

“ Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan efektifitas proses pembelajaran para siswa, karena dengan adanya penyediaan fasilitas tersebut oleh pihak sekolah (baik secara swadaya maupun dengan bantuan pemerintah), para siswa dapat lebih memahami pelajaran yang disampaikan oleh para pengajar karena dengan adanya bantuan alat peraga, materi yang disampaikan oleh pengajar akan lebih mudah terserap dan dipahami oleh para siswa, selain itu para siswa juga dapat menambah dan

mengembangkan pengetahuannya dengan memanfaatkan fasilitas yang ada seperti penggunaan TIK. Di samping itu strategi ini juga dapat meningkatkan kualitas para operator layanan khusus karena secara langsung mereka dituntut untuk dapat membantu membimbing para siswa.”

Agar strategi di atas bekerja secara efektif maka untuk mengimplementasikannya kepala sekolah harus membuat perencanaan atau program terlebih dahulu, antara lain :

- a. Melakukan klasifikasi sarana dan prasaran yang dibutuhkan guna melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di sekolah.
- b. Menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum.
- c. Bekerjasama dengan komite sekolah dalam merancang dan mengajukan proposal tertulis untuk pengadaan sarana dan prasarana lengkap dengan racangan pembiayaannya kemudian mengajukannya kepada pemerintah daerah maupun pusat.
- d. Pengembangan keahlian tenaga pendukung.

Setelah perencanaan tersebut selesai teridentifikasi, maka selanjutnya adalah kepala sekolah dengan bantuan seluruh *stakeholder* sekolah (pendidik, siswa, orang tua dan masyarakat) secara konsekuen menjalankan perencanaan yang telah dibuat, meliputi :

- a. Pengadaan fasilitas belajar berdasarkan tingkat urgensi kebutuhan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sekolah
- b. Mensosialisasikan rencana pengadaan sarana dan prasarana kepada pendidik, siswa, dan orang tua.
- c. Mencari peluang pengadaan dana dari pemerintah, orang tua, masyarakat maupun swasta melalui program Corporate Social Responsibility (CSR) nya, serta donatur lainnya.
- d. Memberikan program pelatihan, seminar maupun workshop yang menyangkut peningkatan kualitan tenaga pendukung pendidikan.

- e. Kepala sekolah memperbaiki sistem manajemen pembinaan, khususnya pada saat proses rekrutmen tenaga kependidikan (admin, laboran dan pustakawan) serta proses penempatannya harus sesuai dengan bidang keahliannya
4. *Memperbaiki tata kelola anggaran pembiayaan dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama dan program kegiatan penunjang dengan mengacu kepada standar pembiayaan yang telah ditentukan secara transparan dan akuntabel dengan melibatkan orang tua melalui wadah komite sekolah..*

“ Strategi ini bertujuan untuk menciptakan sistem manajemen keuangan sekolah yang efektif, efisien, tranparan dan dapat dipertanggung jawabkan, dengan begitu penyalahgunaan anggaran sekolah untuk kegiatan yang kurang mendatangkan manfaat bagi para siswa dapat diminimalisasi, sehingga anggaran untuk kegiatan program utama dan penunjang dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhannya. Selain itu strategi ini juga bertujuan untuk meningkatkan partisipasi aktif sekaligus peran serta orang tua dalam pembuatan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS), sehingga orang tua siswa bisa mengetahui berapa jumlah uang yang diterima sekolah dan digunakan untuk apa saja uang tersebut, dengan begitu semakin memperkecil peluang terjadinya penyimpangan dalam pembuatan anggaran sekolah.”

Agar strategi di atas bekerja secara efektif maka untuk mengimplementasikannya kepala sekolah harus membuat perencanaan atau program terlebih dahulu, antara lain :

- a. Kepala sekolah menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada standar pembiayaan, lalu mengajukannya kepada komite sekolah dan menetapkannya setelah mendapatkan persetujuan institusi di atasnya.
- b. Melakukan pembukuan semua penerimaan dan pengeluaran serta penggunaan anggaran selanjutnya dilaporkan kepada komite sekolah.

Setelah perencanaan tersebut selesai teridentifikasi, maka selanjutnya adalah kepala sekolah menjalankan perencanaan yang telah dibuat, antara lain :

- a. Kepala sekolah mensosialisasikan pedoman pengelolaan biaya kepada seluruh *stakeholder* sekolah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan dan akuntabel.
 - b. Kepala sekolah bersama dengan bendahara sekolah dan bendahara komite sekolah menyusun pembukuan anggaran penerimaan dan pengeluaran disertai dengan tanda terima atau kuitansi.
 - c. Kepala sekolah secara periodik melaporkan keuangan sekolah kepada seluruh *stakeholder* sekolah, khususnya kepada komite sekolah.
5. *Melakukan kerjasama dalam bidang sosial dengan masyarakat sekitar, guna mengupayakan lokasi sekolah yang nyaman, sehingga terciptanya lingkungan belajar yang kondusif*

“ Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan partisipasi aktif dan sekaligus melibatkan peranan masyarakat dalam mendukung kelancaran proses pendidikan, sehingga dapat memudahkan/meringankan beban sekolah dalam memperbaiki serta meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah. Hal ini akan tercapai apabila sekolah benar-benar mampu menjadikan masyarakat sebagai mitra dalam pengembangan dan peningkatan sekolah. Karena tanpa dukungan yang kuat dari lingkungan masyarakat sekitar akan sulit bagi sekolah untuk berkembang apalagi meningkatkan kualitasnya.”

Agar strategi di atas bekerja secara efektif maka untuk mengimplementasikannya kepala sekolah harus membuat perencanaan atau program terlebih dahulu yaitu ; Kepala sekolah menggagaskan pengadaan program-program kemasyarakatan.

Setelah perencanaan tersebut selesai teridentifikasi, maka selanjutnya adalah kepala sekolah menjalankan perencanaan yang telah dibuat, yaitu : Mengadakan kerjasama dengan masyarakat sekitar untuk kegiatan-kegiatan yang bersifat sosial, yaitu kebersihan lingkungan,

penanaman pohon dan kegiatan sosial lainnya di masyarakat yang mendukung pembentukan kepekaan atau solidaritas sosial.

6. *Melakukan sosialisasi dalam mengembangkan kurikulum nasional dan kurikulum sekolah kepada para pendidik dan siswa secara bertahap disesuaikan dengan potensi sekolah yang ada dan pelaksanaannya dipantau serta dievaluasi oleh lembaga independen pendidikan yang relevan)*

“Strategi ini bertujuan untuk memberikan pemahaman seiring dengan selalu berubah-ubahnya kurikulum pendidikan Indonesia kepada semua unsur sekolah khususnya pendidik sehingga dapat mendorong para pendidik untuk semakin meningkatkan kreativitasnya dalam penyelenggaraan program-program sekolah yang membawa manfaat untuk siswa, selain itu dengan adanya pemahaman terhadap kurikulum yang ada, sangat memungkinkan bagi setiap sekolah untuk berimprovisasi dalam mengembangkan kurikulum tersebut agar proses penyampaiannya dapat diterima dan dipahami dengan mudah oleh para siswa dan tentu saja kurikulum yang dikembangkan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan para siswa dan tidak menyimpang dari panduan yang sudah ditentukan oleh pemerintah.”

Agar strategi di atas bekerja secara efektif maka untuk mengimplementasikannya kepala sekolah harus membuat perencanaan atau program terlebih dahulu, antara lain :

- a. Kepala sekolah melakukan pengkajian bersama dengan pendidik terhadap program-program yang ada pada kurikulum nasional yang baru.
- b. Melakukan penyusunan kurikulum lokal dengan memperhatikan kompetensi kelulusan, satandar isi serta peraturan pelaksanaannya.
- c. Pendidik setiap mata pelajaran secara bersama-sama menyusun silabus untuk mata pelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan kondisi sekolah.

- d. Melakukan pengembangan profesional pendidik, karena kurikulum selalu mengalami perubahan sehingga program-program yang dikembangkan juga relatif baru sehingga dituntut kemampuan pendidik untuk mengkaji lebih jauh lagi agar bisa mengimplementasikannya ke dalam program-program pengajaran.

Setelah perencanaan tersebut selesai teridentifikasi, maka selanjutnya adalah kepala sekolah bersama dengan pendidik menjalankan perencanaan yang telah dibuat, antara lain dengan cara :

- a. Kepala sekolah melakukan koordinasi dan memberikan pengarahan terhadap seluruh bagian yang terlibat dalam perancangan kurikulum lokal.
 - b. Kepala sekolah mendiskusikan persoalan implementasi dan program-program baru dengan pendidik, baik dalam satu pertemuan maupun secara pribadi, guna membantu pendidik mengatasi masalah pada saat pengimplementasian program.
 - c. Mengalokasikan dana dari anggaran sekolah untuk pengadaan buku-buku teks, bahan-bahan baru untuk pembelajaran para pendidik.
 - d. Melakukan program pembinaan profesi pendidik salah satunya adalah dengan memberikan pelatihan tentang *classroom action research* (penelitian tindakan kelas)¹⁴. Merupakan metode pengembangan profesi pendidik berupa evaluasi diri, agar pendidik dapat memperbaiki menyadari kelemahan-kelemahannya pada saat mengimplementasikan program-program baru melalui proses pembelajaran di kelas. Sehingga pendidik akan mengerti tentang metode apa yang dapat dipakai untuk memperbaiki kondisi yang ada, strategi apa yang harus dilakukan, keterampilan mengajar bagaimana yang harus dilakukan, dan lainnya.
7. *Memanfaatkan keberadaan dewan pendidikan yang ada di setiap wilayah kotamadya guna menyampaikan masukan tentang masalah pendidikan yang menyangkut kurikulum, pembiayaan, personalia*

¹⁴ Sumber : Wawancara dengan Kasubdit Pendidikan Manajemen SMA , Januari 2008

(SDM), sarana dan prasarana sebagai bahan pertimbangan pemerintah dalam membuat kebijakan sistem pendidikan nasional.

“ Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kerjasama antar *stakeholders* pendidikan dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan, yaitu dengan menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat sehingga pada akhirnya akan menciptakan usulan-usulan perbaikan pendidikan yang berguna bagi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.”

Agar strategi di atas bekerja secara efektif maka untuk mengimplementasikannya kepala sekolah harus membuat perencanaan atau program terlebih dahulu, yaitu :

- a. Melakukan proses identifikasi masalah yang ada di sekolah berkaitan dengan efektifitas proses pembelajaran, sehubungan dengan proses penerapan kebijakan yang dibuat pemerintah, guna memberikan masukan kepada pemerintah daerah agar dalam membuat kebijakan dapat disesuaikan dengan kondisi sekolah yang ada.
- b. Membuat permohonan bantuan dana kepada dewan pendidikan guna membantu sekolah dalam pengadaan fasilitas sekolah.

Setelah perencanaan tersebut selesai teridentifikasi, maka selanjutnya adalah kepala sekolah bersama dengan pendidik menjalankan perencanaan yang telah dibuat, antara lain dengan cara :

- a. Melakukan jalinan kemitraan dan kerjasama dengan masyarakat melalui Dewan Pendidikan, baik secara *financial* maupun pemikiran sebagai upaya penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas, efektif dan transparan.

4.3.2 Strategi Jangka Panjang dari Rencana Pengimplementasiannya.

1. *Memfaatkan keberadaan lembaga independen pendidikan, seperti Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) guna meningkatkan kualitas kinerja kepala sekolah dan pendidik*

“Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kualifikasi dan kompetensi serta produktivitas kinerja kepala sekolah maupun tenaga pendidik agar

dapat meningkatkan agar kualitas dan keprofesionalismeannya di masa mendatang, sehingga hal ini dapat membuat pendidik semakin termotivasi untuk selalu dapat memperbaharui dirinya dengan pengetahuan-pengetahuan baru yang relevan dengan bidangnya, selain itu strategi ini juga bertujuan untuk meningkatkan komitmen para pendidik agar selalu dapat memberikan tindakan yang terbaik dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada peserta didiknya.”

Agar strategi di atas bekerja secara efektif maka untuk mengimplementasikannya kepala sekolah harus membuat perencanaan atau program terlebih dahulu, yaitu :

- a. Menyusun penjadwalan kegiatan sertifikasi.
- b. Menentukan tenaga pendidik yang akan mengikut program sertifikasi
- c. Menyiapkan kelengkapan data yang akan digunakan untuk proses sertifikasi.

Setelah perencanaan tersebut selesai teridentifikasi, maka selanjutnya adalah kepala sekolah bersama dengan pendidik menjalankan perencanaan yang telah dibuat, yaitu

- a. Melakukan proses sosialisasi program sertifikasi tersebut kepada pendidik, serta menjelaskan instrumen apa saja yang akan dilakukan penilaian.
 - a. Kepala sekolah memberikan pengarahan kepada pendidik mengenai kelengkapan data apa saja yang harus dipersiapkan.
2. *Memotivasi dan memberdayakan jumlah SDM yang tersedia dengan memanfaatkan jasa konsultan pendidikan (sebagai pemberi masukan) dan peran pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan termasuk perbaikan tingkat kinerja tenaga pendidik.*

“Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kualifikasi dan kompetensi, serta komitmen SDM dalam peningkatan profesionalisme di bidangnya untuk memenuhi standar pendidikan nasional seperti yang diamanatkan pada PP No.19/2005, sehingga kebutuhan akan tenaga pendidik yang bermutu di masa depan dapat terpenuhi.”

Agar strategi di atas bekerja secara efektif maka untuk mengimplementasikannya kepala sekolah harus membuat perencanaan atau program terlebih dahulu, yaitu :

- a. Pengembangan jenjang karir.
- b. Menyiapkan promosi pendidik berdasarkan asas kemanfaatan, kepatutan dan profesionalisme.
- c. Menyusun program kerja agar dapat diketahui kegiatan-kegiatan mana yang yang perlu ditetapkan untuk meningkatkan kinerja pendidik.
- d. Menerapkan budaya *reward and punishment* agar tercipta iklim kerja yang kondusif dan kompetitif yang sehat.
- e. Meningkatkan kemampuan pendidik dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Setelah perencanaan tersebut selesai teridentifikasi, maka selanjutnya adalah kepala sekolah bersama dengan pendidik menjalankan perencanaan yang telah dibuat, antara lain dengan cara :

- a. Melakukan pembinaan langsung oleh kepala sekolah melalui program kegiatan *on the job training*.
 - b. Mendorong pendidik agar mengikuti proses sertifikasi profesi agar mendapat pengakuan dari para *stakeholder* atas keahliannya.
 - c. Memberikan *job description* tugas yang jelas sesuai dengan kemampuan pendidik dan memberikan pengarahan dalam proses pelaksanaannya.
 - d. Mensosialisasikan budaya *reward and punishment* kepada pendidik.
 - e. Memberikan pelatihan TIK kepada pendidik secara berkala sesuai dengan perkembangan TIK yang cepat dengan mendatangkan tenaga ahli TIK atau melalui kegiatan *workshop* yang ada.
3. *Memanfaatkan semaksimal mungkin sarana belajar dan fasilitas penunjang yang ada dalam kegiatan belajar mengajar guna meningkatkan kualitas hasil belajar siswa guna menghasilkan output lulusan yang bermutu, sehingga dapat terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (misakan : perguruan tinggi negeri) dalam pemanfaatan output lulusannya.*

“Strategi ini bertujuan untuk memberdayakan fasilitas yang ada secara optimal untuk memudahkan pencapaian standar kompetensi isi, kelulusan dan pengelolaan sehingga dapat membuat proses pembelajaran yg efektif sehingga dapat meningkatkan kualitas hasil pembelajaran siswa yg berdampak pada output maupun outcome yang dihasilkan dapat memenuhi kepuasan para *stakeholder*.”

Agar strategi di atas bekerja secara efektif maka untuk mengimplementasikannya kepala sekolah harus membuat perencanaan atau program terlebih dahulu, yaitu :

- a. Membuat kebijakan tertulis mengenai pengelolaan sarana prasarana agar kondisinya selalu terjaga dengan baik, sehingga fasilitas yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal.

Setelah perencanaan tersebut selesai teridentifikasi, maka selanjutnya adalah kepala sekolah bersama dengan pendidik menjalankan perencanaan yang telah dibuat, antara lain dengan cara :

- a. Kepala sekolah memberikan penyuluhan kepada para pendidik agar proses belajar mengajar yang dilakukan supaya efektif dalam proses penyampaiannya dapat menggunakan bantuan fasilitas sarana dan prasaran yang tersedia.
 - b. Melakukan rekrutmen tenaga kependidikan (laboran dan pustakawan)
4. *Meningkatkan pengawasan pada proses penerimaan siswa baru dengan memanfaatkan keaktifan orang tua dan keberadaan dewan pendidikan.*

“Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan partisipasi aktif orang tua sekaligus melibatkan peranan dewan pendidikan untuk memantau dan mengawasi proses penerimaan siswa di setiap sekolah agar sesuai dengan prosedur dan standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan, guna mencegah kecurangan yang dilakukan oleh pihak tertentu, sehingga dapat mengurangi persepsi buruk masyarakat terhadap dunia pendidikan.”

Agar strategi di atas bekerja secara efektif maka untuk mengimplementasikannya kepala sekolah harus membuat perencanaan atau program terlebih dahulu, yaitu :

- a. Membentuk panitia penerimaan siswa baru dengan mengikutsertakan keterlibatan dewan pendidikan seperti masyarakat yang peduli pendidikan., LSM yang benar-benar berkompeten terhadap pendidikan guna mewujudkan proses penerimaan yang transparansi.
- b. Merencanakan sistem penerimaan siswa secara *online* mulai dari proses seleksi hingga pendaftaran ulang agar semua dapat terlayani dengan baik, selain itu juga dapat membantu sekolah agar mempunyai sistem *database* siswa yang terpadu dan lengkap.

Setelah perencanaan tersebut selesai teridentifikasi, maka selanjutnya adalah kepala sekolah bersama dengan pendidik menjalankan perencanaan yang telah dibuat, antara lain dengan cara :

- a. Melakukan seleksi keanggotaan kepanitiaan penerimaan siswa baru.
 - b. Melakukan pengadaan perlengkapan sarana prasarana penunjang TIK.
 - c. Merekrut tenaga ahli TIK guna membuat program penerimaan siswa baru secara *online*.
 - d. Melakukan sosialisasi tata cara penerimaan siswa baru kepada masyarakat melalui *website* sekolah, pamflet yang diletakkan di dinding pengumuman sekolah, dan lainnya.
5. *Melakukan pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat secara sistematis, transparan, efisien dan akuntabel sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan (termasuk standar pembiayaan).*

“Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan pembiayaan dalam melaksanakan program-program kerja yang telah dibuat oleh sekolah serta untuk meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah.”

Agar strategi di atas bekerja secara efektif maka untuk mengimplementasikannya kepala sekolah harus membuat perencanaan atau program terlebih dahulu, yaitu :

- a. Menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada standar pembiayaan, lalu mengajukannya kepada komite

sekolah dan menetapkannya setelah mendapatkan persetujuan institusi di atasnya

- b. Menyusun Rancangan Anggaran Penerimaan dan Belanja Sekolah (APBS) dengan melibatkan guru dan mayoritas orangtua siswa.
- c. Membuat laporan pertanggungjawaban pengelolaan dana secara tertulis kepada orangtua siswa dan orangtua siswa.

Setelah perencanaan tersebut selesai teridentifikasi, maka selanjutnya adalah kepala sekolah bersama dengan pendidik menjalankan perencanaan yang telah dibuat, antara lain dengan cara :

- a. Sosialisasi informasi kebijakan pengelolaan dana yang demokratis, transparan, dan akuntabel, terutama menyangkut hak dan kewajiban orangtua siswa.
 - b. Melakukan kerjasama antar orangtua siswa untuk memonitor, mengawasi, dan mengevaluasi pengelolaan dana pendidikan.
 - c. Melakukan kerjasama orangtua siswa dengan lembaga/organisasi masyarakat yang memiliki kepedulian pengelolaan dana yang demokratis, transparan dan akuntabel.
6. *Mengembangkan program kurikulum Nasional maupun lokal dengan memanfaatkan keberadaan teknologi informasi dan komunikasi yang ada saat ini.*

“Strategi ini bertujuan untuk menciptakan model kegiatan pembelajaran yang interaktif, selalu responsif terhadap perkembangan teknologi. Sumber pembelajaran yang diberikan tidak hanya terpaku pada *text book* yang ada dan materi yang diberikan oleh pendidik saja, tetapi siswa dapat belajar mencari informasi lain yang mendukung pembelajaran secara *online* yaitu dengan mengakses informasi dan ilmu pengetahuan baru yang tidak tertulis didalam kurikulum, sehingga akan semakin meningkatkan pemahaman siswa dari membuat siswa semakin kreatif dan inovatif.”

Agar strategi di atas bekerja secara efektif maka untuk mengimplementasikannya kepala sekolah harus membuat perencanaan atau program terlebih dahulu, yaitu :

- a. Menyusun kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) yang disesuaikan dengan kondisi sekolah.
- b. Merancang sistem pembelajaran dengan metode *e-learning*
- c. Meningkatkan kompetensi pendidik khususnya dalam penguasaan TIK.

Setelah perencanaan tersebut selesai teridentifikasi, maka selanjutnya adalah kepala sekolah bersama dengan pendidik menjalankan perencanaan yang telah dibuat, antara lain dengan cara :

- a. Membuat kelompok kerja pendidik pada setiap mata pelajaran untuk menyusun kurikulum lokal pada setiap mata pelajaran sesuai dengan panduan KTP dengan memperhatikan Standar Isi dan Standar Kompetensi Kelulusan.
- b. Mendatangkan tenaga *outsourcing* yang ahli di bidang TIK, untuk membuat pemrograman pembelajaran *e-learning*.
- c. Mengadakan pelatihan atau workshop bagi para pendidik agar dapat mengoperasikan TIK dalam melakukan proses belajar sehingga tercapai sistem pembelajaran yang *interaktif*.

4.4 Analisa Potensi Konflik di Sekolah

Pada saat strategi atau kebijakan diatas diimplementasikan oleh kepala sekolah maka tidak menutup kemungkinan adanya pro dan kontra dari para *stakeholder* internal sekolah. Sehingga dimungkinkan akan terjadinya konflik di sekolah antara : 1. Kepala sekolah dengan Guru (*Stakeholder* penyedia jasa pendidikan selanjutnya disebut sebagai Institusi Sekolah), 2. Institusi Sekolah dengan Siswa, 3. Institusi Sekolah dengan Orang Tua dan 4. Institusi Sekolah dengan Masyarakat. Oleh sebab itu dilakukan analisa potensi konflik, sehingga diharapkan kepala sekolah dapat melakukan upaya-upaya penyelesaian jika konflik tersebut benar-benar terjadi.

4.4.1 Periode waktu saat ini (Jangka Pendek)

Secara keseluruhan berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh para *stakeholder* sekolah, potensi konflik terbesar di sekolah saat ini yang disebabkan oleh faktor internal sekolah adalah antara Institusi Sekolah dengan masyarakat dengan nilai gap sebesar 0.19, kedua antara Kepala

Sekolah dengan Guru dengan nilai gap sebesar 0.13, ketiga antara Institusi Sekolah dengan Orang Tua dengan nilai gap sebesar 0.09 dan keempat antara Institusi Sekolah dengan Siswa dengan nilai gap sebesar 0.01.

Berikut disajikan perhitungan gap antar *stakeholder* penyedia jasa pendidikan (Kepala Sekolah dan Guru) dan *stakeholder* pengguna jasa pendidikan (Siswa, Orang Tua dan Masyarakat) pada tabel 4.17a sebagai berikut :

Tabel 4.17a Potensi Konflik Antar Stakeholder Penyedia Jasa dan Pengguna Jasa Pendidikan (Faktor Internal)

No.	Potensi Konflik	Gap	Ranking
1	Institusi Sekolah - Masyarakat	0.19	1
2	Kepala Sekolah - Guru	0.13	2
3	Institusi Sekolah - Orang Tua	0.09	3
4	Institusi Sekolah - Siswa	0.01	4

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Sedangkan potensi konflik terbesar di sekolah saat ini yang disebabkan oleh faktor eksternal sekolah adalah antara Institusi Sekolah dengan masyarakat dengan nilai gap sebesar 0.12, kedua antara Kepala Sekolah dengan Guru dengan nilai gap sebesar 0.09, ketiga antara Institusi Sekolah dengan Orang Tua dengan nilai gap sebesar 0.02 dan keempat antara Institusi Sekolah dengan Siswa dengan nilai gap sebesar 0.02.

Berikut disajikan perhitungan gap antar *stakeholder* penyedia jasa pendidikan (Kepala Sekolah dan Guru) dan *stakeholder* pengguna jasa pendidikan (Siswa, Orang Tua dan Masyarakat) pada tabel 4.17b sebagai berikut :

Tabel 4.17b Potensi Konflik Antar Stakeholder Penyedia Jasa dan Pengguna Jasa Pendidikan (Faktor Eksternal)

No.	Potensi Konflik	Gap	Ranking
1	Institusi Sekolah - Masyarakat	0.12	1
2	Kepala Sekolah - Guru	0.09	2
3	Institusi Sekolah - Orang Tua	0.02	3
4	Institusi Sekolah - Siswa	0.02	4

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Adapun atribut dari faktor internal dan faktor eksternal yang berpotensi menyebabkan terjadinya konflik antara *stakeholder* penyedia jasa pendidikan (Kepala Sekolah dan Guru) dan *stakeholder* pengguna jasa pendidikan (Siswa, Orang Tua dan Masyarakat), adalah :

1. Kepala Sekolah vs Guru

Potensi konflik yang terjadi antara Kepala Sekolah dengan Guru, didasari atas adanya Gap yang disebabkan oleh adanya perbedaan penilaian yang diberikan pada setiap atribut faktor internal dan eksternal sekolah. Untuk faktor internal sekolah, konflik dapat terjadi salah satunya dikarenakan ; Kepala sekolah merasa bahwa kemampuan manajerial yang dimilikinya sudah cukup baik sehingga mampu mengelola penyelenggaraan pendidikan sekolah dengan baik. Kepala sekolah juga merasa bahwa kemampuan manajerial khususnya dalam hal pengorganisasian juga dirasa sudah cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan adanya ketepatan dalam penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah yang telah dibentuk. Sementara menurut guru kemampuan manajerial kepala sekolah dianggap masih belum cukup baik sehingga guru merasa bahwa penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah belum sepenuhnya sesuai dan tepat. Karena menurut guru, biasanya penempatan personal pada jabatan tertentu di sekolah hanya berdasarkan unsur kedekatan saja dengan kepala sekolah sementara bila dilihat dari kemampuannya belum cukup baik atau bahkan tidak paham akan fungsi dari posisi tersebut sehingga pada akhirnya bantuan yang diberikan untuk kepala sekolah dalam mengelola sekolah tidak maksimal. Perbedaan persepsi inilah yang pada akhirnya dapat menimbulkan konflik antar kedua belah pihak.

Berikut disajikan hasil pengelompokkan faktor-faktor internal sekolah yang terdiri atas faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah menurut penilaian kepala sekolah dan menurut penilaian guru, pada tabel 4.18 dibawah ini :

Tabel 4.18a Pengelompokan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah dan Guru

Strength (S) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah	Bobot	Guru	Bobot
Orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	3.94	Jumlah tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang tersedia dan berdedikasi	3.59
Kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah sudah cukup baik	3.84	Kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah	3.56
Tersedianya tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang berdedikasi	3.78	<i>Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah sudah cukup sinergis sesuai dengan job description yang ditetapkan</i>	3.56
Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa sudah cukup lengkap	3.69	Penerimaan siswa baru dilakukan sudah cukup selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.53
<i>Ketepatan dari penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah</i>	3.66	Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa sudah cukup lengkap	3.50
<i>Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah sudah cukup baik</i>	3.63	<i>Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar sudah cukup baik</i>	3.50
<i>Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler) sudah cukup baik</i>	3.53	Orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	3.44
Penerimaan siswa baru dilakukan secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.50	Penerapan kurikulum nasional cukup relevan dengan potensi sekolah	3.38
Penerapan kurikulum nasional cukup relevan dengan potensi sekolah	3.50		
Benchmark	3.48	Benchmark	3.35

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.18b Pengelompokan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah dan Guru

Weakness (W) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah	Bobot	Guru	Bobot
<i>Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah secara sinergis sesuai dengan job description yang ditetapkan belum maksimal</i>	3.44	<i>Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah masih kurang baik</i>	3.34
Lokasi sekolah kurang nyaman ; gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.	3.41	<i>Penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah belum sepenuhnya sesuai dan tepat</i>	3.34
Kurikulum sekolah yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini	3.38	Kurikulum sekolah yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini	3.31
Pengembangan kurikulum sekolah belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan siswa	3.34	Lokasi sekolah kurang nyaman ; gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.	3.31
<i>Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar belum cukup baik</i>	3.34	<i>Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler) belum cukup baik</i>	3.28
Sekolah belum cukup mampu melakukan subsidi silang bagi murid yang tidak mampu	3.28	Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik) belum cukup baik.	3.25
Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik) belum cukup baik.	3.25	Pengembangan kurikulum sekolah belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan siswa	3.22
Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran belum baik.	2.94	<i>Kelengkapan sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa belum lengkap</i>	3.19
		Sekolah belum cukup mampu melakukan subsidi silang bagi murid yang tidak mampu	3.13
		Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran belum baik.	2.94
Benchmark	3.48	Benchmark	3.35

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Sedangkan untuk faktor eksternal sekolah, perbedaan penilaian salah satunya terjadi karena ; menurut Kepala Sekolah, kepala sekolah sudah memanfaatkan peluang yang ada untuk sekolah yaitu memperluas jalinan kemitraan dengan lembaga pendidikan lain yang relevan dalam hal pemberian beasiswa, sehingga beberapa dari output lulusan sekolah tersebut dapat melanjutkan ke perguruan tinggi dengan bantuan bantuan

beasiswa khususnya bagi siswa tidak mampu. Sementara menurut penilaian guru, jalinan kemitraan yang dimiliki oleh sekolah belum maksimal sehingga pemanfaatan output lulusan pun belum maksimal, karena sekolah hanya menunggu kunjungan atau upaya pengajakan yang dilakukan oleh pihak lain atau dapat dikatakan kurang berinisiatif dalam upaya memperluas jalinan kemitraan.

Berikut disajikan hasil pengelompokan faktor-faktor eksternal sekolah yang terdiri atas faktor peluang dan ancaman yang dimiliki sekolah menurut penilaian institusi sekolah itu sendiri dan menurut penilaian siswa, pada tabel 4.19 dibawah ini :

Tabel 4.19a Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah dan Guru

Opportunity (O) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah	Bobot	Guru	Bobot
Adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah	3.69	Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	3.69
Adanya peran serta tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah	3.63	Adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah	3.68
Mudahnya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini dapat mendukung proses belajar yang interaktif	3.59	Adanya peran serta tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah	3.62
Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	3.59	<i>Political will dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan</i>	3.56
Persepsi yang baik dari masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah	3.53	Persepsi yang baik dari masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah	3.53
<i>Terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti ; Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan.</i>	3.47	<i>Peningkatan kondisi kesejahteraan, sehingga ketimpangan gaji/tunjangan antara tenaga pendidik tetap (PNS) dengan tenaga pendidik honorer tidak terlalu besar</i>	3.50
Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar	3.47	<i>Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif</i>	3.47

		Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar	3.47
		Mudahnya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini dapat mendukung proses belajar yang interaktif	3.44
		<i>Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru</i>	3.44
Benchmark	3.44	Benchmark	3.43

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.19b Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah dan Guru

Threat (T) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah	Bobot	Guru	Bobot
<i>Tidak adanya political will dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan</i>	3.44	Rendahnya keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah	3.40
<i>Pengimplementasian dari keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan belum cukup baik</i>	3.44	Wewenang yang diberikan kepada sekolah sebagai dampak Pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan) belum maksimal.	3.28
Rendahnya keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah	3.44	Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan	3.19
<i>Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang belum cukup baik dalam memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru</i>	3.41	<i>Tidak terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti ; Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan.</i>	3.15
Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan	3.19	Ketidakmampuan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar yang berkualitas	3.13
Ketidakmampuan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar yang berkualitas	3.13		
Wewenang yang diberikan kepada sekolah sebagai dampak Pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan) belum maksimal.	3.09		
Benchmark	3.44	Benchmark	3.43

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

2. Institusi Sekolah vs Siswa

Potensi konflik yang terjadi antara Institusi Sekolah dengan Siswa, didasari atas adanya Gap yang disebabkan oleh adanya perbedaan penilaian yang diberikan pada setiap atribut faktor internal dan eksternal sekolah. Untuk faktor internal sekolah, konflik dapat terjadi salah satunya dikarenakan ; Sekolah sebagai penyelenggara jasa pendidikan sudah merasa telah memberikan pelayanan pendidikan yang maksimal kepada peserta didik, hal ini tercermin salah satunya dari adanya upaya sekolah meningkatkan kemampuan pembiayaan serta memperbaiki pengelolaan anggaran agar pengadaan sarana dan prasarana sekolah seperti; laboratorium, ruang diskusi, perpustakaan dapat terpenuhi sehingga kegiatan belajar siswa disekolah akan semakin efektif karena keberadaan fasilitas tersebut. Sedangkan menurut penilaian siswa upaya yang dilakukan oleh sekolah masih belum cukup, karena kegiatan belajar yang efektif tidak hanya didukung oleh adanya kelengkapan sarana prasarana utama dan penunjang belajar saja, tetapi juga harus diimbangi dengan ketersediaan tenaga pendidik yang berkualitas dimana sang guru mempunyai kemampuan mengajar yang baik dan benar-benar menguasai bidang ajarnya, dengan begitu proses kegiatan belajar mengajar menjadi benar-benar efektif.

Berikut disajikan hasil pengelompokkan faktor-faktor internal sekolah yang terdiri atas faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah menurut penilaian institusi sekolah itu sendiri dan menurut penilaian siswa, pada tabel 4.20 dibawah ini :

Tabel 4.20a Pengelompokan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Siswa

Strength (S) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Siswa	Bobot
Kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah sudah cukup baik	3.70	Orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	3.69
Orientasi siswa baru yang dilakukan bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	3.69	<i>Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah secara sinergis sesuai dengan job description yang ditetapkan</i>	3.66
Tersedianya tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang berdedikasi	3.69	Penerimaan siswa baru dilakukan secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.63
Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa sudah cukup lengkap	3.60	<i>Kurikulum sekolah diterapkan sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini</i>	3.56
Penerimaan siswa baru dilakukan sudah cukup selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.52	Tersedianya tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang berdedikasi	3.56
Penerapan kurikulum nasional cukup relevan dengan potensi sekolah	3.44	Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa	3.50
		Kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah	3.50
		Penerapan kurikulum nasional yang relevan dengan potensi sekolah	3.50
		Kelengkapan sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa	3.47
		Ketepatan dari penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah	3.44
Benchmark	3.41	Benchmark	3.40

Sumber : Data penelitian yang telah diolah

Tabel 4.20b Pengelompokan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Siswa

Weekness (W) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Siswa	Bobot
Lokasi sekolah kurang nyaman ; gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.	3.36	<i>Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah belum cukup baik dalam mengelola sekolah.</i>	3.34
<i>Kurikulum sekolah yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini</i>	3.35	<i>Kemampuan guru belum cukup baik dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar</i>	3.34
Pengembangan kurikulum sekolah belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan siswa	3.28	Pengembangan kurikulum sekolah belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan siswa	3.31
Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik) belum cukup baik.	3.25	<i>Sekolah belum cukup mampu dalam melakukan subsidi silang untuk murid yang tidak mampu</i>	3.28
<i>Sekolah belum cukup mampu melakukan subsidi silang bagi murid yang tidak mampu</i>	3.20	<i>Kemampuan sekolah dalam pembiayaan kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler) belum cukup baik</i>	3.25
Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran belum baik.	2.94	Lokasi sekolah kurang nyaman ; gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.	3.25
		Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik) belum cukup baik.	3.19
		Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran belum cukup baik.	3.13
Benchmark	3.41	Benchmark	3.40

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Sedangkan untuk faktor eksternal sekolah, perbedaan penilaian salah satunya terjadi karena ; sekolah merasa sudah mencoba berbagai upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah dengan memanfaatkan peluang yang datang bagi sekolah, salah satu cara yang digunakan yaitu dengan memanfaatkan peningkatan anggaran pendidikan yang diberikan oleh pusat dan daerah. Yaitu dengan mendatangkan konsultan pendidikan, yang berguna untuk memberikan pencerahan guna meningkatkan motivasi kepala sekolah dalam

mengelola sekolah termasuk memberi masukan mengenai upaya-upaya apa sajakah yang harus dilakukan agar seluruh penyelenggaraan kegiatan sekolah berjalan secara efisien dan efektif. Sedangkan menurut siswa jika sekolah ingin berjalan efektif khususnya pada kegiatan belajar mengajar, langkah yang dilakukan belum cukup hanya dengan mendatangkan konsultan pendidikan saja tetapi sekolah juga harus memperhatikan kondisi sekolah yang ada, terutama kondisi kesejahteraan para gurunya. Sekolah harus dapat mengalokasikan anggaran pendidikan yang diberikan oleh pemerintah guna meningkatkan kesejahteraan pendidik, khususnya para pengajar non PNS. Hal tersebut guna meningkatkan motivasi dan komitmen para guru non PNS dalam mengajar.

Berikut disajikan hasil pengelompokan faktor-faktor eksternal sekolah yang terdiri atas faktor peluang dan ancaman yang dimiliki sekolah menurut penilaian institusi sekolah itu sendiri dan menurut penilaian siswa, pada tabel 4.21 dibawah ini :

Tabel 4.21a Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Penilaian Siswa

Opportunity (O) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Siswa	Bobot
<i>Adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah</i>	3.69	Mudahnya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini dapat mendukung proses belajar yang interaktif	3.72
Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	3.64	Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	3.59
Adanya peran serta tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah	3.63	<i>Adanya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan</i>	3.59
<i>Persepsi yang baik dari masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah</i>	3.53	Adanya peran serta tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah	3.59

Mudahnya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini dapat mendukung proses belajar yang interaktif	3.51	<i>Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru</i>	3.63
<i>Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar</i>	3.47	Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif	3.50
Benchmark	3.43	Benchmark	3.45

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.21b Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Penilaian Siswa

Threat (T) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Siswa	Bobot
Rendahnya keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah	3.42	<i>Minim nya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini dapat mendukung proses belajar yang interaktif</i>	3.44
<i>Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan</i>	3.19	Rendahnya keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah	3.41
<i>Wewenang yang diberikan kepada sekolah sebagai dampak Pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan) belum maksimal.</i>	3.18	<i>Tidak-adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah</i>	3.38
Ketidakmampuan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar yang berkualitas	3.13	<i>Political will dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan belum cukup baik</i>	3.34
		<i>Persepsi masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah belum cukup baik</i>	3.34
		<i>Kondisi kesejahteraan pendidik belum cukup baik, adanya ketimpangan gaji/tunjangan antara tenaga pendidik tetap (PNS) dengan tenaga pendidik honorer</i>	3.31
		<i>Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kurang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar</i>	3.31
		Ketidakmampuan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar yang berkualitas	3.28
Benchmark	3.43	Benchmark	3.45

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

3. Institusi Sekolah vs Orang Tua

Potensi konflik yang terjadi antara Institusi Sekolah dengan Orang Tua, didasari atas adanya Gap yang disebabkan oleh adanya perbedaan penilaian yang diberikan pada setiap atribut faktor internal dan eksternal sekolah. Untuk faktor internal sekolah, konflik dapat terjadi salah satunya dikarenakan ; menurut sekolah penyelenggaraan masa orientasi siswa baru oleh sekolah sudah sesuai dengan aturan yang seharusnya, yaitu bersifat akademik dan mendidik bagi siswa, serta sepenuhnya berada dibawah pengawasan guru sehingga tindakan kekerasan yang dilakukan oleh siswa senior maupun oknum guru tidak terjadi. Sedangkan menurut penilaian orang tua sebaliknya, masa orientasi siswa baru yang diselenggarakan oleh sekolah belum sepenuhnya baik, karena biasanya pelaksanaan masa orientasi siswa sebagian besar diserahkan langsung kepada OSIS, guru hanya sebagai pengamat dari kejauhan saja tanpa mengikuti proses orientasi siswa secara utuh. Sehingga disinilah munculnya peluang tindakan senior yang tidak bertanggung jawab.

Berikut disajikan hasil pengelompokkan faktor-faktor internal sekolah yang terdiri atas faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah menurut penilaian institusi sekolah itu sendiri dan menurut penilaian orang tua, pada tabel 4.22 dibawah ini :

Tabel 4.22a Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Orang Tua

Strength (S) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Orang Tua	Bobot
Kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah sudah cukup baik	3.70	Jumlah tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang tersedia dan berdedikasi	3.78
<i>Orientasi siswa baru yang dilakukan bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru</i>	3.69	<i>Ketepatan dari penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah</i>	3.53
Tersedianya tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang berkualitas dan berdedikasi	3.69	Kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah	3.50

Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa sudah cukup lengkap	3.60	Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa	3.47
Penerimaan siswa baru dilakukan sudah cukup selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.52	Penerimaan siswa baru dilakukan secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.44
<i>Penerapan kurikulum nasional cukup relevan dengan potensi sekolah</i>	3.44	<i>Kelengkapan sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa</i>	3.41
		<i>Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah secara sinergis sesuai dengan job description yang ditetapkan</i>	3.41
		<i>Kurikulum sekolah diterapkan sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini</i>	3.38
		<i>Pengembangan kurikulum sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa</i>	3.34
Benchmark	3.41	Benchmark	3.32

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.22b Pengelompokan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Orang Tua

Weekness (W) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Orang Tua	Bobot
Lokasi sekolah kurang nyaman ; gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.	3.36	<i>Orientasi siswa baru belum sepenuhnya bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru</i>	3.28
<i>Kurikulum sekolah yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini</i>	3.35	<i>Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar belum cukup baik</i>	3.28
<i>Pengembangan kurikulum sekolah belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan siswa</i>	3.28	Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik).	3.25
Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik) belum cukup baik.	3.25	<i>Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler) belum cukup baik</i>	3.25
Sekolah belum cukup mampu melakukan subsidi silang bagi murid yang tidak mampu	3.20	<i>Penerapan kurikulum nasional belum cukup relevan dengan potensi sekolah yang ada</i>	3.25

Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran belum baik.	2.94	<i>Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah belum cukup baik</i>	3.13
		Lokasi sekolah kurang nyaman ; gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.	3.09
		Sekolah belum cukup mampu melakukan subsidi silang bagi murid yang tidak mampu	3.09
		Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran masih belum baik	2.94
Benchmark	3.41	Benchmark	3.32

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Sedangkan untuk faktor eksternal sekolah, perbedaan penilaian salah satunya terjadi karena ; Sekolah merasa persepsi orang tua terhadap sekolah khususnya terhadap penyelenggaraan, proses dan pengelolaan pendidikan sekolah adalah baik. Dengan kata lain orang tua sejalan dengan konsep dan metode yang diterapkan oleh sekolah terhadap peserta didik, namun sekolah merasa dukungan dan partisipasi para orang tua belum maksimal sehingga hal ini akan menjadi ancaman bagi sekolah karena dapat menghambat pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) karena dalam pelaksanaan metode ini peran aktif orang tua sangat dibutuhkan khususnya untuk melakukan proses mengawasi dan mengevaluasi penyelenggaraan program pendidikan di sekolah. Sedangkan menurut penilaian orang tua, partisipasi orang tua sudah dilakukan melalui keberadaan dewan pendidikan yang ada di setiap wilayah kotamadya. Orang tua lebih memilih untuk memanfaatkan keberadaan lembaga ini karena merasa kritik dan saran mengenai penyelenggaraan pendidikan sekolah lebih langsung di dengar oleh para anggota dewan apabila dibandingkan dengan sekolah. Perbedaan persepsi inilah yang dapat menyebabkan konflik antar kedua belah pihak.

Berikut disajikan hasil pengelompokan faktor-faktor eksternal sekolah yang terdiri atas faktor peluang dan ancaman yang dimiliki sekolah menurut penilaian institusi sekolah itu sendiri dan menurut penilaian orang tua, pada tabel 4.23 dibawah ini :

Tabel 4.23a Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Orang Tua

Opportunity (O) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Orang Tua	Bobot
<i>Adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah</i>	3.69	Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	3.59
Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	3.64	Mudahnya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini dapat mendukung proses belajar yang interaktif	3.56
<i>Adanya peran serta tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah</i>	3.63	<i>Adanya Political will dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan</i>	3.47
<i>Persepsi yang baik dari masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah</i>	3.53	<i>Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif</i>	3.47
Mudahnya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini dapat mendukung proses belajar yang interaktif	3.51	<i>Adanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti ; Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan.</i>	3.47
<i>Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar</i>	3.47	<i>Adanya keaktifan orang tua yang cukup baik dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah</i>	3.47
		<i>Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru</i>	3.44
Benchmark	3.41	Benchmark	3.39

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.23b Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Orang Tua

Threat (T) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Orang Tua	Bobot
<i>Rendahnya keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah</i>	3.42	<i>Tidak-adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah</i>	3.38
Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan	3.19	Ketidakmampuan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar yang berkualitas	3.34
Wewenang yang diberikan kepada sekolah sebagai dampak Pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan) belum maksimal.	3.18	<i>Persepsi masyarakat yang belum cukup baik terhadap pengelolaan pendidikan sekolah</i>	3.34
Ketidakmampuan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar yang berkualitas	3.13	Kondisi kesejahteraan pendidik belum cukup baik, adanya ketimpangan gaji/tunjangan antara tenaga pendidik tetap (PNS) dengan tenaga pendidik honorer	3.31
		Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan	3.28
		<i>Sekolah belum cukup mampu mendatangkan tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah</i>	3.28
		<i>Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kurang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar</i>	3.22
		Wewenang yang diberikan kepada sekolah sebagai dampak Pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan) belum maksimal.	3.16
Benchmark	3.41	Benchmark	3.39

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

4. Institusi Sekolah vs Masyarakat

Potensi konflik yang terjadi antara Institusi Sekolah dengan Masyarakat, didasari atas adanya Gap yang disebabkan oleh adanya perbedaan penilaian yang diberikan pada setiap atribut faktor internal dan eksternal sekolah. Untuk faktor internal sekolah, konflik dapat terjadi karena ; menurut sekolah, Kurikulum Nasional yang ada sudah cukup relevan untuk diterapkan disekolah, karena sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh sekolah, salah satunya seperti ; ketersediaan SDM

(pendidik) yang berkualitas sehingga dapat menyerap dan menerapkan isi dari kurikulum tersebut pada saat kegiatan belajar mengajar berlangsung. Sedangkan menurut penilaian masyarakat kurikulum nasional yang telah ditetapkan, tidak sepenuhnya cocok untuk diterapkan di setiap sekolah mengingat setiap sekolah mempunyai kondisi yang berbeda-beda sehingga akan berpengaruh terhadap proses akhir dimana output lulusan yang dihasilkan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Selain itu kurikulum Nasional yang ada selalu berubah-ubah dengan cepat sehingga proses pengimplementasian dari isi kurikulum tersebut sering tidak tuntas. Perbedaan penilaian inilah yang pada akhirnya dapat menyebabkan terjadinya konflik antara kedua belah pihak.

Berikut disajikan hasil pengelompokan faktor-faktor internal sekolah yang terdiri atas faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah menurut penilaian institusi sekolah itu sendiri dan menurut penilaian orang tua, pada tabel 4.24 dibawah ini :

Tabel 4.24a Pengelompokan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Masyarakat

Strength (S) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Masyarakat	Bobot
Kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah sudah cukup baik	3.70	<i>Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah sinergis dengan job description yang ditetapkan</i>	3.53
Orientasi siswa baru yang dilakukan bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	3.69	<i>Kurikulum sekolah yang diterapkan sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini</i>	3.47
Tersedianya tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang berkualitas dan berdedikasi	3.69	Penerimaan siswa baru sudah dilakukan sudah cukup selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.44
Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboraturium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa sudah cukup lengkap	3.60	Tersedianya tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang berkualitas dan berdedikasi	3.44
Penerimaan siswa baru dilakukan sudah cukup selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.52	Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboraturium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa sudah cukup lengkap	3.34
<i>Penerapan kurikulum nasional cukup relevan dengan potensi sekolah</i>	3.44	<i>Ketepatan dari penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah</i>	3.31

		Orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	3.28
Benchmark	3.41	Benchmark	3.22

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.24b Pengelompokan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Masyarakat

Weekness (W) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Masyarakat	Bobot
Lokasi sekolah kurang nyaman ; gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.	3.36	Sekolah belum cukup mampu melakukan subsidi silang bagi murid yang tidak mampu	3.16
Kurikulum sekolah yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini	3.35	<i>Kelengkapan sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa belum cukup lengkap</i>	3.16
<i>Pengembangan kurikulum sekolah belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan siswa</i>	3.28	Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik) belum cukup baik.	3.13
Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik) belum cukup baik.	3.25	<i>Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler) belum cukup baik</i>	3.13
Sekolah belum cukup mampu melakukan subsidi silang bagi murid yang tidak mampu	3.20	Pengembangan kurikulum sekolah belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan siswa	3.09
Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran belum baik.	2.94	<i>Penerapan kurikulum nasional belum cukup relevan dengan potensi sekolah</i>	3.06
		Lokasi sekolah kurang nyaman ; gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.	3.00
		<i>Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar belum cukup baik</i>	3.00
		<i>Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah kurang baik.</i>	2.97
		<i>Sekolah masih belum mampu membiayai dan mengelola anggaran untuk pengadaan sarana dan prasarana sekolah</i>	2.94
		Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran kurang baik	2.84
Benchmark	3.41	Benchmark	3.22

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Sedangkan untuk faktor eksternal sekolah, perbedaan penilaian salah satunya terjadi karena ; Sekolah merasa partisipasi aktif masyarakat melalui komite sekolah rendah sehingga pada saat sekolah mempunyai masalah pendidikan harus berjuang sendiri tanpa bantuan komite sekolah padahal dalam prakteknya implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) harus terdapat adanya keterlibatan masyarakat, baru MBS di sekolah tersebut dapat dikatakan efektif. Sedangkan menurut penilaian masyarakat, peran serta aktif masyarakat tidak perlu langsung masuk ke dalam komite sekolah, tetapi juga dapat melalui dewan pendidikan yang ada di setiap wilayah DKI Jakarta, sehingga saran yang diberikan dalam upaya penyelesaian masalah pendidikan di sekolah dapat lebih didengar, sehingga akan lebih efektif jika partisipasi masyarakat langsung melalui dewan pendidikan dari pada komite sekolah. Perbedaan persepsi inilah yang dapat menyebabkan konflik antara kedua belah pihak.

Berikut disajikan hasil pengelompokan faktor-faktor eksternal sekolah yang terdiri atas faktor peluang dan ancaman yang dimiliki sekolah menurut penilaian institusi sekolah itu sendiri dan menurut penilaian masyarakat, pada tabel 4.25 dibawah ini :

Tabel 4.25a Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Masyarakat

Opportunity (O) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Masyarakat	Bobot
<i>Adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah</i>	3.69	Persepsi yang baik dari masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah	3.63
Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	3.64	<i>Kemungkinan terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti ; Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan.</i>	3.47
Adanya peran serta tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah	3.63	Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif	3.44
Persepsi yang baik dari masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah	3.53	Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	3.38
<i>Mudahnya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini dapat mendukung proses belajar yang interaktif</i>	3.51	<i>Adanya keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah</i>	3.34
<i>Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar</i>	3.47	<i>Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru</i>	3.34
		Adanya peran serta tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah	3.34
Benchmark	3.41	Benchmark	3.29

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.25b Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Masyarakat

Threat (T) Jangka Pendek			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Masyarakat	Bobot
<i>Rendahnya keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah</i>	3.42	<i>Political will dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan belum cukup baik</i>	3.28
Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan	3.19	<i>Tidak-adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah</i>	3.28
Wewenang yang diberikan kepada sekolah sebagai dampak Pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan) belum maksimal.	3.18	Ketidaktepatan dinas pendidikan dalam melakukan seleksi dan perekrutan kepala sekolah dan tenaga pengajar	3.22
Ketidaktepatan dinas pendidikan dalam melakukan seleksi dan perekrutan kepala sekolah dan tenaga pengajar	3.13	Kondisi kesejahteraan pendidik belum cukup baik, adanya ketimpangan gaji/tunjangan antara tenaga pendidik tetap (PNS) dengan tenaga pendidik honorer	3.19
		<i>Minimnya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini dapat mendukung proses belajar yang interaktif</i>	3.19
		<i>Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kurang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar</i>	3.16
		Wewenang yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola sekolah sebagai dampak Pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan) belum maksimal.	3.09
		Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan	3.06
Benchmark	3.41	Benchmark	3.29

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

4.4.2 Periode Waktu Yang Akan Datang (Jangka Panjang)

Secara keseluruhan berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh para *stakeholder* sekolah, potensi konflik terbesar di sekolah pada masa yang akan datang yang disebabkan oleh faktor internal sekolah adalah antara Institusi Sekolah dengan masyarakat dengan nilai gap sebesar 0.24, kedua antara Institusi Sekolah dengan Orang Tua dengan nilai gap sebesar 0.18, ketiga antara Kepala Sekolah dengan Orang Tua dengan nilai gap sebesar 0.13 dan keempat antara Institusi Sekolah dengan Siswa dengan nilai gap sebesar 0.04.

Berikut disajikan perhitungan gap antar *stakeholder* penyedia jasa pendidikan (Kepala Sekolah dan Guru) dan *stakeholder* pengguna jasa pendidikan (Siswa, Orang Tua dan Masyarakat) pada tabel 4.26a sebagai berikut :

Tabel 4.26a Potensi Konflik Antar Stakeholder Penyedia Jasa dan Pengguna Jasa Pendidikan (Faktor Internal)

No.	Potensi Konflik	Gap	Ranking
1	Institusi Sekolah - Masyarakat	0.24	1
2	Institusi Sekolah - Orang Tua	0.18	2
3	Kepala Sekolah - Guru	0.13	3
4	Institusi Sekolah - Siswa	0.04	4

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Sedangkan potensi konflik terbesar di sekolah pada masa yang akan datang yang disebabkan oleh faktor eksternal sekolah adalah antara Kepala Sekolah dengan Guru dengan nilai gap sebesar 0.11, kedua antara Institusi Sekolah dengan Masyarakat dengan nilai gap sebesar 0.07, ketiga antara Institusi Sekolah dengan Orang Tua dengan nilai gap sebesar 0.01 dan keempat antara Institusi Sekolah dengan Siswa dengan nilai gap sebesar 0.01.

Berikut disajikan perhitungan gap antar *stakeholder* penyedia jasa pendidikan (Kepala Sekolah dan Guru) dan *stakeholder* pengguna jasa pendidikan (Siswa, Orang Tua dan Masyarakat) pada tabel 4.26b sebagai berikut :

Tabel 4.26b Potensi Konflik Antar Stakeholder Penyedia Jasa dan Pengguna Jasa Pendidikan (Faktor Eksternal)

No.	Potensi Konflik	Gap	Ranking
1	Kepala Sekolah - Guru	0.24	1
2	Institusi Sekolah - Masyarakat	0.18	2
3	Institusi Sekolah - Orang Tua	0.13	3
4	Institusi Sekolah - Siswa	0.04	4

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Adapun atribut dari faktor internal dan faktor eksternal yang berpotensi menyebabkan terjadinya konflik antara *stakeholder* penyedia jasa pendidikan (Kepala Sekolah dan Guru) dan *stakeholder* pengguna jasa pendidikan (Siswa, Orang Tua dan Masyarakat), adalah :

1. Kepala Sekolah vs Guru

Potensi konflik yang terjadi antara Kepala Sekolah dengan Guru, didasari atas adanya Gap yang disebabkan oleh adanya perbedaan penilaian yang diberikan pada setiap atribut faktor internal dan eksternal sekolah. Untuk faktor internal sekolah, penilaian yang diberikan oleh kepala sekolah dan guru mempunyai kesamaan terhadap mana faktor yang termasuk ke dalam kekuatan sekolah dan mana faktor yang merupakan kelemahan sekolah untuk jangka panjang. Sehingga potensi konflik atas faktor internal sekolah antara kepala sekolah dan guru kemungkinan tidak terjadi.

Berikut disajikan hasil pengelompokan faktor-faktor internal sekolah yang terdiri atas faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah menurut penilaian kepala sekolah dan menurut penilaian guru, pada tabel 4.27 dibawah ini :

Tabel 4.27a Pengelompokan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah dan Guru

Strength (S) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah	Bobot	Guru	Bobot
Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar sudah baik	4.31	Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan, evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah sudah baik	4.25
Orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	4.31	Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar sudah baik	4.22
Penerapan kurikulum nasional sudah relevan dengan potensi sekolah	4.31	Kelengkapan sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa sudah lengkap	4.19
Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler) sudah baik	4.28	Tersedianya tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang berdedikasi	4.13
Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa sudah baik	4.28	Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa sudah baik	4.03

Kelengkapan sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, TIK yang menunjang kelancaran proses belajar siswa sudah lengkap	4.25	Penerapan kurikulum nasional sudah relevan dengan potensi sekolah	4.00
Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah sudah baik	4.25	Orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	3.94
Pengembangan kurikulum sekolah sudah sesuai dengan kebutuhan siswa	4.22	Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler) sudah cukup baik	3.94
Tersedianya tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang berdedikasi	4.09	Pengembangan kurikulum sekolah sudah sesuai dengan kebutuhan siswa	3.94
Benchmark	4.05	Benchmark	3.92

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.27b Pengelompokan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah dan Guru

Weakness (W) Jangka Panjang			
Kejala Sekolah	Bobot	Guru	Bobot
Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insentif dan tunjangan tenaga pendidik) yang belum efisien	4.00	Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insentif dan tunjangan tenaga pendidik) yang belum efisien	3.91
Lokasi sekolah kurang nyaman ; gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.	4.00	Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran yang belum baik	3.91
Penerimaan siswa baru belum dapat dilakukan secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.91	Kurikulum sekolah yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini	3.84
Belum optimalnya kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah	3.91	Lokasi sekolah kurang nyaman ; gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.	3.84
Minimnya kemampuan sekolah dalam melakukan subsidi silang untuk murid yang tidak mampu	3.84	Belum optimalnya kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah	3.75
Kurikulum sekolah yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini	3.81	Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah belum sinergis dari tidak sesuai dengan job description yang ditetapkan	3.72
Penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah belum sepenuhnya sesuai dan tepat	3.75	Penerimaan siswa baru belum dapat dilakukan secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.69
Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran.	3.72	Minimnya kemampuan sekolah dalam melakukan subsidi silang untuk murid yang tidak mampu	3.69
Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah belum sinergis dari tidak sesuai dengan job description yang ditetapkan	3.59	Penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah belum sepenuhnya sesuai dan tepat	3.66
Benchmark	4.05	Benchmark	3.92

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Sedangkan untuk faktor eksternal sekolah, perbedaan penilaian salah satunya terjadi karena ; menurut Guru, kepala sekolah seharusnya dapat memanfaatkan peluang yang ada, yaitu memanfaatkan penuh atas wewenang yang diberikan kepadanya dalam pengelolaan sekolah salah satunya adalah dengan membuat perencanaan yang berhubungan dengan program-program yang dapat meningkatkan mutu pendidikan sekolah sesuai dengan standar pendidikan yang telah ditetapkan oleh undang-undang. Sedangkan menurut kepala sekolah merasa bahwa wewenang yang diberikan kepada sekolah untuk dapat mengelola sekolahnya sendiri masih belum maksimal masih harus berdasarkan pedoman yang diberikan oleh Dinas Pendidikan, khususnya dalam hal pembiayaan program pendidikan dengan begitu hal ini agak sedikit merepotkan kepala sekolah karena tidak bisa berkreaitivitas lebih dalam membuat program sekolah akibat keterbatasan anggaran.

Perbedaan persepsi inilah yang pada akhirnya dapat menyebabkan perbedaan pendapat atau konflik bagi kedua belah pihak.

Berikut disajikan hasil pengelompokan faktor-faktor eksternal sekolah yang terdiri atas faktor peluang dan ancaman yang dimiliki sekolah menurut penilaian kepala sekolah dan menurut penilaian guru, pada tabel 4.28 dibawah ini :

Tabel 4.28a Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah dan Guru

Opportunity (O) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah	Bobot	Guru	Bobot
Terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti ; Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan.	4.19	Persepsi yang baik dari masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah	4.03
Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	4.13	Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	3.97
Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif	4.06	Adanya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini sehingga dapat mendukung proses belajar yang interaktif	3.97

Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru	4.03	<i>Adanya peningkatan kesejahteraan bagi para pendidik berupa kenaikan gaji/tunjangan antara tenaga pendidik tetap (PNS) dengan tenaga pendidik honorer</i>	3.91
Adanya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini sehingga dapat mendukung proses belajar yang interaktif	4.00	Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif	3.91
Persepsi yang baik dari masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah	3.97	Terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti ; Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan.	3.91
<i>Adanya bantuan tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah efektif</i>	3.94	<i>Adanya peningkatan anggaran pendidikan yang diberikan dari pusat maupun daerah kepada sekolah</i>	3.81
<i>Adanya pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang baik, sehat dan nyaman terhadap kegiatan/proses belajar mengajar</i>	3.94	<i>Pemberian wewenang kepada sekolah sebagai dampak Pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan.</i>	3.81
		Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru	3.81
Benchmark	3.91	Benchmark	3.80

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.28b Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Kepala Sekolah dan Guru

Threat (T) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah	Bobot	Guru	Bobot
<i>Wewenang yang diberikan kepada sekolah sebagai dampak Pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan) belum maksimal.</i>	3.91	Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kurang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar	3.75
<i>Tidak-adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah</i>	3.88	<i>Political will</i> dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan belum maksimal	3.72
Ketidak aktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah	3.81	Ketidak aktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah	3.72
Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kurang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar	3.72	<i>Tidak adanya peran serta tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah</i>	3.63

<i>Political will</i> dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan belum maksimal	3.72	Ketidaktepatan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar	3.63
Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan	3.72	Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan	3.44
Ketidaktepatan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar	3.63		
Benchmark	3.91	Benchmark	3.80

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

2. Institusi Sekolah vs Siswa

Potensi konflik yang terjadi antara Institusi Sekolah dengan Siswa, didasari atas adanya Gap yang disebabkan oleh adanya perbedaan penilaian yang diberikan pada setiap atribut faktor internal dan eksternal sekolah. Untuk faktor internal sekolah, konflik dapat terjadi salah satunya dikarenakan ; menurut sekolah, pengembangan kurikulum nasional menjadi kurikulum sekolah sudah sesuai dengan potensi sekolah dan kebutuhan siswa, sehingga metode pembelajaran yang digunakan buat siswa dirasa sudah efektif untuk meningkatkan prestasi belajar siswa. Sedangkan menurut siswa, kurikulum pembelajaran yang diterapkan oleh sekolah dirasa belum cukup efektif untuk meningkatkan prestasi belajar siswa dikarenakan kurikulum yang dirancang terlalu berat, sementara sistem pembelajaran kurikulum yang baru tersebut siswa dituntut untuk dapat belajar sendiri dan mendiskusikannya keesokan harinya di kelas. Sementara diskusi akan efektif atau tidak, semua tergantung kepada kemampuan dan pengetahuan guru yang membimbing. Oleh karena itu, metode belajar seperti ini dirasa belum maksimal bagi siswa karena secara tidak langsung siswa merasa sekolah telah melepaskan tanggung jawab dalam hal mendidik siswa.

Berikut disajikan hasil pengelompokkan faktor-faktor internal sekolah yang terdiri atas faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah menurut penilaian institusi sekolah itu sendiri dan menurut penilaian siswa, pada tabel 4.29 dibawah ini :

Tabel 4.29a Pengelompokan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Siswa

Strength (S) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Siswa	Bobot
Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar sudah baik	4.27	Orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	4.38
Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah sudah baik	4.25	Kelengkapan sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa	4.28
Kelengkapan sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa sudah lengkap	4.22	Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah.	4.19
Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa sudah lengkap	4.16	Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar	4.16
<i>Penerapan kurikulum nasional sudah relevan dengan potensi sekolah</i>	4.16	Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa	4.16
Penyelenggaraan orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	4.13	Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler)	4.16
Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler) sudah baik	4.11	Kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah	4.06
Tersedianya tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang berkualitas dan berdedikasi	4.11	Jumlah tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang tersedia dan berdedikasi	4.03
<i>Pengembangan kurikulum sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa</i>	4.08		
Benchmark	4.04	Benchmark	4.00

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.29b Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Siswa

Weekness (W) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Siswa	Bobot
Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik) yang belum efisien	3.96	<i>Pengembangan kurikulum sekolah yang belum sesuai dengan kebutuhan siswa</i>	4.00
Lokasi sekolah kurang nyaman ; gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.	3.92	Lokasi sekolah kurang nyaman ; gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.	3.97
Kurikulum sekolah yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini	3.79	<i>Penerapan kurikulum nasional yang belum relevan dengan potensi sekolah</i>	3.94
Penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah belum sepenuhnya sesuai dan tepat	3.69	<i>Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran belum cukup baik</i>	3.88
Penerimaan siswa baru belum dapat dilakukan secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.83	<i>Sekolah belum cukup mampu dalam melakukan subsidi silang untuk murid yang tidak mampu</i>	3.78
		<i>Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah belum cukup sinergis sesuai dengan job description yang ditetapkan</i>	3.78
		Penerimaan siswa baru belum dapat dilakukan secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.72
		Penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah belum sepenuhnya sesuai dan tepat	3.72
Benchmark	4.04	Benchmark	4.00

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Sedangkan untuk faktor eksternal sekolah, perbedaan penilaian salah satunya terjadi karena ; menurut siswa lingkungan sekolah tempat mereka belajar dirasa kurang kondusif, seperti kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kumuh dan kotor, belum adanya jaminan keamanan bagi para siswa jika menuju sekolah harus melewati tempat-tempat keramaian sekitar sekolah, dll. Mengenai hal ini siswa merasa sekolah belum maksimal untuk dapat mewujudkan lingkungan belajar yang baik, padahal sekolah bisa memanfaatkan keberadaan komite sekolah, seperti dengan meminta bantuan finansial, yang mana bantuan ini dapat digunakan untuk memperbaiki kondisi diatas. Siswa merasa yakin komite sekolah akan membantu, selama sekolah benar-benar merealisasikan program tersebut dan ada hasil yang dapat dilihat seperti ; lingkungan sekitar sekolah menjadi asri dan menyewa tenaga keamanan untuk menjaga sekitar

lingkungan sekolah, dimana tenaga keamanan tersebut dilakukan dengan memberdayakan masyarakat sekitar sekolah, sehingga pada akhirnya adanya partisipasi positif masyarakat dapat terbentuk. Sedangkan menurut sekolah, sekolah sudah melakukan berbagai upaya untuk menciptakan lingkungan sekitar sekolah agar menjadi kondusif, salah satunya adalah dengan meminta bantuan baik secara finansial maupun tindakan melalui dewan pendidikan yang ada, namun hal ini tetap tidak dapat terwujud karena memang dukungan dan partisipasi yang diberikan masyarakat belum maksimal.

Berikut disajikan hasil pengelompokan faktor-faktor eksternal sekolah yang terdiri atas faktor peluang dan ancaman yang dimiliki sekolah menurut penilaian Institusi Sekolah dan menurut penilaian Siswa, pada tabel 4.30 dibawah ini :

Tabel 4.30a Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Siswa

Opportunity (O) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Siswa	Bobot
Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	4.05	Terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti : Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan.	4.06
Terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti : Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan.	4.05	Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	4.03
<i>Persepsi yang baik dari masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah</i>	4.00	<i>Keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah</i>	4.00
Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif	3.99	<i>Pemberian wewenang kepada sekolah sebagai dampak Pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan.</i>	3.97
Adanya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini sehingga dapat mendukung proses belajar yang interaktif	3.98	Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru	3.97

Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru	3.92	<i>Adanya peran serta tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah</i>	3.94
		Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif	3.94
		Adanya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini sehingga dapat mendukung proses belajar yang interaktif	3.91
		<i>Kemampuan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar</i>	3.91
Benchmark	3.86	Benchmark	3.85

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.30b Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Siswa

Threat (T) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Siswa	Bobot
<i>Ketidak aktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah</i>	3.77	<i>Kondisi kesejahteraan pendidik belum cukup baik, adanya ketimpangan gaji/tunjangan antara tenaga pendidik tetap (PNS) dengan tenaga pendidik honorer</i>	3.84
Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kurang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar	3.73	<i>Persepsi masyarakat yang kurang baik terhadap pengelolaan pendidikan sekolah</i>	3.81
Political will dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan belum maksimal	3.72	Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan	3.75
<i>Ketidaktepatan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar</i>	3.63	<i>Tidak-adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah</i>	3.63
Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan	3.58	Political will dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan belum cukup baik	3.53
		Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kurang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar	3.53
Benchmark	3.86	Benchmark	3.85

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

3. Institusi Sekolah vs Orang Tua

Potensi konflik yang terjadi antara Institusi Sekolah dengan Orang Tua, didasari atas adanya Gap yang disebabkan oleh adanya perbedaan penilaian yang diberikan pada setiap atribut faktor internal dan eksternal sekolah. Untuk faktor internal sekolah, konflik dapat terjadi salah satunya dikarenakan ; menurut sekolah dimasa yang akan datang kemampuan sekolah dalam pembiayaan untuk kegiatan program penunjang, seperti sertifikasi profesi (guru) sudah dapat terpenuhi sehingga guru yang dimiliki oleh sekolah kualitasnya tidak diragukan lagi. Sementara menurut orang tua hal tersebut dirasa belum cukup karena kualitas dari tenaga kependidikan (laboran dan pustakawan) yang ada belum cukup baik, padahal kualitas mereka juga sangat menentukan dalam proses pengajaran khususnya pada saat mereka mendampingi para siswa ketika sedang menggunakan fasilitas layanan khusus seperti laboratorium dan perpustakaan.

Berikut disajikan hasil pengelompokan faktor-faktor internal sekolah yang terdiri atas faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah menurut penilaian institusi sekolah itu sendiri dan menurut penilaian orang tua, pada tabel 4.29 dibawah ini :

Tabel 4.31a Pengelompokan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Orang Tua

Strength (S) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Orang Tua	Bobot
Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar sudah baik	4.27	Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah.	4.19
Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah sudah baik	4.25	Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa	4.19
Kelengkapan sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa sudah lengkap	4.22	Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar	4.13
Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa sudah lengkap	4.16	Kelengkapan sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa	4.06

Penerapan kurikulum nasional sudah relevan dengan potensi sekolah	4.16	Jumlah tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang tersedia dan berdedikasi	4.00
Penyelenggaraan orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	4.13	<i>Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik).</i>	3.97
<i>Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler) sudah baik</i>	4.11	<i>Lokasi sekolah terbebas dari gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.</i>	3.91
Tersedianya tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang berkualitas dan berdedikasi	4.11	Orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	3.91
Pengembangan kurikulum sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa	4.08	Pengembangan kurikulum sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa	3.88
Benchmark	4.04	Benchmark	3.86

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.31b Pengelompokan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Orang Tua

Weakness (W) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Orang Tua	Bobot
<i>Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif, tunjangan tenaga pendidik) yang belum efisien</i>	3.96	<i>Penerapan kurikulum nasional yang belum cukup relevan dengan potensi sekolah</i>	3.84
<i>Lokasi sekolah kurang nyaman ; gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.</i>	3.92	Kurikulum sekolah yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai dengan perkembangan IPTEK saat ini	3.78
Kurikulum sekolah yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini	3.79	<i>Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran belum cukup baik</i>	3.78
Penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah belum sepenuhnya sesuai dan tepat	3.69	<i>Kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah belum cukup baik</i>	3.78
Penerimaan siswa baru belum dapat dilakukan secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.83	<i>Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan,) belum cukup baik</i>	3.59
		Penerimaan siswa baru belum dapat dilakukan secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.63
		<i>Sekolah belum cukup mampu dalam melakukan subsidi silang untuk murid yang tidak mampu</i>	3.59
		Penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah belum sepenuhnya sesuai dan tepat	3.59
		<i>Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah belum cukup sinergis dengan job description yang ditetapkan</i>	3.56
Benchmark	4.04	Benchmark	3.86

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Sedangkan untuk faktor eksternal sekolah, perbedaan penilaian salah satunya terjadi karena ; Sekolah merasa persepsi orang tua terhadap sekolah khususnya terhadap penyelenggaraan, proses dan pengelolaan pendidikan sekolah adalah baik. Dengan kata lain orang tua sejalan dengan konsep dan metode yang diterapkan oleh sekolah terhadap peserta didik, namun sekolah merasa dukungan dan partisipasi para orang tua belum maksimal sehingga hal ini akan menjadi ancaman bagi sekolah karena dapat menghambat pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah karena dalam pelaksanaan metode ini peran aktif orang tua sangat dibutuhkan khususnya untuk melakukan proses mengawasi dan mengevaluasi penyelenggaraan program pendidikan di sekolah. Sedangkan menurut penilaian orang tua, partisipasi orang tua sudah dilakukan melalui keberadaan dewan pendidikan yang ada di setiap wilayah kotamadya. Orang tua lebih memilih untuk memanfaatkan keberadaan lembaga ini karena merasa kritik dan saran mengenai penyelenggaraan pendidikan sekolah lebih langsung di dengar oleh para anggota dewan apabila dibandingkan dengan sekolah. Perbedaan persepsi inilah yang dapat menyebabkan konflik antar kedua belah pihak.

Berikut disajikan hasil pengelompokkan faktor-faktor eksternal sekolah yang terdiri atas faktor peluang dan ancaman yang dimiliki sekolah menurut penilaian institusi sekolah itu sendiri dan menurut penilaian orang tua, pada tabel 4.32 dibawah ini :

Tabel 4.32a Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Orang Tua

Opportunity (O) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Orang Tua	Bobot
Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	4.05	Adanya wewenang yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola sekolah sepenuhnya, sebagai dampak Pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan pembiayaan).	4.09
Terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti ; Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan.	4.05	<i>Adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah</i>	4.03
<i>Persepsi yang baik dari masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah</i>	4.00	Terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti ; Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan.	4.03
Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif	3.99	Adanya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini sehingga dapat mendukung proses belajar yang interaktif	3.97
Adanya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini sehingga dapat mendukung proses belajar yang interaktif	3.98	<i>Peningkatan kesejahteraan pendidik, sehingga ketimpangan yang ada antara gaji/tunjangan antara tenaga pendidik tetap (PNS) dengan tenaga pendidik honorer tidak cukup besar</i>	3.94
Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru	3.92	Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif	3.94
		<i>Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar</i>	3.91
		Keberadaan dewan pendidikan sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	3.91
		<i>Adanya keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah</i>	3.91
		Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru	3.91
Benchmark	3.86	Benchmark	3.85

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.32b Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Orang Tua

Threat (T) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Orang Tua	Bobot
<i>Ketidak aktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah</i>	3.77	<i>Persepsi masyarakat yang belum cukup baik terhadap pengelolaan pendidikan sekolah</i>	3.69
<i>Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kurang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar</i>	3.73	<i>Wewenang yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola sekolah sebagai dampak Pemberlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan) belum maksimal.</i>	3.66
Political will dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan belum maksimal	3.72	<i>Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan</i>	3.56
<i>Ketidaktepatan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar</i>	3.63	Political will dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan belum cukup baik	3.50
<i>Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan</i>	3.58	<i>Sekolah belum cukup mampu untuk mendatangkan tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah</i>	3.75
Benchmark	3.86	Benchmark	3.85

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

4. Institusi Sekolah vs Masyarakat

Potensi konflik yang terjadi antara Institusi Sekolah dengan Masyarakat, didasari atas adanya Gap yang disebabkan oleh adanya perbedaan penilaian yang diberikan pada setiap atribut faktor internal dan eksternal sekolah. Untuk faktor internal sekolah, konflik dapat terjadi karena ; menurut sekolah, Kurikulum Nasional yang ada sudah cukup relevan untuk diterapkan disekolah, karena sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh sekolah, salah satunya seperti ; ketersediaan SDM (pendidik) yang berkualitas sehingga dapat menyerap dan menerapkan isi dari kurikulum tersebut pada saat kegiatan belajar mengajar berlangsung. Sedangkan menurut penilaian masyarakat kurikulum nasional yang telah ditetapkan, tidak sepenuhnya cocok untuk diterapkan di setiap sekolah mengingat setiap sekolah mempunyai kondisi yang berbeda-beda sehingga akan berpengaruh terhadap proses akhir dimana output lulusan yang dihasilkan tidak sesuai dengan apa

yang diharapkan. Selain itu kurikulum Nasional yang ada selalu berubah-ubah dengan cepat sehingga proses pengimplementasian dari isi kurikulum tersebut sering tidak tuntas. Perbedaan penilaian inilah yang pada akhirnya dapat menyebabkan terjadinya konflik antara kedua belah pihak.

Berikut disajikan hasil pengelompokkan faktor-faktor internal sekolah yang terdiri atas faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah menurut penilaian institusi sekolah itu sendiri dan menurut penilaian orang tua, pada tabel 4.33 dibawah ini :

Tabel 4.33a Pengelompokkan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Masyarakat

Strength (S) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Masyarakat	Bobot
Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar sudah baik	4.27	<i>Kurikulum sekolah diterapkan sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini</i>	4.25
Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah sudah baik	4.25	Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa	4.22
Kelengkapan sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa sudah lengkap	4.22	Kemampuan pembiayaan dan pengelolaan anggaran dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah	4.06
Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti; Laboratorium, ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa sudah lengkap	4.16	Jumlah tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang tersedia dan berdedikasi	4.03
<i>Penerapan kurikulum nasional sudah relevan dengan potensi sekolah</i>	4.16	Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar mengajar	4.00
Penyelenggaraan orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	4.13	<i>Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik).</i>	4.00
Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler) sudah baik	4.11	Orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada dalam pengawasan guru	3.94
Tersedianya tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang berkualitas dan berdedikasi	4.11	<i>Lokasi sekolah terbebas dari gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.</i>	3.91
Pengembangan kurikulum sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa	4.08	Pengembangan kurikulum sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa	3.91

		Kelengkapan sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar siswa	3.88
		Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah.	3.84
Benchmark	4.04	Benchmark	3.80

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.33b Pengelompokan Faktor Internal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Masyarakat

Weekness (W) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Masyarakat	Bobot
<i>Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar-mengajar, pembayaran gaji, transport, insetif dan tunjangan tenaga pendidik) yang belum efisien</i>	3.96	<i>Penerapan kurikulum nasional belum cukup relevan dengan potensi sekolah</i>	3.78
<i>Lokasi sekolah kurang nyaman ; gangguan pencemaran udara dan air, serta kebisingan.</i>	3.92	<i>Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti : sertifikasi guru, kegiatan kesiswaan, ekstrakurikuler) belum cukup baik</i>	3.63
<i>Kurikulum sekolah yang diterapkan belum sepenuhnya sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini</i>	3.79	<i>Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran belum cukup baik</i>	3.59
Penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah belum sepenuhnya sesuai dan tepat	3.69	Penerimaan siswa baru yang dilakukan belum cukup selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.53
Penerimaan siswa baru belum dapat dilakukan secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku	3.83	<i>Sekolah belum cukup mampu melakukan subsidi silang untuk murid yang tidak mampu</i>	3.34
		<i>Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah belum cukup sinergis dengan job description yang ditetapkan</i>	3.34
		Penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah belum sepenuhnya sesuai dan tepat	3.16
Benchmark	4.04	Benchmark	3.80

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Sedangkan untuk faktor eksternal sekolah, perbedaan penilaian salah satunya terjadi karena ; Sekolah merasa dukungan dan partisipasi aktif masyarakat berupa ; penyampaian ide, saran maupun kritikan kepada pendidikan sekolah masih rendah, hal ini disebabkan karena

kurang pedulinya masyarakat terhadap keberlangsungan proses pendidikan, padahal dalam prakteknya implementasi Manajemen Berbasis Sekolah akan efektif jika adanya keterlibatan masyarakat, dalam proses penyelenggaraan pendidikan sekolah. Sedangkan menurut penilaian masyarakat, masyarakat tidak perlu turun langsung dalam proses penyelenggaraan pendidikan sekolah dikarenakan hal ini sudah merupakan kewajiban dan tanggung jawab sekolah sehingga masyarakat tidak perlu langsung masuk ke dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah. Perbedaan persepsi inilah yang dapat menyebabkan konflik antara kedua belah pihak.

Berikut disajikan hasil pengelompokan faktor-faktor eksternal sekolah yang terdiri atas faktor peluang dan ancaman yang dimiliki sekolah menurut penilaian institusi sekolah itu sendiri dan menurut penilaian masyarakat, pada tabel 4.34 dibawah ini :

Tabel 4.34a Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Masyarakat

Opportunity (O) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Masyarakat	Bobot
Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	4.05	Terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti ; Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan.	4.18
Terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (Seperti ; Perguruan Tinggi dan Pendidikan Kedinasan) berkaitan dengan investasi (beasiswa) dan pemanfaatan output lulusan.	4.05	Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif	4.09
<i>Persepsi yang baik dari masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah</i>	4.00	Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan	4.06
Keberadaan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengelola pendidikan sekolah menjadi lebih efektif	3.99	Pemberian wewenang penuh kepada sekolah untuk mengelola sekolah, sebagai dampak pemberlakuan otonomi daerah, termasuk otonomi pendidikan sekolah (yang meliputi ; pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan)	4.03

Adanya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini sehingga dapat mendukung proses belajar yang interaktif	3.98	Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru	4.00
Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga independen yang bertugas memantau proses penyelenggaraan pendidikan dan melakukan program sertifikasi guru	3.92	<i>Dinas pendidikan mampu melakukan proses seleksi yang baik dalam merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar</i>	3.97
		<i>Adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah</i>	3.97
Benchmark	3.86	Benchmark	3.93

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Tabel 4.34b Pengelompokan Faktor Eksternal Berdasarkan Penilaian Institusi Sekolah dan Masyarakat

Threat (T) Jangka Panjang			
Kepala Sekolah & Guru	Bobot	Masyarakat	Bobot
Ketidak aktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah	3.77	<i>Kondisi kesejahteraan pendidik belum baik, sehingga masih adanya ketimpangan gaji/tunjangan antara tenaga pendidik tetap (PNS) dengan tenaga pendidik honorer</i>	3.91
Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kurang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar	3.73	Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah yang kurang kondusif terhadap kegiatan/proses belajar mengajar	3.87
Political will dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan belum maksimal	3.72	<i>Sekolah belum mampu mendatangkan tenaga ahli (konsultan pendidikan) untuk membantu memberi masukan dalam tata cara pengelolaan sekolah</i>	3.87
<i>Ketidaktepatan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar</i>	3.63	<i>Mninnnya akses terhadap pemanfaatan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta ilmu pengetahuan saat ini dapat mendukung proses belajar yang interaktif</i>	3.84
Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan	3.58	<i>Persepsi masyarakat yang kurang baik terhadap pengelolaan pendidikan sekolah</i>	3.84
		Kurangnya keaktifan orang tua untuk mengatasi masalah pendidikan melalui wadah komite sekolah	3.84
		Political will dari Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan belum maksimal	3.69
		Rendahnya dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan	3.56
Benchmark	3.86	Benchmark	3.93

Sumber : Data Penelitian (Telah Diolah)

Berdasarkan data hasil penelitian yang disajikan pada tabel-tabel diatas, dapat dilihat bahwa *stakeholder* penyedia jasa pendidikan (Kepala Sekolah dan Guru) cenderung melihat dirinya lebih baik daripada *stakeholder* pengguna jasa pendidikan (Siswa, Orang Tua dan Masyarakat), dengan kata lain apa yang telah dilakukan oleh *stakeholder* penyedia jasa pendidikan (Kepala Sekolah dan Guru) dalam upaya memberikan pendidikan yang bermutu sudah dilakukan secara maksimal hal ini terlihat dari tingginya penilaian yang diberikan untuk setiap atribut internal dan atribut eksternal sekolah. Sedangkan menurut *stakeholder* pengguna jasa pendidikan (Siswa, Orang Tua dan Masyarakat) manfaat apa yang dilakukan *stakeholder* penyedia jasa pendidikan (Kepala Sekolah dan Guru) dalam upaya memberikan pendidikan yang bermutu belum sepenuh baik hal ini terlihat dari penilaian yang diberikan untuk setiap atribut faktor internal dari faktor eksternal sekolah lebih rendah daripada penilaian yang diberikan oleh *stakeholder* penyedia jasa pendidikan (Kepala Sekolah dan Guru). Sehingga dengan terjadinya perbedaan persepsi antar *stakeholder* tersebut maka potensi konflik berpeluang besar untuk dapat terjadi baik pada masa sekarang maupun masa yang akan datang.

Potensi konflik terbesar yang terjadi baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang adalah melibatkan Institusi Sekolah dengan Masyarakat, hal ini terjadi karena sekolah yang dijadikan penelitian adalah sekolah yang bermasalah (berprestasi rendah) maka secara otomatis penilaian yang diberikan oleh masyarakat atas *stakeholder* penyedia jasa pendidikan (Kepala Sekolah dan Guru) pada setiap sekolah-sekolah tersebut rendah atau belum cukup baik (dilihat pada tabel 4.24, tabel 4.25 dan tabel 4.33) , sehingga potensi konflik antara Institusi Sekolah dengan Masyarakat sangat berpeluang besar untuk dapat terjadi.

4.5 UPAYA PENYELESAIAN KONFLIK

Agar tujuan utama pendidikan sekolah tercapai maka diperlukan kesinergisan antar seluruh *stakeholder* internal sekolah, sehingga terciptanya persamaan pemikiran atas visi, misi dan tujuan sekolah. Oleh sebab itu kemungkinan atau bahkan konflik yang ada harus dapat diminimalisasikan oleh kepala sekolah sehingga tidak akan menghambat upaya sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Adapun upaya penyelesaian konflik yang dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah, antara lain meliputi :

4.4.3 Periode Jangka Pendek

Upaya penyelesaian konflik yang dapat dilakukan, antara lain :

a. Konflik antara Kepala Sekolah dengan Guru

1. Pembentukan struktur organisasi sekolah dilakukan secara demokratis, yaitu pada proses penyeleksian kandidat, kepala sekolah dibantu oleh tim independen (yang anggotanya terdiri dari guru-guru) agar proses penyeleksian bersifat adil. Kemudian kandidat yang akan menduduki posisi tertentu tersebut dipilih langsung oleh para guru. Sehingga suara terbanyak hasil pemilihanlah yang akan menduduki jabatan tersebut.
2. Kepala sekolah bersama-sama dengan guru berupaya menjalin kemitraan dengan lembaga pendidikan lain dengan cara memanfaatkan keberadaan Teknologi Informasi dan Komunikasi di sekolah salah satunya melalui media internet, sehingga akan lebih efisien dan efektif karena kepala sekolah maupun guru tidak perlu mendatangi langsung satu persatu sekolah atau lembaga yang akan dijadikan mitra tetapi bisa mencari informasi terlebih dahulu mengenai sekolah maupun lembaga pendidikan lain yang diminati.

b. Konflik antara Institusi Sekolah dengan Siswa

1. Sekolah melaksanakan program pembinaan profesi untuk pendidik agar dapat menciptakan pendidik yang berkualitas yang dapat

menguasai metode pembelajaran dan keterampilan mengajar yang baik sehingga dapat memberikan proses pembelajaran yang tepat sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh para siswa.

2. Sekolah mengupayakan peningkatan kesejahteraan guru dengan meminta bantuan finansial kepada para orang tua siswa secara wajar sehingga dengan adanya peningkatan kesejahteraan guru tersebut maka komitmen para guru untuk memberikan pendidikan yang terbaik buat siswa pun meningkat.

c. Konflik antara Institusi Sekolah dengan Orang Tua

1. Mengajak orang tua melalui wadah komite sekolah (membentuk tim) untuk terlibat langsung dalam proses evaluasi dan monitoring terhadap seluruh pelaksanaan program sekolah (termasuk proses masa orientasi siswa baru), sehingga sekolah bisa melakukan perbaikan jika adanya proses penyimpangan dalam pelaksanaan program tersebut, sehingga dengan begitu harapan orang tua terhadap prestasi dan layanan sekolah dapat tercapai.
2. Melibatkan orang tua melalui komite sekolah dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah, sehingga orang tua dapat mengerti kondisi kelebihan dan kekurangan sekolah yang sebenarnya.

d. Konflik Institusi sekolah dengan masyarakat

1. Sekolah melakukan sosialisasi kepada masyarakat mengenai kurikulum pendidikan yang digunakan dalam proses pembelajaran disekolah, dan diharapkan masyarakat dapat memberi masukan maupun perbaikan terhadap kurikulum yang akan digunakan
2. Mengadakan program-program pengabdian masyarakat (seperti ; bakti sosial, acara keagamaan, dll) yang dapat menimbulkan rasa empati masyarakat terhadap sekolah, sehingga dengan begitu dapat menumbuhkan kepedulian dan peran serta aktif dari masyarakat untuk sekolah.

4.4.4 Periode Jangka Panjang

Upaya penyelesaian konflik yang dapat dilakukan, antara lain :

a. Konflik Kepala Sekolah dengan Guru

1. Melakukan penyamaan persepsi atau wawasan antara kepala sekolah dan guru yang dilakukan melalui suatu forum diskusi mengenai seberapa besar dan seberapa jauh wewenang yang dimiliki kepala sekolah dapat digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah, sehingga guru dapat mengetahui mana kewenangan yang bisa dan yang tidak bisa dilakukan oleh kepala sekolah.

b. Konflik Institusi Sekolah dengan Siswa

1. Sekolah melakukan sosialisasi kepada siswa mengenai kurikulum yang akan diterapkan di sekolah, agar menimbulkan pemahaman bagi siswa sehingga pada pelaksanaannya nanti dapat menciptakan proses belajar yang efektif
2. Mengadakan program-program pengabdian di lingkungan masyarakat sekitar sekolah (seperti ; bakti sosial, acara keagamaan, dll) yang dapat menimbulkan rasa empati masyarakat terhadap sekolah, sehingga dengan begitu diharapkan dapat terciptanya lingkungan sekitar sekolah yang membawa rasa nyaman dan aman bagi para siswa.

c. Konflik Institusi Sekolah dengan Orang Tua

1. Sekolah mengikutsertakan tenaga kependidikan dalam pelatihan-pelatihan atau *wokshop* yang berhubungan dengan tugas dan fungsi dari tenaga kependidikan dengan memanfaatkan dukungan finansial yang diberikan oleh orang tua siswa kepada sekolah.
2. Melibatkan orang tua melalui komite sekolah dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah, sehingga orang tua dapat memberi masukan kepada sekolah dengan mempertimbangkan kondisi kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh sekolah.

d. Konflik Institusi Sekolah dengan Masyarakat

1. Sekolah melakukan sosialisasi kepada masyarakat mengenai kurikulum pendidikan yang digunakan dalam proses pembelajaran disekolah, dan

diharapkan masyarakat dapat memberi masukan maupun perbaikan terhadap kurikulum yang akan digunakan

2. Mengadakan program-program pengabdian masyarakat (seperti ; bakti sosial, acara keagamaan, dll) yang dapat menimbulkan rasa empati masyarakat terhadap sekolah, sehingga dengan begitu dapat menumbuhkan kepedulian dan peran serta aktif dari masyarakat untuk sekolah.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan hanya pada tingkat SMA khususnya SMA Negeri yang ada di lingkungan Provinsi DKI Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi strategi kepada stakeholder penyedia jasa pendidikan khususnya kepala sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan SMA Negeri berprestasi rendah di DKI Jakarta, dimana pengukuran SMA Negeri berprestasi rendah diukur dari belum mampunya sekolah tersebut dalam mencapai standar mutu pendidikan, yaitu standar nilai kompetensi kelulusan. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui potensi konflik terbesar yang mungkin dapat terjadi antara stakeholder penyedia jasa pendidikan (kepala sekolah, guru) dengan stakeholder pengguna jasa pendidikan (siswa, orang tua, masyarakat) pada saat upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah dilakukan.

Berdasarkan hasil analisis SWOT terhadap penilaian 167 responden terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan sekolah, maka usulan strategi kebijakan yang dapat direkomendasikan, adalah :

I. STRATEGI JANGKA PENDEK

Untuk periode waktu jangka pendek strategi terbaik yang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan SMA Negeri berprestasi rendah adalah strategi WO dimana strategi ini merupakan strategi yang berupaya meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh sekolah guna memanfaatkan peluang yang datang dari luar untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan sekolah.

Rekomendasi strategi terbaik yang dapat digunakan untuk jangka pendek, antara lain ;

1. Meningkatkan kualitas dan kemampuan manajerial kepala sekolah agar dapat mengelola sekolah dengan baik guna memanfaatkan wewenang penuh yang

diberikan kepada kepala sekolah sebagai dampak dari pemberlakuan otonomi pendidikan.

2. Meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru sesuai bidangnya dengan memanfaatkan perkembangan IPTEK saat ini, serta mendorong dan memberi kesempatan untuk mengikuti proses sertifikasi profesi guna meningkatkan mutu guru.
3. Memperluas akses pendidikan para siswa melalui pengadaan sarana dan prasarana pendidikan layanan khusus (laboratorium, perpustakaan, pemanfaatan TIK dll) yang disertai dengan peningkatan kualitas tenaga administrasi, laboran dan pustakawan dengan memanfaatkan peran pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan.)
4. Memperbaiki tata kelola anggaran pembiayaan dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama dan program kegiatan penunjang dengan mengacu kepada standar pembiayaan yang telah ditentukan secara transparan dan akuntabel dengan melibatkan orang tua melalui wadah komite sekolah.
5. Memanfaatkan keberadaan dewan pendidikan yang ada di setiap wilayah kotamadya guna menyampaikan masukan tentang masalah pendidikan yang menyangkut kurikulum, pembiayaan, personalia (SDM), sarana dan prasarana sebagai bahan pertimbangan pemerintah dalam membuat kebijakan sistem pendidikan nasional.

II. STRATEGI JANGKA PANJANG

Untuk periode waktu jangka panjang strategi terbaik yang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan SMA Negeri berprestasi rendah adalah strategi SO dimana strategi ini merupakan strategi yang berupaya memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh sekolah guna memanfaatkan peluang yang datang dari luar untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan sekolah.

Rekomendasi strategi terbaik yang dapat digunakan untuk jangka panjang, antara lain ;

1. Memanfaatkan keberadaan lembaga independen pendidikan, seperti Lembaga Sertifikasi Profesi (LPS) guna meningkatkan kualitas kinerja kepala sekolah dan pendidik
2. Memanfaatkan semaksimal mungkin sarana belajar dan fasilitas penunjang yang ada dalam kegiatan belajar mengajar guna meningkatkan kualitas hasil belajar siswa guna menghasilkan output lulusan yang bermutu, sehingga dapat terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (misakan : perguruan tinggi negeri) dalam pemanfaatan output lulusannya.
3. Melakukan pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat secara sistematis, transparan, efisien dan akuntabel sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan (termasuk standar pembiayaan).
4. Mengembangkan program kurikulum Nasional maupun lokal dengan memanfaatkan keberadaan teknologi informasi dan komunikasi yang ada saat ini.
5. Memanfaatkan semaksimal mungkin sarana belajar dan fasilitas penunjang yang ada dalam kegiatan belajar mengajar guna meningkatkan kualitas hasil belajar siswa guna menghasilkan output lulusan yang bermutu, sehingga dapat terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (misakan : perguruan tinggi negeri) dalam pemanfaatan output lulusannya.

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian maka benar hipotesa terbukti benar, bahwa ;

- I. *Stakeholder* penyedia jasa pendidikan (kepala sekolah dan guru) cenderung melihat dirinya lebih baik daripada *stakeholder* pengguna jasa pendidikan (siswa, orang tua dan masyarakat), hal ini dapat dilihat dari hasil penilaian *stakeholder*

penyedia jasa pendidikan lebih tinggi dari pada penilaian yang diberikan oleh *stakeholder* pengguna jasa pendidikan.

- II. Potensi konflik terbesar yang muncul baik untuk saat ini dan masa yang akan datang adalah antara Institusi Sekolah sebagai *stakeholder* penyedia jasa pendidikan dengan masyarakat sebagai *stakeholder* pengguna jasa pendidikan.

Potensi Konflik yang mungkin muncul di Sekolah yang disebabkan adanya perbedaan persepsi atau penilaian (*gap*) para responden terhadap faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh sekolah sehingga dibutuhkan upaya penanganan konflik agar konflik yang terjadi tidak menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah, antara lain :

I. Periode Saat ini (Jangka Pendek)

- Konflik terbesar yang disebabkan oleh *gap* faktor internal adalah antara institusi sekolah sebagai *stakeholder* penyedia jasa pendidikan dengan masyarakat sebagai *stakeholder* pengguna jasa pendidikan, mengenai penerapan kurikulum nasional yang belum cukup relevan dengan potensi sekolah. Upaya penyelesaian yang dilakukan adalah sekolah melakukan sosialisasi kepada masyarakat mengenai kurikulum yang digunakan di sekolah sehingga masyarakat dapat memberi masukan maupun perbaikan terhadap kurikulum yang ada.
- Konflik terbesar yang disebabkan oleh *gap* faktor eksternal adalah antara institusi sekolah sebagai *stakeholder* penyedia jasa pendidikan dengan masyarakat sebagai *stakeholder* pengguna jasa pendidikan, mengenai dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan yang dirasa sekolah belum cukup baik. Upaya penyelesaian yang dilakukan mengadakan program-program pengabdian masyarakat yang dapat menimbulkan rasa empati terhadap sekolah guna menumbuhkan kepedulian masyarakat terhadap sekolah.

II. Periode Masa Yang Akan Datang (Jangka Panjang)

- Konflik terbesar yang disebabkan oleh gap faktor internal adalah antara institusi sekolah sebagai *stakeholder* penyedia jasa pendidikan dengan masyarakat sebagai *stakeholder* pengguna jasa pendidikan, mengenai penerapan kurikulum nasional yang belum cukup relevan dengan potensi sekolah. Upaya penyelesaian yang dilakukan adalah sekolah melakukan sosialisasi kepada masyarakat mengenai kurikulum yang digunakan di sekolah sehingga masyarakat dapat memberi masukan maupun perbaikan terhadap kurikulum yang ada.
- Konflik terbesar yang disebabkan oleh gap faktor eksternal adalah antar *stakeholder* penyedia jasa pendidikan itu sendiri yaitu antara kepala sekolah dengan guru, mengenai wewenang yang diberikan kepada kepala sekolah sebagai dampak perlakuan otonomi daerah termasuk otonomi pendidikan sekolah (pengelolaan sekolah, perekrutan, pengangkatan dan pembiayaan) yang dirasa oleh guru hal tersebut belum bisa diterapkan dengan baik oleh kepala sekolah. Upaya penyelesaian yang dilakukan adalah melakukan penyamaan persepsi antara kepala sekolah dengan guru yang dilakukan melalui suatu forum diskusi mengenai seberapa besar dari seberapa jauh wewenang yang dimiliki oleh kepala sekolah, sehingga guru dapat mengetahui dengan jelas mana wewenang yang bisa dan tidak bisa dilakukan sepenuhnya oleh kepala sekolah.

5.2 SARAN

Terkait dengan kesimpulan penelitian di atas, maka penulis menyarankan, sebagai berikut :

1. Sekolah harus bisa semaksimal mungkin memanfaatkan kekuatan yang dimiliki agar kelemahan sekolah dapat diminimalisasi sekecil mungkin, seperti memberdayakan SDM pendidik yang dimiliki oleh sekolah dengan meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru, salah satu cara yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan melakukan program pembinaan

profesi pendidik, yaitu dengan memberikan pelatihan tentang penelitian tindakan kelas (*classroom action research*), sehingga pendidik dapat melakukan evaluasi diri dan dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya pada saat mengimplementasikan program-program baru melalui proses pembelajaran di kelas. Sehingga pendidik akan mengerti tentang metode apa yang dapat dipakai untuk memperbaiki kondisi yang ada, strategi apa yang harus dilakukan, keterampilan mengajar bagaimana yang harus dilakukan, dan lainnya.

2. Sekolah harus dapat mengantisipasi ancaman yang mungkin dapat menghambat upaya peningkata mutu dengan memanfaatkan peluang yang ada, seperti sekolah harus mempunyai sistem manajemen keuangan yang baik agar kegiatan utama sekolah tetap terus dapat berjalan salah satu caar yang harus dilakukan adalah mewujudkan manajemen pembiayaan sekolah yang efisien. Kepala sekolah bersama-sama dengan komite sekolah membuat pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah yang di dalamnya mengatur tentang ; sumber pemasukan, pengeluaran dan jumlah dana yang dikelola, penyusunan dan pencairan anggaran serta penggalangan dana diluar dana investasi dan operasional sesuai dengan standar pembiayaan yang telah ditentukan oleh Diknas, kemudian mensosialisasikannya kepada seluruh warga sekolah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan dan akuntabel.
3. Agar strategi peningkatan mutu pendidikan sekolah dapat benar-benar berjalan efektif maka diperlukan dukungan dari seluruh *stakeholder* penyedia jasa pendidikan maupun *stakeholder* pengguna jasa pendidikan.
4. Kepala sekolah sebagai *stakeholder* penyedia jasa pendidikan kiranya dapat meningkatkan kemampuan manajerial kepala sekolah sehingga konflik yang mungkin timbul antar *stakeholder* dapat dikelola dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

ARTIKEL

Dharma, Agus. (2003). Manajemen Berbasis Sekolah. Departemen Pendidikan Nasional. Jakarta. Diakses melalui <http://re-searchengines.com/adharma2.html>, tanggal 28 Agustus 2008.

Nurkolis. (2002). Strategi Sukses Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Jakarta.

BUKU

Atmodiwio, Soebagio. (2002). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Ardadizya Jaya, Jakarta.

Bapeda DKI Jakarta. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi DKI Jakarta Tahun 2002-2007. Jakarta.

Emzir. (2008). Metodologi Penelitian Pendidikan. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Fattah, Nanang. (1999). Total Quality Manajemen dalam Pendidikan (Materi: Diklat Kepala Sekolah Swasta se Indonesia). Direktorat Swasta. Jakarta

Fattah, Nanang. (2004). Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah. Penerbit Pustaka Bani Quraisy. Jakarta.

Hamalik, Oemar. (1986). Media pendidikan. Bandung.

Handoko, T. Hani. (1997). Manajemen Sekolah. Penerbit BPF. Yogyakarta.

Hasbullah. (2007). Otonomi Pendidikan, Rajawali Pers, Jakarta.

Iskandar. (2008). Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif). Penerbit Gaung Persada Press. Jakarta.

Kadarman, A.M, Dr. Prof. dan Udaya Jusuf. (1995). Pengantar Ilmu Manajemen. Penerbit : Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Kartini, Kartono. (1987). Tinjauan Politik Mengenai Sistem Pendidikan Nasional Beberapa Kritik dan Sugesti. Penerbit Pradnya Paramita, Jakarta.

Moleong, Lexy. (2005). Metodologi Penelitian Kualitatif. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Muhaimin, Yahya A.(2001). Sambutan Menteri Pendidikan Nasional dalam Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah. hal xxxi. Bappenas-Depdiknas. Penerbit Adicita Karya Nusa, Jakarta.

Nawawi, Hadari. (1981). Administrasi Pendidikan, Gunung Agung, Jakarta.

Pidarta, Made. (2004). Manajemen Pendidikan Indonesia. Penerbit Rineke Cipta. Jakarta.

Pusdiklat Pegawai DEPDIKNAS. (2005). Penerapan Manajemen Sekolah. Jawa Barat.

Sallis, Edward. (2002). Total Quality Management in Education. Kogan Page Limited. London

Sanjaya, Wina. (2008). Perencanaan dan Desain Pembelajaran. Prenada Media Grup. Jakarta

Satori, Djaman. (1999). Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management). Bandung.

Setiadarma, Tono. (2004). "Panduan SMA Pilihan di Jakarta dan Sekitarnya". Jakarta.

Soesilo, Nining I. (2002). Manajemen Strategik di Sektor Publik (Pendekatan Praktis) – Buku II. Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik, Jakarta

Sudrajat,Akhmad. (2005). Manajemen Sekolah : Pengertian, Fungsi dan Bidang Manajemen. Jakarta.

Sukmadinata, Nana S. (1997). Pengembangan Kurikulum : Teori dan Praktek, PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Suryobroto, B. (2004). Manajemen Pendidikan di Sekolah. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.

Tilaar, H.A.R. (1992). Manajemen Pendidikan Nasional Kajian Pendidikan Masa Depan. Bandung: Remaja Rosdakarya

Umaedi. (1999). Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Jakarta.

Umaedi. (2004). Manajemen Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah. Pusat Kajian Mutu Pendidikan Center for Education Quality management (CEQM). Jakarta.

Wohlstetter, Priscilla and Smyer, Roxana. (1994). Model of High-Performance Schools, dalam School-Based Management, Jossey-Bass Publisher, San Francisco.

Wheelen, L Thomas and Hunger, J. David.(2005). Strategic Management (10th edition), Prentice Hall. NewJersey.

JURNAL

Gaziel, H,. (1998). School Based Management As A Factor In School Effectiveness. *International Review of Education*. Vol 44 no 4, p 319-333. Diakses melalui www.jstor.org

Huda, Nuril. (1999). Desentralisasi Pendidikan: Pelaksanaan dan Permasalahannya. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. No. 013. Tahun Ke-5. Edisi Bulan Maret. Jakarta.

Jimenez, E. and Sawada, Y. (1998). *Do community-managed schools work? An evaluation of El Salvador's EDUCO program*. Working paper No. 8, series on Impact Evaluation of Education Reforms, Development Economics Research Group, The World Bank. Diakses melalui www.jstor.org

Leithwood and Menzies. (1998). Forms and Effects of School-Based Management : A Review. *Educational Policy*, Vol 12, No. 3, page : 325-346. Diakses melalui www.jstor.org

Toha, Miftah, Ph.D. (1999). Desentralisasi Pendidikan, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. No. 017. Tahun Ke-5. Edisi Bulan Juni. Jakarta.

USAID's. (2005). *Journal : Educational Quality in the Developing World : Decentralization in Education*, Vol 3. No. 4, September 2005.

MODUL

Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi Pemerintah Propinsi DKI Jakarta. (2004). Modul : Standar Pelayan Minimal Penyelenggaraan Pendidikan SMA, Jakarta.

Suliyanto. (2007). *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian Pendidikan*. Universitas Jendral Soedirman, Purwokerto.

PEDOMAN PELAKSANAAN

Pedoman pelaksanaan pemberian Block Grant Pendidikan Menengah_Umum. (2004). Dinas Pendidikan Menengah dan Tinggi Propinsi DKI Jakarta. Jakarta.

PERATURAN

Undang-Undang Dasar 1945, Pasal 31 ayat(4)

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sstem Pendidikan Nasional

Peraturan Menterei Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 19 Tahun 2007, Tentang stándar Pendidikan Nasional.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi,

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 34 tahun 2007 tentang Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2007/2008

WEBSITE

<http://www.depdiknas.go.id/statistikpendidikan>

<http://www.smu-net.com>

<http://media.diknas.go.id/media/document/4146.pdf>

<http://www.bappedajakarta.go.id/>

Lampiran 5. MATRIKS INTERAKSI EFAS-IFAS PERIODE JANGKA PANJANG

<p>IFAS Interanal Factor Analysis System Strategy</p>	<p>KEKUATAN (S) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pengerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah. 2. Kemampuan guru dalam menguasai materi, stuktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar-mengajar. 3. Jumlah tenaga SDM (pendidik) yang tersedia dan berdedikasi. 4. Kelengkapan sarana belajar utama (ged. Sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, TIK) yang menunjang kelancaran proses belajar. 5. Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (Lab, perpustakaan, dll) sebagai kegiatan penunjang belajar siswa. 6. Penerimaan siswa baru secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku. 7. Kemampuan pembiayaan dalam pengadaan sarana dan prasarana. 8. Pengelolaan anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama. 9. Penerapan kurikulum nasional relevan dengan potensi sekolah. 10. Pengembangan kurikulum sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa. 11. Kurikulum sekolah diterapkan sesuai perkembangan IPTEK saat ini. 	<p>KELEMAHAN (W) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran. 2. Lokasi sekolah bebas dari gangguan pencemaran udara, air dan kebisingan. 3. Kemampuan sekolah dalam melakukan subsidi silang untuk murid tidak mampu. 4. Orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik dan berada dalam pengawasan guru. 5. Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang. 6. Ketepatan dari penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah. 7. Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah secara sinergis sesuai dengan <i>job description</i> yang ditetapkan
<p>EFAS External Factor Analysis System Strategy</p>	<p>* STRATEGI SO : (251,41)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan lembaga independen untuk terus menerus secara berkala melakukan pengawasan dan pengevaluasian (minimal per enam bulan sekali) terhadap kinerja kepala sekolah beserta tenaga pendidik agar kualitasnya dan keprofesionalismenya tetap terjaga bahkan meningkat. 2. Memotivasi dan memberdayakan jumlah SDM yang tersedia agar menjadi lebih professional di bidangnya dengan memanfaatkan jasa konsultan pendidikan sebagai pemberi masukan dan political will pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan termasuk perbaikan tingkat kinerja tenaga pendidik. 3. Memanfaatkan semaksimal mungkin sarana belajar dan fasilitas penunjang yang ada dalam kegiatan belajar mengajar guna meningkatkan prestasi siswa guna menghasilkan output lulusan yang bermutu, sehingga dapat terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (misal : perguruan tinggi negeri) dalam pemanfaatan output lulusannya. 4. Meningkatkan pengawasan pada proses penerimaan siswa baru dengan memanfaatkan keaktifan orang tua dan keberadaan dewan pendidikan. 5. Melakukan pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat secara sistematis, transparan, efisien dan akuntabel sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan (termasuk standar pembiayaan). 6. Mengembangkan program kurikulum Nasional maupun lokal dengan memanfaatkan keberadaan teknologi informasi dan komunikasi yang ada saat ini 	<p>STRATEGI WO : (228,53)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki kualitas kinerja tenaga administrasi, laboran dan pustakawan dengan memanfaatkan masukan dari konsultan pendidikan yang khusus didatangkan/disewa oleh sekolah. 2. Memanfaatkan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kesadaran diri untuk menjaga dan memelihara lingkungan sekitar sekolah guna mengurangi pencemaran yang dapat mengganggu kenyamanan pada saat kegiatan belajar mengajar berlangsung. 3. Memanfaatkan keaktifan orang tua dan keberadaan dewan pendidikan guna melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan orientasi siswa baru agar jauh
<p>PELUANG (O) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan sekolah dalam mendatangkan tenaga ahli untuk memberi masukan tata cara pengelolaan sekolah. 2. Dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan. 3. Kondisi kesejahteraan, adanya perbedaan gaji/tunjangan antara tenaga pendidik tetap dengan honoer. 4. Akses terhadap pemanfaatan perkembangan IPTEK saat ini guna mendukung proses belajar interaktif. 5. <i>Political Will</i> Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan. 6. Keberadaan UU SISDIKNAS No. 20/2003, PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan PERMEN No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan. 7. Keberadaan BNSP, LSP dan LPMP sebagai lembaga independen yang bertugas melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan. 8. Kemungkinan terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan, berkaitan dengan investasi dan pemanfaatan output lulusan. 9. Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap pendidikan. 10. Keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan 	<p>STRATEGI ST : (219,41)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki pandangan masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah ditunjukkan dengan membuktikan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengelola sekolah 2. Meningkatkan prestasi siswa dengan memanfaatkan kemampuan penguasaan materi, struktur dan konsep, serta ilmu pengetahuan dan wawasan yang dimiliki oleh tenaga pendidik. 3. Mengelola biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama dan pengadaan 4. Melakukan sosialisasi dalam menerapkan kurikulum Nasional maupun lokal kepada para siswa dan guru dengan memanfaatkan akses penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Yang ada saat ini. 	<p>STRATEGI WT : (196,53)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pembersihan dan penghijauan pada sekitar lokasi sekolah untuk mengurangi pencemaran, guna meminimalisasi situasi lingkungan sekolah yang kurang kondusif untuk kegiatan belajar mengajar
<p>ANCAMAN (T) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dampak pemberlakuan otonomi daerah, termasuk otonomi pendidikan. 2. Kemampuan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar. 3. Kemungkinan tidak-adanya peningkatan anggaran pendidikan pusat dan daerah. 4. Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah terhadap kegiatan/proses belajar mengajar. 5. Persepsi masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah. 		

MATRIKS INTERAKSI EFAS-IFAS PERIODE JANGKA PANJANG

<p>IFAS Interanal Factor Analysis System Strategy</p>	<p>KEKUATAN (S) :</p>	<p>KELEMAHAN (W) :</p>
<p>EFAS External Factor Analysis System Strategy</p>	<p>Strategi SO</p>	<p>Strategi WO</p> <p>dari tindak kekerasan dan benar-benar bersifat mendidik.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Meningkatkan kemampuan pembiayaan untuk kegiatan program penunjang guna meningkatkan prestasi siswa dengan memanfaatkan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan dan kepedulian orang tua murid melalui wadah komite sekolah. 5. Memperbaiki sistem manajemen organisasi dengan mengikuti standar manajemen organisasi yang tercantum di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.
<p>PELUANG (O) :</p>	<p>Strategi ST</p> <p>sarana dan prasarana seefisien mungkin, serta meningkatkan kesadaran komponen sekolah untuk menjaga keberadaan sarpras yang ada, sehingga dapat menekan biaya pemeliharaan, guna mencegah kemungkinan tidak adanya peningkatan anggaran pendidikan yang diberikan baik dari pusat maupun daerah untuk pendidikan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Mempertahankan selektifitas dan transparansi dalam perekrutan siswa baru guna mengubah pandangan buruk masyarakat terhdap sistem pengelolaan pendidikan yang ada. 5. Kegiatan belajar mengajar meberdayakan jumlah SDM yang ada, dimana proses kegiatannya mengacu kepada kurikulum Nasional dan Lokalyang telah disusun dengan perkembangan IPTEK saat ini dan Pelaksanaannya diawasi langsung oleh kepala sekolah sesuai dengan kewenangannya, guna mengefektifkan kebijakan otonomi pendidikan 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Meningkatkan kualitas dari kinerja tenaga administrasi, pustakawan danlaboran, merestrukturisasi kembali penempatan personel untuk organisasi sekolah serta membuat/merevisi <i>job description</i> yang ada agar lebih efektif dalam pelaksanaan pemberdayaan personelnnya guna meningkatkan mutu sekolah sehingga dapat menghilangkan persepsi masyarakat yang kurang baik terhadap pengelolaan sekolah. 3. Meningkatkan kemampuan pembiayaan dengan mencari sponsor/investor dari dunia usaha dan masyarakat peduli pendidikan, guna mengantisipasi kemungkinan tidak-adanya peningkatan anggaran pendidikan dari pusat maupun daerah. 4. Melakukan pengelolaan dan pengawasan dana yang ada dengan efektif, agar program subsidi silang bagi anak tidak mampu dapat terus berjalan, hal ini guna memanfaatkan /menerapkan kebijakan pemerintah atas pemberlakuan otonomi
<p>ANCAMAN (T) :</p>		

Lampiran 4. MATRIKS INTERAKSI EFAS-IFAS PERIODE JANGKA PENDEK

<p style="text-align: center;">IFAS Internal Factor Analysis System Strategy</p> <p style="text-align: center;">EFAS External Factor Analysis System Strategy</p>	<p>KEKUATAN (S) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah tenaga SDM (pendidik) yang tersedia dan berdedikasi. 2. Kelengkapan sarana belajar utama (ged. Sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, TIK) yang menunjang kelancaran proses belajar. 3. Kemampuan sekolah melakukan subsidi silang untuk murid tak mampu. 4. Penerimaan siswa baru secara selektif dan transparan sesuai aturan yang berlaku. 5. Orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik dan berada dalam pengawasan guru. 6. Kurikulum sekolah diterapkan sesuai perkembangan IPTEK. 7. Ketepatan dari penempatan jabatan dan personal dalam struktur organisasi sekolah. 8. Pelaksanaan manajemen organisasi sekolah secara sinergis sesuai dengan <i>job description</i> yang ditetapkan. 	<p>KELEMAHAN (W) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah. 2. Kemampuan guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung proses belajar-mengajar. 3. Kualitas kinerja tenaga administrasi, pustakawan dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran. 4. Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (Lab, perpustakaan, dll) sebagai kegiatan penunjang belajar siswa. 5. Lokasi sekolah bebas dari gangguan pencemaran udara, air dan kebisingan. 6. Kemampuan pembiayaan dalam pengadaan sarana dan prasarana. 7. Pengelolaan anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama. 8. Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang. 9. Penerapan kurikulum nasional yang relevan dengan potensi sekolah. 10. Pengembangan kurikulum sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa.
<p>PELUANG (O) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dampak pemberlakuan otonomi daerah, termasuk otonomi pendidikan. 2. Dukungan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan. 3. Akses terhadap pemanfaatan perkembangan IPTEK saat ini guna mendukung proses belajar interaktif. 4. Peran Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan. 5. Keberadaan UU SISDIKNAS No. 20/2003, PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan PERMEN No. 19/2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan. 6. Keberadaan BNSP, LSP dan LPMP sebagai lembaga independen yang bertugas melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan. 7. Kemungkinan terciptanya jalinan kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan, berkaitan dengan investasi dan pemanfaatan output lulusan. 8. Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur ide/keluhan masyarakat 9. Keaktifan orang tua dalam mengatasi masalah pendidikan 	<p>STRATEGI SO : (184,53)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan ketersediaan jumlah tenaga SDM serta kelengkapan sarana belajar yang ada, guna meningkatkan mutu pendidikan para siswa. 2. Memanfaatkan kemampuan sekolah dalam melakukan subsidi silang bagi siswa tidak mampu dengan terus melakukan kerjasama dengan para orang tua murid yang bercukupan, memanfaatkan dukungan masyarakat terhadap pendidikan melalui gerakan orang tua asuh serta memanfaatkan political will pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan pemberian beasiswa atau sekolah gratis, sehingga dapat menekan angka putus sekolah. 3. Mempertahankan selektifitas dan transparansi dalam penerimaan siswa baru, serta memperketat pengawasan pada masa orientasi siswa agar jauh dari tindak kekerasan dengan memanfaatkan peran serta orang tua dalam melakukan 	<p>*STRATEGI WO : (253,13)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas dan kemampuan manajerial kepala sekolah agar dapat mengelola sekolah dengan baik guna memanfaatkan wewenang penuh yang diberikan kepada kepala sekolah sebagai dampak dari pemberlakuan otonomi pendidikan. 2. Meningkatkan kemampuan guru sesuai bidangnya dengan memanfaatkan perkembangan IPTEK saat ini, serta mendorong dan member kesempatan untuk mengikuti proses sertifikasi profesi guna meningkatkan mutu guru. 3. Memperluas akses pendidikan para siswa melalui pengadaan sarana dan prasarana pendidikan layanan khusus (laboratorium, perpustakaan, dll) yang disertai dengan peningkatan kualitas tenaga administrasi, laboran dan pustakawan dengan memanfaatkan <i>political will</i> pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan. 4. Memperbaiki tata kelola anggaran pembiayaan dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama dan program kegiatan penunjang dengan mengacu kepada standar 5. Melakukan kerjasama dengan masyarakat sekitar, guna mengupayakan lokasi sekolah yang nyaman, sehingga terciptanya lingkungan belajar yang kondusif.
<p>ANCAMAN (T) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemungkinan tidak-adanya peningkatan anggaran pendidikan pusat dan daerah. 2. Kemampuan sekolah dalam mendatangkan tenaga ahli untuk memberi masukan tata cara pengelolaan sekolah. 3. Kemampuan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar. 4. Kondisi kesejahteraan, adanya perbedaan gaji/tunjangan antara tenaga pendidik tetap dengan honorer. 5. Pengaruh kondisi lingkungan sekitar sekolah terhadap kegiatan/proses belajar mengajar. 6. Persepsi masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah. 	<p>STRATEGI ST : (176,86)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan jumlah tenaga pendidik yang ada untuk dijadikan tenaga pengajar yang profesional sesuai standar kualifikasi dan kompetensi pengajar, mempertahankan proses penerimaan siswa baru secara selektif dan transparan, serta meningkatkan pengawasan penuh dalam masa orientasi siswa baru, guna memperbaiki pandangan masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan. 2. Melakukan perawatan secara intensif terhadap kelengkapan sarana belajar mengajar yang dimiliki, guna pengawasan. 3. Mengevaluasi secara berkala dengan memanfaatkan lembaga independen guna melihat seberapa efektifkah mekanisme kerja 	<p>STRATEGI WT : (245,46)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki kualitas dan melakukan pengawasan serta penilaian rutin dari komponen personalia sekolah (kepala sekolah sebagai <i>top manager</i>, guru dan tenaga penunjang) terkait guna mencegah perubahan pandangan masyarakat yang buruk terhadap dunia pendidikan termasuk kemampuan kinerja dari dinas pendidikan dalam melakukan proses seleksi dan rekrutmen. 2. Mencari pembiayaan alternatif (sponsor) untuk mempercepat pengadaan fasilitas layanan khusus sebagai sarana penunjang kegiatan belajar-mengajar dan pembiayaan kegiatan program penunjang guna pembiayaan yang telah ditentukan secara transparan dan akuntabel dengan melibatkan orang tua melalui wadah komite sekolah.

Lanjutan.....

MATRIKS INTERAKSI EFAS-IFAS PERIODE JANGKA PENDEK

<p>IFAS Interanal Factor Analysis System Strategy</p> <p>EFAS External Factor Analysis System Strategy</p>	<p>KEKUATAN (S) :</p>	<p>KELEMAHAN (W) :</p>
<p>PELUANG (O) :</p>	<p>Strategi SO</p>	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Melakukan sosialisasi dalam mengembangkan kurikulum nasional dan kurikulum sekolah kepada para pendidik dan siswa secara bertahap disesuaikan dengan potensi sekolah yang ada dan pelaksanaannya dipantau serta dievaluasi oleh lembaga independen. 7. Memanfaatkan keberadaan dewan pendidikan yang ada di setiap wilayah kotamadya guna menyampaikan masukan tentang masalah pendidikan yang menyangkut kurikulum, pembiayaan, personalia (SDM), sarana dan prasarana sebagai bahan pertimbangan pemerintah dalam membuat kebijakan sistem pendidikan nasional.
<p>ANCAMAN (T) :</p>	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Memanfaatkan akses teknologi informasi dan komunikasi dalam mengembangkan kurikulum sekolah guna mewujudkan sistem belajar yang interaktif. 5. Mengantisipasi kemungkinan tidak adanya peningkatan anggaran pendidikan, termasuk untuk perawatan inventori sekolah. 6. Kepala sekolah sebagai <i>top manager</i> melakukan fungsinya dalam hal pengawasan dan pengevaluasian kepada seluruh personal yang tergabung dalam struktur organisasi sekolah apakah telah melaksanakan tugasnya berdasarkan <i>job description</i> yang telah ditentukan, guna mengatasi ketidakmampuan sekolah dalam mendatangkan tenaga ahli sebagai pemberi masukan dalam pengelolaan sekolah. 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Menciptakan lokasi sekolah yang terbebas dari pencemaran guna mencegah kurang kondusifnya situasi kegiatan belajar mengajar. 4. Melakukan perbaikan dan pengawasan intensif pada sistem pengelolaan pembiayaan, guna memperkecil/mengurangi tingkat kesenjangan kesejahteraan antar pendidik. 5. Melakukan sosialisasi secara berkala mengenai penerapan kurikulum yang akan digunakan oleh sekolah, seiring dengan selalu berubah-ubahnya sistem pendidikan nasional.

Lampiran 3. Bobot Faktor Internal Untuk Jangka Panjang

No. Pert. Fak. Internal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Kepala Sekolah)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4		
2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4		
3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3		
4	3	3	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4		
5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4	3	5		
6	5	5	3	5	5	5	3	4	4	4	4	5	3	5	4	5		
7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	3		
8	3	3	4	4	5	4	3	3	4	3	5	4	4	4	3	4		
9	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	3	3		
10	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	5	3	5	4	3	3		
11	4	4	3	4	5	4	3	4	5	3	5	3	5	4	3	3		
12	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3		
13	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3		
14	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4		
15	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4		
16	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3		
17	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	5	3	3	4	3	3		
18	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Internal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Kepala Sekolah)																	
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
1	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4			
2	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5			
3	4	3	3	5	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4			
4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	5			
5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4			
6	5	5	3	4	5	3	3	5	4	5	4	3	5	4	4			
7	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	5	4			
8	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4			
9	5	4	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5			
10	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	5			
11	4	3	4	4	5	4	3	5	4	5	4	3	4	5	4			
12	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4			
13	3	4	3	4	5	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4			
14	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4			
15	5	4	3	4	5	4	4	4	4	5	3	3	5	5	4			
16	5	3	3	4	5	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4			
17	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3			
18	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4			
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Internal	Bobot Penilaian Responden																	Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Guru Bidang Studi)																		
	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48			
1	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4				
2	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4			
3	3	3	3	5	4	5	3	4	3	2	5	3	3	3	3	4			
4	5	5	4	5	4	5	4	5	3	3	4	3	4	3	4	4			
5	3	4	3	5	4	3	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4			
6	5	5	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	3	5	5	4			
7	4	3	4	5	4	4	3	5	3	4	3	3	3	5	4	3			
8	3	3	4	5	4	3	3	5	3	3	2	4	3	4	3	4			
9	3	5	3	5	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4			
10	3	3	3	5	4	3	3	5	4	3	4	3	3	4	3	3			
11	4	5	3	5	4	3	3	5	5	3	4	3	3	4	3	3			
12	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3			
13	4	4	3	5	4	3	3	5	3	4	4	3	3	4	3	3			
14	3	3	3	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4			
15	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3			
16	3	5	3	4	4	3	4	5	5	3	4	2	4	3	3	3			
17	3	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	4	3			
18	3	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	3	3	4	4	4			
	Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Internal	Bobot Penilaian Responden																	Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Guru Bidang Studi)																		
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64			
1	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4			
2	5	4	3	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5			
3	5	3	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5			
4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4			
5	4	5	5	5	5	4	4	5	2	4	5	5	5	5	4	4			
6	4	4	4	5	5	4	3	5	3	4	3	4	5	5	4	4			
7	5	4	3	5	5	4	3	5	2	4	4	4	4	3	4	4			
8	4	4	4	5	5	3	4	4	2	4	4	2	5	5	4	3			
9	5	4	5	4	5	3	3	4	1	4	5	5	5	4	4	3			
10	4	4	4	5	5	3	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4			
11	5	3	2	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4			
12	4	3	3	5	5	4	3	5	2	4	4	5	5	4	4	3			
13	4	4	2	5	5	4	4	5	2	4	3	3	4	4	4	3			
14	4	3	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	5	4	3			
15	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	5	3	3			
16	5	3	3	5	5	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4			
17	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4			
18	4	3	4	5	5	3	3	5	2	4	4	4	3	4	4	4			
	Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Internal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Orang Tua / Komite Sekolah)																	
	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80		
1	3	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4		
2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4		
3	3	4	3	5	4	5	3	3	4	2	5	3	4	3	3	4		
4	3	5	4	4	5	5	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4		
5	3	4	3	4	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4		
6	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4		
7	3	3	4	5	4	5	3	5	3	3	5	4	4	4	4	3		
8	2	4	3	3	4	5	3	5	3	3	3	3	4	4	3	3		
9	3	4	5	1	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3		
10	4	4	3	1	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3		
11	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	3	3	4		
12	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	3	5	3		
13	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3		
14	3	3	3	3	4	5	3	3	5	3	4	4	4	4	5	4		
15	3	4	4	2	4	5	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3		
16	2	5	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3		
17	2	4	3	3	4	5	3	3	2	3	5	4	4	1	3	3		
18	3	3	2	3	4	5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4		
	Rata-Rata Kolom																	

No. Pert. Fak. Internal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Orang Tua / Komite Sekolah)																	
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96		
1	4	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5		
2	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5		
3	4	3	3	5	3	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5		
4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5		
5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5		
6	5	3	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	5		
7	4	3	4	5	3	5	3	5	4	4	4	3	4	4	3	5		
8	4	3	4	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	5		
9	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	3	5		
10	4	3	5	5	4	3	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4		
11	4	4	5	5	3	4	3	5	4	4	3	4	5	4	3	5		
12	4	3	4	5	3	3	3	5	4	4	3	4	2	4	3	4		
13	4	4	3	5	3	3	3	5	5	4	3	3	4	4	3	4		
14	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	5		
15	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4		
16	4	3	4	5	4	4	3	5	5	4	3	4	3	4	3	5		
17	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4		
18	4	3	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4		
	Rata-Rata Kolom																	

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket	
	Fak. Internal	Responden (Siswa / Ketua OSIS)																	
		97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111			112
1	3	3	3	4	5	5	3	5	4	3	4	3	3	5	4	4			
2	4	4	4	5	5	5	3	5	4	3	4	3	3	4	3	3			
3	3	4	3	4	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3			
4	4	4	4	4	5	5	3	5	3	3	4	3	3	4	4	3			
5	3	3	4	4	5	5	5	5	3	3	4	5	3	3	4	5			
6	5	5	3	4	5	5	3	5	3	4	4	5	4	4	5	3			
7	3	3	3	3	5	5	3	4	3	3	4	5	4	5	4	4			
8	3	3	3	5	5	4	3	5	3	3	2	3	4	3	3	3			
9	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4			
10	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3			
11	3	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	3			
12	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	5	4			
13	3	4	3	4	5	5	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4			
14	3	4	3	3	5	5	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4			
15	4	4	3	4	5	5	3	5	4	4	3	3	3	3	4	4			
16	4	3	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4			
17	2	3	3	4	5	4	3	4	2	4	3	3	4	2	3	3			
18	3	3	2	3	5	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4			
Rata-Rata Kolom																			

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket	
	Fak. Internal	Responden (Siswa / Ketua OSIS)																	
		113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127			128
1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5			
2	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5			
3	5	3	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	5			
4	5	3	3	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5			
5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5			
6	5	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5			
7	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	5			
8	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5			
9	5	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5			
10	4	3	3	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5			
11	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	5			
12	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	5			
13	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	5	4	3	5			
14	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	5			
15	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5			
16	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	3	5			
17	5	3	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5			
18	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	5			
Rata-Rata Kolom																			

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Masyarakat)																	
	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144		
1	3	3	3	4	4	3	3	5	3	4	3	5	3	5	3	3		
2	3	3	4	4	5	5	3	5	3	3	5	4	4	4	4	3		
3	3	4	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3	4	3	4			
4	5	5	3	4	5	5	3	5	3	4	3	3	3	4	3			
5	3	3	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5		
6	4	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3		
7	3	3	3	4	4	5	3	5	3	3	4	4	5	5	4	4		
8	3	3	3	4	4	5	3	5	3	3	4	4	4	3	4	4		
9	3	3	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3		
10	3	3	3	5	4	4	3	5	4	3	5	4	5	5	4	4		
11	4	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	5	5	3	3		
12	3	4	5	3	3	5	3	3	4	4	4	3	5	3	3	3		
13	3	3	3	1	5	3	3	5	3	4	3	3	3	4	3	4		
14	3	3	3	4	4	3	4	3	5	5	5	4	3	3	3	4		
15	4	3	3	3	5	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	5		
16	3	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5		
17	2	2	1	2	5	5	1	4	2	4	4	3	1	3	2	2		
18	4	3	2	4	4	3	2	4	2	2	4	3	4	4	3	3		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Masyarakat)																	
	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160		
1	5	4	3	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	3		
2	5	3	3	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4		
3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4		
4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3			
5	5	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4		
6	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	3	4	3		
7	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4		
8	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3		
9	5	4	5	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4		
10	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3		
11	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4		
12	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4		
13	4	4	3	4	5	4	2	5	4	4	2	2	2	2	3	4		
14	5	4	4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	2	4		
15	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4		
16	5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4		
17	3	3	3	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4		
18	3	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	3	3	3	3	4		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden								Rata-rata Baris	Ket
	Responden (Pengawas SMAN dan Pejabat Dinas Pendidikan)									
	161	162	163	164	165	166	167			
1	3	3	3	3	4	4	4	4.10	S	
2	4	4	4	4	5	5	5	4.16	S	
3	3	3	3	3	3	3	4	3.74	W	
4	4	4	4	4	4	4	4	4.05	S	
5	3	3	3	4	4	5	5	4.17	S	
6	3	3	3	4	4	4	4	4.12	S	
7	4	3	4	4	4	3	3	3.93	W	
8	4	3	4	4	4	3	3	3.71	W	
9	3	3	4	3	3	4	4	4.10	S	
10	4	3	5	4	4	3	4	3.95	W	
11	4	4	4	4	5	4	5	4.00	S	
12	4	3	5	5	5	4	5	4.02	S	
13	4	3	5	5	5	4	5	3.74	W	
14	4	3	3	3	4	5	5	4.03	S	
15	3	3	4	4	4	5	5	4.05	S	
16	4	3	4	4	4	4	5	4.01	S	
17	3	3	3	3	3	3	3	3.63	W	
18	3	3	3	3	3	3	4	3.67	W	
Rata-Rata Kolom								3.95		

Bobot Faktor Internal Untuk Urgensi Penanganan

No. Pert.	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Kepala Sekolah)																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	
2	4	2	4	3	4	2	2	4	4	3	2	4	4	3	4	4	
3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	
4	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	2	4	3	4	3	4	
5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	
6	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	
7	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	
8	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	2	
9	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	
10	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	
11	4	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	
12	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	
13	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	
14	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	
15	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	4	4	2	
16	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	4	3	3	
17	3	2	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	
18	3	2	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	

No. Pert. Fak. Internal	Urgensi Penangan															Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Kepala Sekolah)															
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
1	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	3	4	3	3	2	3
2	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	
4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	
5	4	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	2	3
6	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	2	3
7	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	2	3
8	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	2	3
9	3	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3
10	3	4	4	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	2	3	3
11	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	2	3
12	4	4	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	2	3
13	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	4	2	3	2	2	3
14	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3
15	4	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4	3	3	3	2	3
16	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	2	4	2	3	3	3
17	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3
18	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	4	2	3	2	3

No. Pert. Fak. Internal	Urgensi Penangan																	Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Guru Bidang Studi)																	
	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48		
1	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4		
2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3		
3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4		
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3		
5	2	4	3	4	2	3	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3		
6	2	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4		
7	2	4	2	4	2	2	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3		
8	2	4	2	2	2	2	4	4	3	3	1	4	4	4	3	4		
9	2	4	4	2	2	2	4	4	3	4	2	4	3	4	3	2		
10	2	4	3	2	2	2	4	4	4	3	2	3	4	4	4	2		
11	2	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3		
12	2	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2		
13	2	3	2	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3		
14	2	4	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3		
15	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4		
16	3	4	2	2	3	2	4	4	2	2	3	3	4	3	4	3		
17	2	4	4	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4		
18	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4		

No. Pert. Fak. Internal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Guru Bidang Studi)																
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	
1	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	1	4	4	3	
2	4	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	
3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	
4	3	4	4	3	4	4	3	2	1	3	4	4	4	3	3	3	
5	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	2	
6	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	2	
7	3	3	3	4	4	3	3	4	1	3	4	3	3	4	4	2	
8	3	3	3	4	4	3	3	3	1	3	3	4	3	4	4	2	
9	4	3	4	3	4	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	
10	3	4	4	4	4	4	3	3	1	3	4	4	2	3	3	2	
11	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	
12	3	3	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	3	
13	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	4	4	3	
14	2	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	4	2	
15	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	2	
16	3	3	3	4	4	3	4	4	2	3	2	3	3	4	4	3	
17	2	4	3	4	4	4	3	3	2	3	2	4	2	4	4	2	
18	2	3	4	4	4	3	3	4	1	3	3	4	3	3	3	3	

No. Pert. Fak. Internal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Orang Tua Murid / Komite Sekolah)																
	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	
1	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	
2	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	
4	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	
5	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	
6	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	
7	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	
8	4	3	4	2	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	3	4	
9	3	3	3	1	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	
10	3	3	4	1	3	3	3	4	4	4	2	4	2	4	3	3	
11	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	2	4	
12	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	2	
13	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	2	
14	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
15	2	3	2	1	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	
16	2	3	3	2	2	2	3	4	2	3	2	4	3	3	3	3	
17	2	3	4	2	2	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	
18	2	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	

No. Pert.	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Orang Tua Murid/Komite Sekolah)																
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	
1	3	3	3	2	2	3	3	4	2	2	3	4	3	3	2		
2	4	4	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	4	2	
3	3	4	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	
4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	2	2	3	4	
5	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	
6	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	
7	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	
8	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	
9	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	4	2	3	3	3	4	
10	3	3	3	4	2	4	4	4	2	3	3	3	2	2	3	2	
11	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	
12	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	4	2	2	4	3	
13	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	
14	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	3	4	
15	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	2	4	2	2	4	3	
16	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	
17	3	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	3	2	2	3	3	
18	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	

No. Pert.	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Siswa / Ketua OSIS)																
	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	
1	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	2	3	3	3	4	4	
2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	3	4	
3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	2	2	3	4	3	3	
4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	2	4	4	3	4	
5	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	
6	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	
7	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	2	
8	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	1	2	4	3	4	3	
9	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	2	4	
10	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	
11	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	
12	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	2	4	3	2	4	
13	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	4	
14	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	2	4	4	3	4	3	
15	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	
16	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	
17	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	4	2	3	3	
18	4	4	4	3	4	3	1	3	3	3	4	2	2	4	3	4	

No. Pert.	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Siswa / Ketua OSIS)																
	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	
1	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	1	
2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	1	
3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	1	
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	1	3	3	
5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	
6	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	
7	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	2	1	
8	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	4	2	2	1	
9	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	1	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	1	
11	4	2	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2	
12	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	2	1	
13	3	3	2	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	1	
14	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	1	
15	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	1	
16	4	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	4	4	2	2	1	
17	4	2	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	1	
18	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	2	3	1	

No. Pert.	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Masyarakat)																
	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	
1	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	
2	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	
3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	2	4	
4	4	3	3	1	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	2	3	
5	4	3	4	1	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	
6	4	4	3	1	4	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	3	
7	2	4	4	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	
8	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
9	4	2	3	3	4	3	2	4	4	3	2	4	4	4	3	4	
10	2	4	4	3	2	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	4	
11	2	4	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	
12	2	2	4	2	2	4	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	
13	4	2	3	1	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	
14	2	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	
15	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	
16	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2	3	
17	4	3	3	1	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	
18	2	2	4	2	2	4	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	

No. Pert. Fak. Internal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Masyarakat)																
	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	
1	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	
2	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	
3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	
4	2	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	2	3	3	
5	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	
6	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	
7	4	4	2	2	3	3	4	3	2	2	4	3	4	2	2	3	
8	2	3	4	2	2	4	3	2	2	2	2	4	4	1	1	3	
9	4	4	4	3	2	4	3	2	2	2	3	2	4	2	2	2	
10	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	4	2	4	2	4	3	
11	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	
12	2	4	3	2	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	
13	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	
14	4	3	4	4	2	3	3	4	2	2	4	3	4	2	3	3	
15	4	3	4	3	4	2	4	2	2	2	4	3	4	3	4	3	
16	4	4	3	3	3	3	4	2	2	2	3	4	4	2	3	3	
17	2	3	3	2	2	3	3	4	2	2	2	4	4	3	2	3	
18	2	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	3	4	3	2	3	

No. Pert. Fak. Internal	Urgensi Penangan								Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Pengawas SMAN dan Pejabat Dinas Pendidikan)								
	161	162	163	164	165	166	167		
1	3	3	3	3	4	4	4	3.18	
2	4	4	4	4	5	5	5	3.33	
3	3	3	3	3	3	3	4	3.08	
4	4	4	4	4	4	4	4	3.32	
5	3	3	3	4	4	5	5	3.23	
6	3	3	3	4	4	4	4	3.26	
7	4	3	4	4	4	3	3	3.18	
8	4	3	4	4	4	3	3	3.06	
9	3	3	4	3	3	4	4	3.21	
10	4	3	5	4	4	3	4	3.23	
11	4	4	4	4	5	4	5	3.24	
12	4	3	5	5	5	4	5	3.26	
13	4	3	5	5	5	4	5	3.19	
14	4	3	3	3	4	5	5	3.24	
15	3	3	4	4	4	5	5	3.24	
16	4	3	4	4	4	4	5	3.15	
17	3	3	3	3	3	3	3	3.14	
18	3	3	3	3	3	3	4	3.11	

Bobot Faktor Eksternal Untuk Jangka Panjang

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Kepala Sekolah)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3		
2	4	4	4	4	4	5	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4		
3	3	4	3	3	4	5	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3		
4	3	4	4	4	5	5	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3		
5	4	4	3	4	5	5	5	4	2	3	4	3	4	4	4	4		
6	4	4	3	4	4	5	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4		
7	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	5	5		
8	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	5	4	4	5	4		
9	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5		
10	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	3	4		
11	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4		
12	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3		
13	3	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3		
14	4	4	4	3	4	4	5	3	5	5	2	3	4	3	4	5		
15	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	3	4	2	3	4		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Kepala Sekolah)																	
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
1	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5		
2	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	3	4		
3	4	3	5	4	5	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4		
4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4		
5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	5	3	4		
6	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	3	5	4	3	4		
7	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	3	5	3	4		
8	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4		
9	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	5	5	5		
10	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5		
11	4	5	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4		
12	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4		
13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4		
14	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4		
15	5	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																	Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Guru Bidang Studi)																		
	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48			
1	3	5	3	5	4	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3			
2	3	5	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4			
3	3	5	5	4	4	3	2	5	2	3	4	4	3	2	3	4			
4	3	5	5	4	4	3	3	5	1	3	4	4	2	3	3	4			
5	5	5	4	4	4	3	4	5	2	5	4	4	5	3	4	4			
6	3	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	3	5			
7	3	5	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4	3	4	5			
8	4	5	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	3	4	5			
9	3	5	3	4	4	4	5	5	3	4	4	3	5	3	3	5			
10	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5			
11	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	4	4	5			
12	3	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3			
13	3	4	4	4	3	3	5	5	3	4	4	3	3	3	3	3			
14	4	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3			
15	5	5	3	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	2	2	3			
Rata-Rata Kolom																			

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																	Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Guru Bidang Studi)																		
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64			
1	4	3	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	5			
2	4	3	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4			
3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5			
4	3	4	3	4	3	3	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4			
5	3	3	4	5	3	3	5	5	3	4	3	3	2	4	3	4			
6	4	3	3	4	3	3	4	5	5	4	5	4	2	4	3	5			
7	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	2	4	4	4	3	5			
8	4	4	4	5	3	3	3	3	5	4	3	3	3	4	3	5			
9	4	4	3	5	3	3	3	5	5	4	3	5	4	4	3	4			
10	4	4	3	5	3	3	3	5	5	4	3	4	3	4	3	5			
11	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	3	3	2	4	3	4			
12	3	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5			
13	2	2	3	4	2	2	3	5	3	4	4	5	2	4	3	5			
14	2	3	3	4	2	2	3	5	3	4	3	5	2	5	3	4			
15	5	3	3	4	2	2	3	5	5	4	4	5	3	4	4	5			
Rata-Rata Kolom																			

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Orang Tua Murid / Komite Sekolah)																	
	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80		
1	3	4	3	3	4	5	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3		
2	5	4	3	3	3	5	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4		
3	2	4	4	3	3	5	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3		
4	2	4	4	4	4	5	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3		
5	5	4	4	3	4	5	5	3	3	4	4	4	5	3	4	4		
6	5	4	4	3	3	5	4	3	3	3	5	4	4	3	3	5		
7	5	5	4	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4		
8	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	2	4		
9	4	4	3	3	3	5	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4		
10	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5		
11	4	5	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	3	5	3	3		
12	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4		
13	4	4	3	3	3	5	4	4	3	4	4	3	3	3	5	2		
14	5	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3		
15	4	4	3	3	3	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Orang Tua / Komite Sekolah)																	
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96		
1	4	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5		
2	3	3	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5		
3	3	3	2	4	3	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5		
4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5		
5	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5		
6	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	5		
7	3	4	3	4	3	5	3	5	4	4	4	3	4	4	3	5		
8	3	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	5		
9	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	3	5		
10	4	4	3	5	4	3	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4		
11	4	4	2	4	3	4	3	5	4	4	3	4	5	4	3	5		
12	3	4	3	4	3	3	3	5	4	4	3	4	2	4	3	4		
13	3	2	3	4	3	3	3	5	5	4	3	3	4	4	3	4		
14	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	5		
15	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Siswa / Ketua OSIS)																	
	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112		
1	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3		
2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4		
3	3	3	3	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	3	3	3		
4	1	3	3	5	3	4	2	4	1	3	4	4	3	3	4	4		
5	4	3	3	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	3	3	5		
6	5	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4		
7	5	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4		
8	4	4	3	3	4	4	3	5	3	4	4	3	4	5	3	4		
9	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	5	5	4		
10	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3		
11	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	3	5		
12	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4		
13	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2		
14	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3		
15	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Siswa / Ketua OSIS)																	
	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128		
1	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	5		
2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5		
3	3	3	3	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5		
4	4	3	5	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	2	3	5		
5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	5		
6	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5		
7	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	5		
8	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	3	3	5		
9	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	3	5	4	4	5		
10	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5		
11	4	4	2	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	3	3	5		
12	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5		
13	4	3	3	4	5	4	5	2	5	4	3	4	4	3	4	5		
14	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	2	5	4	3	3	5		
15	4	3	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden															Rata-Rata Baris	Ket	
	Responden (Masyarakat)																	
	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143			144
1	4	4	3	4	5	5	4	5	3	3	3	4	3	4	4			
2	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5		
3	3	5	5	4	5	5	4	5	3	2	3	4	3	3	3	3		
4	2	4	4	2	5	5	3	5	1	2	5	4	3	3	3	3		
5	5	3	4	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4	3	3	4		
6	5	5	3	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3		
7	3	4	3	1	5	3	5	5	3	4	3	5	4	3	4	4		
8	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4		
9	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	3	3	4		
10	4	5	4	4	5	3	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4		
11	4	4	4	5	5	3	5	4	3	4	5	3	3	3	4	4		
12	4	4	4	4	5	3	4	3	3	5	3	3	4	4	4	3		
13	4	4	3	4	5	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3		
14	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4		
15	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	3	3		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden															Rata-Rata Baris	Ket	
	Responden (Masyarakat)																	
	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159			160
1	5	3	3	4	4	2	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4		
2	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	3	3	4		
3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3		
4	3	2	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4		
5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	4	3		
6	4	3	4	4	3	3	5	5	4	3	4	4	5	4	3	3		
7	5	5	3	4	3	5	4	4	4	3	2	5	5	4	4	4		
8	4	4	3	5	3	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	3		
9	5	4	3	5	4	5	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4		
10	4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	2	3		
11	4	5	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	4		
12	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	3	2	4		
13	4	3	3	3	5	4	5	4	3	3	3	1	5	3	2	4		
14	3	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4		
15	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden								Rata-rata Baris	Ket
	Responden (Pengawas SMAN dan Pejabat Dinas Pendidikan)									
	161	162	163	164	165	166	167			
1	4	3	4	3	3	3	3	3.68	T	
2	4	3	4	3	3	3	3	3.86	O	
3	4	3	4	5	4	4	5	3.75	T	
4	2	3	3	2	3	2	3	3.59	T	
5	5	5	4	4	4	5	5	3.89	O	
6	4	3	4	3	4	4	3	3.88	O	
7	4	4	5	4	4	5	4	3.93	O	
8	4	4	5	5	4	5	4	4.02	O	
9	4	3	3	3	4	3	3	3.99	O	
10	4	3	4	3	3	4	4	3.98	O	
11	3	3	3	2	3	2	2	3.77	T	
12	4	4	5	4	5	5	5	3.89	O	
13	3	3	3	3	3	3	3	3.60	T	
14	4	5	5	5	5	5	5	3.86	O	
15	5	5	5	5	5	5	5	3.93	O	
Rata-Rata Kolom								3.84		

Bobot Faktor Eksternal Untuk Urgensi Penanganan

No. Pert. Fak. Eksternal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Kepala Sekolah)																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	4	3	3	4	4	
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	3	
3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	4	
4	4	2	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	
5	4	2	3	4	4	4	2	4	3	4	2	2	3	3	2	4	
6	3	2	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	
7	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	
8	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	
9	4	2	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4	4	4	2	3	
10	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	
11	4	2	4	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	
12	4	2	3	3	4	2	3	4	4	2	3	3	3	4	2	3	
13	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	
14	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	
15	4	3	3	2	4	3	3	2	2	2	2	3	4	2	2	4	

No. Pert. Fak. Eksternal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Kepala Sekolah)																
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	2	2	3	
2	3	3	2	4	3	4	3	2	2	4	3	2	1	3	2	2	
3	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	2	3	2	3	2	3	
4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	
5	4	3	4	4	3	4	3	2	2	4	3	4	3	3	2	3	
6	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	2	3	2	3	
7	3	3	4	4	3	4	2	3	2	4	3	4	3	3	2	3	
8	3	3	4	4	3	4	2	3	2	4	2	4	2	3	3	3	
9	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	2	3	
10	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2	4	2	3	
11	3	4	4	4	3	4	2	2	2	4	2	4	2	3	2	3	
12	4	3	3	4	3	3	4	2	2	4	2	3	2	2	2	3	
13	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	2	3	
14	4	3	3	4	3	4	3	2	2	4	3	3	1	2	2	3	
15	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	2	3	2	2	2	3	

No. Pert. Fak. Eksternal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Guru Bidang Studi)																
	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	
1	2	4	3	2	2	2	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	
2	2	4	3	2	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	
3	2	4	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	
4	2	4	3	2	2	2	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	
5	2	4	2	2	2	2	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	
6	2	4	4	2	2	2	3	4	4	4	3	2	2	4	3	4	
7	3	4	3	3	2	2	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	
8	3	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	
9	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	
10	2	4	4	2	2	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	
11	4	3	3	2	2	2	3	4	3	3	1	2	3	4	3	4	
12	3	4	2	2	2	2	4	4	4	3	2	2	3	2	2	4	
13	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	3	3	4	4	4	
14	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	
15	2	4	3	2	2	2	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	

No. Pert. Fak. Eksternal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Guru Bidang Studi)																
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	
1	2	3	2	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	
2	2	4	3	3	4	4	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	
3	2	3	3	3	4	3	3	4	1	3	3	3	2	4	3	3	
4	1	4	3	4	4	4	3	3	1	3	2	3	2	4	4	2	
5	1	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	
6	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	2	
7	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	
8	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	2	4	2	2	4	2	
9	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	
10	2	4	3	4	4	4	4	3	1	3	2	3	2	2	4	3	
11	2	4	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	4	2	
12	2	3	3	3	4	3	3	2	1	3	4	3	3	2	4	2	
13	1	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	2	
14	1	4	3	3	4	4	2	3	1	3	3	3	3	2	3	2	
15	4	3	4	3	4	3	3	3	1	3	3	4	3	4	3	3	

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Orang Tua Murid / Komite Sekolah)																
	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	
1	2	3	3	2	2	4	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	
2	2	3	4	2	2	4	3	3	2	4	2	2	3	4	2	4	
3	2	3	3	2	2	4	2	4	3	3	2	3	4	3	3	3	
4	2	3	4	2	2	4	3	4	2	4	2	2	2	3	3	4	
5	2	3	3	2	2	4	2	4	3	3	3	2	3	3	2	4	
6	2	3	3	2	2	4	3	4	3	3	1	3	4	4	3	3	
7	1	3	4	2	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	
8	2	3	4	2	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	
9	2	3	3	2	2	4	2	4	2	3	2	3	3	4	3	4	
10	2	3	4	2	2	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	2	
11	2	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	4	2	4	3	3	
12	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	
13	1	3	3	2	1	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	
14	2	3	4	2	2	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3	
15	2	3	3	2	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Orang Tua Murid / Komite Sekolah)																
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	
1	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	1	2	3	4	
2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	
3	3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	
4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	
5	3	3	2	4	2	3	3	4	2	3	3	2	1	3	2	3	
6	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	1	3	3	4	
7	3	4	2	3	2	4	4	4	2	3	2	2	2	2	3	4	
8	3	3	2	4	2	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	
9	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	
10	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	2	3	2	4	3	4	
11	3	4	4	3	2	3	3	4	2	3	3	4	1	3	4	2	
12	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	2	3	2	3	3	4	
13	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	2	3	1	3	3	4	
14	3	3	2	3	2	4	3	4	2	3	4	2	1	3	3	2	
15	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	2	4	2	3	3	4	

No. Pert. Fak. Eksternal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Siswa / Ketua OSIS)																
	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	
1	4	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	
2	3	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	
3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	4	2	3	3	4	4	3	
4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3	
5	3	2	4	2	4	2	3	3	2	4	2	2	2	3	3	3	
6	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	
7	4	2	4	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	
8	4	2	3	4	4	3	2	4	3	4	2	3	2	4	3	3	
9	4	2	4	2	4	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4	
10	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	2	3	2	3	3	3	
11	4	2	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	
12	3	2	3	2	4	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	
13	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	
14	4	2	4	3	4	2	2	4	3	3	2	3	3	3	4	3	
15	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	2	3	3	4	

No. Pert. Fak. Eksternal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Siswa / Ketua OSIS)																
	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	
1	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	1	
2	4	4	2	2	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	1	
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	1		
4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	1		
5	4	4	2	2	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	2	1	
6	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	1	
7	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	
8	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2	1	
9	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	2	
10	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	1	
11	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	
12	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	1	
13	3	4	3	3	4	4	2	1	4	3	3	4	3	3	3	1	
14	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
15	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	1	

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden															Rata-Rata Baris (Urgensi)	
	Responden (Masyarakat)																
	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143		144
1	4	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	
2	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	1	3	3	4	3	3	
3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	
4	4	3	2	2	4	4	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	
5	3	2	3	1	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	4	4	
6	4	4	3	1	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3	
7	4	3	4	1	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	
8	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	
9	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	4	4	
10	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	
11	2	2	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	
12	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	
13	4	2	3	2	4	4	2	2	2	2	3	4	3	4	2	3	
14	3	2	3	3	3	4	2	3	2	2	4	3	3	3	3	4	
15	3	4	3	2	3	4	4	3	4	2	2	4	3	3	2	3	

No. Pert. Fak. Eksternal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Masyarakat)																
	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	
1	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	3	
2	4	3	2	2	2	4	3	4	2	2	3	4	4	2	2	3	
3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	4	3	4	2	2	3	
4	2	2	3	2	3	3	3	2	4	2	4	3	4	4	2	3	
5	2	2	4	2	3	4	2	3	2	2	3	4	4	3	1	3	
6	4	3	3	3	2	3	2	4	2	3	3	4	4	2	3	3	
7	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	4	3	4	3	2	3	
8	3	4	3	4	2	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	2	
9	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	
10	3	4	3	3	1	3	4	2	4	3	4	3	4	4	3	2	
11	2	3	4	2	3	4	3	2	2	3	3	4	3	2	1	3	
12	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	4	4	4	2	2	3	
13	2	3	3	2	4	4	2	2	2	2	3	4	4	2	1	3	
14	2	3	3	2	4	3	3	1	2	2	4	3	4	2	1	3	
15	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	4	4	3	3	

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden								Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Pengawas SMAN dan Pejabat Dinas Pendidikan)								
	161	162	163	164	165	166	167		
1	3	4	4	4	3	2	3	3.12	
2	2	2	2	2	2	2	2	2.86	
3	3	3	2	3	2	2	3	2.95	
4	2	1	1	2	2	2	2	2.97	
5	3	2	2	2	2	2	3	2.87	
6	3	2	2	2	2	2	3	3.05	
7	3	2	3	2	3	3	3	3.13	
8	3	3	3	2	3	3	3	3.08	
9	3	2	1	2	2	3	3	3.11	
10	3	2	2	3	3	3	3	3.19	
11	2	3	1	2	2	2	1	2.90	
12	3	3	3	3	3	3	3	3.01	
13	3	2	3	3	3	3	3	2.94	
14	3	2	2	3	3	3	3	2.92	
15	4	4	4	4	4	4	3	3.17	

Lampiran 2

PENILAIAN RESPONDEN ATAS KUESIONER SWOT

Bobot Faktor Internal Untuk Jangka Pendek

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Kepala Sekolah)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3		
2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3		
3	2	3	2	3	3	3	3	4	1	1	2	3	3	3	3	2		
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
5	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4		
6	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2		
7	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2		
8	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	4	3	3	2		
9	4	5	3	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3		
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3		
11	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3		
12	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3		
13	5	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3		
14	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3		
15	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3		
16	4	3	3	3	4	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3		
17	4	4	3	3	3	5	4	4	2	3	3	3	3	4	2	3		
18	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Kepala Sekolah)																	
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4			
2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3		
3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3		
4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	5	4	4	3		
5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3		
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3		
7	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4		
8	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3		
9	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4		
10	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4		
11	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4		
12	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4		
13	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	4	3	3	3		
14	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3		
15	5	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4		
16	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3		
17	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4		
18	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Guru Bidang Studi)																	
	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48		
1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2			
2	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3			
3	2	3	2	4	3	2	3	4	1	2	3	2	3	3	2	3		
4	3	5	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4		
5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4		
6	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3		
7	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	2		
8	3	5	3	4	3	3	5	4	2	3	5	2	4	3	3	4		
9	3	5	3	5	3	2	4	4	2	2	5	3	3	2	3			
10	4	4	4	5	3	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3		
11	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3		
12	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3		
13	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3		
14	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	5	3	4	4	3	3		
15	2	4	3	4	3	2	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3		
16	3	4	3	4	3	3	4	4	2	2	4	2	4	3	3	3		
17	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3		
18	3	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Guru Bidang Studi)																	
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64		
1	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	3	4	4		
2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4		
3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2		
4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2		
5	3	3	4	3	3	3	5	3	5	3	3	4	3	4	3	3		
6	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2		
7	3	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	5	5	3	4	4		
8	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3		
9	4	3	3	4	4	3	4	3	5	4	3	5	5	3	4	1		
10	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4	3	3	4		
11	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	5	3	3	2		
12	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2		
13	3	2	3	2	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3		
14	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	3	4	2		
15	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3		
16	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4		
17	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4		
18	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden																	Rata-Rata Baris	Ket
	Fak. Internal	Responden (Orang Tua Murid / Komite Sekolah)																	
		65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80		
1	3	3	4	3	4	4	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2			
2	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3			
3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3			
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4			
5	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3			
6	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4			
7	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2			
8	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	4			
9	3	3	2	5	5	4	3	4	2	2	5	3	3	3	2	3			
10	3	4	3	5	5	4	3	4	2	3	3	4	3	4	2	3			
11	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4			
12	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
13	3	3	3	3	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3			
14	2	4	3	3	5	4	4	3	2	3	4	4	2	4	3	3			
15	3	4	3	5	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3			
16	3	4	3	3	5	3	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3			
17	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4			
18	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4			
Rata-Rata Kolom																			

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden																	Rata-Rata Baris	Ket
	Fak. Internal	Responden (Orang Tua Murid / Komite Sekolah)																	
		81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96		
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	4			
2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3			
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	4	3			
4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3			
5	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	4	3			
6	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4			
7	3	3	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3			
8	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	3			
9	2	3	4	4	4	2	3	3	3	4	2	5	3	3	4	4			
10	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4			
11	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4			
12	2	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	4			
13	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4			
14	2	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	4			
15	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4			
16	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3			
17	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	2	4	3			
18	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3			
Rata-Rata Kolom																			

No. Pert. Fak. Internal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Siswa / Ketua OSIS)																	
	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112		
1	3	3	3	4	3	4	2	4	2	3	4	3	2	3	2	3		
2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3		
3	3	4	3	4	3	4	4	3	1	3	3	3	2	3	3	3		
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4		
5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3		
6	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4		
7	3	3	3	4	4	4	3	4	2	2	3	3	2	3	3	2		
8	4	4	4	4	4	5	4	5	2	4	3	3	4	3	3	3		
9	3	3	3	4	5	5	4	5	2	3	4	3	3	3	2	4		
10	4	4	3	5	4	5	3	4	2	2	4	3	3	3	2	3		
11	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3		
12	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4		
13	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4		
14	3	3	2	3	3	4	3	5	2	3	4	4	3	4	3	2		
15	3	3	2	4	4	4	3	5	1	2	4	3	3	3	3	3		
16	4	3	3	4	4	4	3	5	2	4	4	4	4	3	4	3		
17	3	3	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	4	2	3	4		
18	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Internal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Siswa / Ketua OSIS)																	
	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128		
1	3	3	4	5	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	5			
2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4			
3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4			
4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4			
5	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4			
6	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4			
7	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	3			
8	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	4			
9	4	3	3	4	5	2	4	3	4	4	2	4	5	5	5			
10	4	3	2	4	5	3	3	3	3	4	2	4	5	4	4			
11	2	2	2	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4			
12	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3			
13	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3			
14	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4			
15	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4			
16	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3			
17	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4			
18	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4			
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden															Rata-Rata Baris	Ket	
	Fak. Internal	Responden (Masyarakat)																
		129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142			143
1	2	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1		
2	2	4	2	3	4	1	3	4	2	2	3	3	2	3	4	3		
3	2	4	1	4	3	1	4	3	1	1	4	3	2	2	3	4		
4	4	4	3	2	4	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3		
5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3		
6	3	4	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3		
7	3	3	4	4	3	1	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2		
8	3	5	3	2	3	4	5	4	2	3	3	3	3	2	3	4		
9	3	3	3	4	3	3	3	5	2	3	4	3	4	3	3	4		
10	3	5	4	1	3	2	3	5	2	2	3	2	2	3	2	2		
11	4	4	3	3	3	1	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3		
12	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3		
13	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4		
14	3	3	2	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	2		
15	3	3	2	3	3	4	3	5	1	2	4	2	3	3	3	3		
16	3	4	2	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3		
17	3	4	3	3	3	2	3	5	3	2	3	3	4	3	3	3		
18	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert.	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Fak. Internal	Responden (Masyarakat)																
		145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159		
1	4	3	3	4	3	2	3	3	4	2	4	4	5	3	3	3		
2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	5	4	3	4		
3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	5	3	2	4		
4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	5	3	3	3		
5	3	3	4	2	1	4	3	3	4	2	4	5	5	3	2	3		
6	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	2	5	3	2	4		
7	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	5	5	4	3	4		
8	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3		
9	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	2	5	3	3	3		
10	3	3	2	4	3	2	3	3	5	4	2	2	5	4	2	3		
11	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	2	2	3		
12	2	3	4	3	1	4	3	3	4	3	4	3	5	3	2	4		
13	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	5	3	5	2	3	4		
14	2	3	4	4	1	3	3	3	3	2	4	3	5	3	3	4		
15	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	5	3	4	4		
16	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	5	4	5	3	3	4		
17	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4		
18	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Internal	Bobot Penilaian Responden								Rata-rata Baris	Ket
	Responden (Pengawas SMAN dan Pejabat Dinas Pendidikan)									
	161	162	163	164	165	166	167			
1	3	3	3	3	3	4	4	3.27	W	
2	3	3	3	3	3	4	4	3.29	W	
3	1	2	2	3	3	3	3	2.93	W	
4	3	4	4	4	4	4	4	3.64	S	
5	4	4	4	5	5	5	5	3.55	S	
6	3	4	4	4	5	4	4	3.33	W	
7	3	3	3	4	4	4	4	3.25	W	
8	3	3	4	4	4	4	4	3.51	S	
9	3	4	4	4	4	4	4	3.57	S	
10	3	3	3	3	4	3	4	3.46	S	
11	4	4	4	4	4	4	4	3.29	W	
12	3	3	3	3	3	4	4	3.34	W	
13	3	4	3	4	5	4	5	3.28	W	
14	2	2	2	2	3	4	4	3.38	W	
15	1	3	2	3	3	4	4	3.25	W	
16	3	3	3	4	4	4	4	3.43	S	
17	3	4	3	3	4	3	4	3.46	S	
18	3	3	3	3	4	3	4	3.51	S	
Rata-Rata Kolom								3.37		

Bobot Faktor Internal Untuk Urgensi Penanganan Jangka Pendek

No. Pert. Fak. Internal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Kepala Sekolah)																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	
2	4	2	4	3	4	2	2	4	4	3	2	4	4	3	4	4	
3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	
4	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	2	4	3	4	3	4	
5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	
6	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	
7	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	
8	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	2	
9	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	
10	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	
11	4	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	
12	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	
13	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	
14	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	
15	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	4	4	2	
16	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	4	3	3	
17	3	2	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	
18	3	2	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	

No. Pert. Fak. Internal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Kepala Sekolah)																
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	3	4	3	3	2	3	
2	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	
3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2	3	
4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	3	4	2	3	3	3	
5	4	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	2	3	
6	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	2	3	
7	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	2	3	
8	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	2	3	
9	3	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	
10	3	4	4	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	2	3	3	
11	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	2	3	
12	4	4	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	2	3	
13	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	4	2	3	2	2	3	
14	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	
15	4	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4	3	3	3	2	3	
16	4	3	3	4	3	3	3	3	2	4	2	4	2	3	3	3	
17	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	
18	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	4	2	3	2	3	

No. Pert. Fak. Internal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Guru Bidang Studi)																
	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	
1	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4	
2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	
3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	
5	2	4	3	4	2	3	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3	
6	2	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	
7	2	4	2	4	2	2	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	
8	2	4	2	2	2	2	4	4	3	3	1	4	4	4	3	4	
9	2	4	4	2	2	2	4	4	3	4	2	4	3	4	3	2	
10	2	4	3	2	2	2	4	4	4	3	2	3	4	4	4	2	
11	2	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	
12	2	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	
13	2	3	2	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	
14	2	4	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	
15	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	
16	3	4	2	2	3	2	4	4	2	2	3	3	4	3	4	3	
17	2	4	4	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	
18	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	

No. Pert. Fak. Internal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Guru Bidang Studi)																
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	
1	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	1	4	4	3	
2	4	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	
3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	
4	3	4	4	3	4	4	3	2	1	3	4	4	4	4	3	3	
5	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	2	
6	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	2	
7	3	3	3	4	4	3	3	4	1	3	4	3	3	4	4	2	
8	3	3	3	4	4	3	3	3	1	3	3	4	3	4	4	2	
9	4	3	4	3	4	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	
10	3	4	4	4	4	4	3	3	1	3	4	4	2	3	3	2	
11	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	
12	3	3	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	3	
13	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	4	4	3	
14	2	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	4	2	
15	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	2	
16	3	3	3	4	4	3	4	4	2	3	2	3	3	4	4	3	
17	2	4	3	4	4	4	3	3	2	3	2	4	2	4	4	2	
18	2	3	4	4	4	3	3	4	1	3	3	4	3	3	3	3	

No. Pert. Fak. Internal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Orang Tua Murid / Komite Sekolah)																
	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	
1	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	
2	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	
4	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	
5	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	
6	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	
7	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	
8	4	3	4	2	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	3	4	
9	3	3	3	1	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	
10	3	3	4	1	3	3	3	4	4	4	2	4	2	4	3	3	
11	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	2	4	
12	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	2	
13	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	2	
14	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
15	2	3	2	1	2	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	
16	2	3	3	2	2	2	3	4	2	3	2	4	3	3	3	3	
17	2	3	4	2	2	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	
18	2	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	

No. Pert.	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Orang Tua Murid/Komite Sekolah)																
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	
1	3	3	3	2	2	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	2	
2	4	4	4	3	2	4	3	4	2	3	3	4	2	2	4	2	
3	3	4	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	
4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	2	2	3	4	
5	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	
6	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	
7	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	
8	3	3	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	
9	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	4	2	3	3	3	4	
10	3	3	3	4	2	4	4	4	2	3	3	3	2	2	3	2	
11	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	
12	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	4	2	2	4	3	
13	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	
14	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	2	2	3	4	
15	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	2	4	2	2	4	3	
16	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	
17	3	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	3	2	2	3	3	
18	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	

No. Pert.	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Siswa / Ketua OSIS)																
	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	
1	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	2	3	3	3	4	4	
2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	3	4	
3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	2	2	3	4	3	3	
4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	2	4	4	3	4	
5	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	
6	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	
7	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	2	
8	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	1	2	4	3	4	3	
9	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	2	4	
10	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	
11	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	
12	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	2	4	3	2	4	
13	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	4	
14	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	2	4	4	3	4	3	
15	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	
16	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	
17	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	4	2	3	3	
18	4	4	4	3	4	3	1	3	3	4	2	2	4	3	4	4	

No. Pert.	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Fak. Internal	Responden (Siswa / Ketua OSIS)															
		113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	
1	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	1	
2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	1	
3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	1	
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	1	3	3	
5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	
6	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	
7	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	2	1	
8	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	4	2	2	1	
9	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	1	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	1	
11	4	2	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	2	
12	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	2	1	
13	3	3	2	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	1	
14	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	1	
15	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	1	
16	4	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	4	4	2	2	1	
17	4	2	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	1	
18	4	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	2	3	1	

No. Pert.	Urgensi Penangan															Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Fak. Internal	Responden (Masyarakat)														
		129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	
1	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3
2	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3
3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	2	4
4	4	3	3	1	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	2	3
5	4	3	4	1	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3
6	4	4	3	1	4	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	3
7	2	4	4	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
8	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
9	4	2	3	3	4	3	2	4	4	3	2	4	4	4	3	4
10	2	4	4	3	2	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	4
11	2	4	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
12	2	2	4	2	2	4	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3
13	4	2	3	1	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4
14	2	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2
15	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3
16	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2	3
17	4	3	3	1	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3
18	2	2	4	2	2	4	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3

No. Pert.	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Fak. Internal	Responden (Masyarakat)															
		145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	
1	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	
2	4	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	
3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	
4	2	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	2	3	3	
5	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	
6	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	
7	4	4	2	2	3	3	4	3	2	2	4	3	4	2	2	3	
8	2	3	4	2	2	4	3	2	2	2	2	4	4	1	1	3	
9	4	4	4	3	2	4	3	2	2	2	3	2	4	2	2	2	
10	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	4	2	4	2	4	3	
11	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	
12	2	4	3	2	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	
13	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	
14	4	3	4	4	2	3	3	4	2	2	4	3	4	2	3	3	
15	4	3	4	3	4	2	4	2	2	2	4	3	4	3	4	3	
16	4	4	3	3	3	3	4	2	2	2	3	4	4	2	3	3	
17	2	3	3	2	2	3	3	4	2	2	2	4	4	3	2	3	
18	2	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	3	4	3	2	3	

No. Pert.	Urgensi Penangan								Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Fak. Internal	Responden (Pengawas SMAN dan Pejabat Dinas Pendidikan)							
		161	162	163	164	165	166	167	
1		3	3	3	3	4	4	4	3.18
2		4	4	4	4	5	5	5	3.33
3		3	3	3	3	3	3	4	3.08
4		4	4	4	4	4	4	4	3.32
5		3	3	3	4	4	5	5	3.23
6		3	3	3	4	4	4	4	3.26
7		4	3	4	4	4	3	3	3.18
8		4	3	4	4	4	3	3	3.06
9		3	3	4	3	3	4	4	3.21
10		4	3	5	4	4	3	4	3.23
11		4	4	4	4	5	4	5	3.24
12		4	3	5	5	5	4	5	3.26
13		4	3	5	5	5	4	5	3.19
14		4	3	3	3	4	5	5	3.24
15		3	3	4	4	4	5	5	3.24
16		4	3	4	4	4	4	5	3.15
17		3	3	3	3	3	3	3	3.14
18		3	3	3	3	3	3	4	3.11

Bobot Faktor Eksternal Untuk Jangka Pendek

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Kepala Sekolah)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3		
2	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4		
3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3		
4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4		
5	4	3	4	2	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4		
6	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3		
7	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	2	3	3	3	4		
8	3	3	3	2	4	4	1	3	2	3	3	2	4	3	3	5		
9	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	2	2	5		
10	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	2	3	3	4	4	3		
11	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2		
12	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	2	3	4	3	3	3		
13	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3		
14	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4		
15	3	4	3	2	3	4	4	2	1	3	3	4	4	3	3	4		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Kepala Sekolah)																	
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
1	3	4	2	4	4	3	2	2	4	5	5	4	5	4	4	4		
2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	2	3		
3	2	3	3	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3		
4	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4		
5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	2	5	5	3	4		
6	4	3	3	4	4	3	2	3	4	4	4	3	5	4	5	4		
7	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
8	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3		
9	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4		
10	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4		
11	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4		
12	5	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3		
13	4	4	2	3	4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3		
14	4	4	3	3	4	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4		
15	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	5	2	5	3	4	4		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Guru Bidang Studi)																	
	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48		
1	4	4	3	5	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	2		
2	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4		
3	3	2	4	4	3	3	2	4	2	3	4	3	3	2	2	4		
4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4		
5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4		
6	3	5	3	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3		
7	3	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3		
8	3	4	3	4	4	4	2	3	2	2	4	4	4	3	3	3		
9	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3		
10	4	4	3	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3		
11	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2		
12	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	3	4	3	3	3		
13	3	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3		
14	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	5	5	4	3		
15	4	4	2	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Guru Bidang Studi)																	
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64		
1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5	4	3	4	5		
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4		
3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	2	3	5		
4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4		
5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4		
6	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	5		
7	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4		
8	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4		
9	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4		
10	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	5	3	4	4	5		
11	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4	4	5	4	3	4	4		
12	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4		
13	2	2	2	2	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	3	5		
14	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	5	4	3	3	4		
15	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Orang Tua Murid / Komite Sekolah)																	
	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80		
1	4	3	3	5	4	5	3	4	1	4	4	3	2	3	3	2		
2	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4		
3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3		
4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
5	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4		
6	3	3	3	5	4	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3		
7	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	3	3	4	4	2		
8	3	4	3	4	5	4	1	3	2	2	4	4	4	4	4	3		
9	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4		
10	3	4	3	5	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3		
11	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	2		
12	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4		
13	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2		
14	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3		
15	4	3	3	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Orang Tua Murid / Komite Sekolah)																	
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96		
1	3	3	3	4	2	3	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4		
2	3	3	3	2	2	4	3	4	2	4	3	3	3	2	2	4		
3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	5	4	2	4	3		
4	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4	5	4	3	2	3	3		
5	3	5	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4		
6	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3		
7	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3		
8	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3		
9	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3		
10	4	3	3	4	3	3	3	3	5	4	3	4	4	2	4	4		
11	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4		
12	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	2	4	4		
13	3	2	3	4	2	3	4	3	2	4	4	5	4	3	3	3		
14	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3		
15	2	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Siswa / Ketua OSIS)																	
	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112		
1	3	3	3	4	3	4	3	4	1	4	4	4	2	3	2	2		
2	3	2	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4		
3	3	2	3	4	3	4	3	2	2	4	4	3	4	3	3	3		
4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4		
5	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3		
6	3	3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3		
7	4	3	4	4	4	4	3	5	1	4	4	4	3	4	3	2		
8	3	4	3	3	4	4	1	4	1	3	4	3	4	3	3	3		
9	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	4		
10	3	4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	3	3		
11	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3		
12	3	4	3	3	3	4	3	5	2	3	3	4	3	3	3	4		
13	4	5	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	3	2		
14	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	3	5	5	5	3		
15	4	5	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	4		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris	Ket
	Responden (Siswa / Ketua OSIS)																	
	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128		
1	2	3	3	4	3	4	2	3	3	4	5	4	5	4	3	5		
2	2	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	4		
3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	5	4	5	4	3	5		
4	2	3	3	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	5		
5	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4		
6	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5		
7	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4		
8	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4		
9	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4		
10	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	5		
11	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4		
12	3	3	3	3	5	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4		
13	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
14	2	4	2	4	5	3	4	3	4	4	2	4	2	3	3	3		
15	2	3	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden															Rata-Rata Baris	Ket	
	Responden (Masyarakat)																	
	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143			144
1	4	4	3	3	4	1	4	5	1	4	4	3	2	3	2	2		
2	2	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3		
3	4	4	3	4	4	1	4	4	2	2	4	4	3	3	2	3		
4	3	4	3	2	3	2	4	2	3	3	4	3	4	4	3	3		
5	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3		
6	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3		
7	3	4	4	1	3	1	4	5	1	5	3	3	3	3	2	2		
8	3	4	3	3	4	5	3	4	1	2	4	4	3	3	2	3		
9	5	4	4	4	5	1	4	3	2	5	4	4	3	4	4	4		
10	3	3	3	3	4	3	2	5	2	4	2	4	3	4	3	3		
11	4	3	4	3	4	3	3	4	1	4	4	3	3	4	3	2		
12	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3		
13	4	3	3	4	4	2	3	3	1	4	4	4	4	3	3	3		
14	4	3	3	2	4	1	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4		
15	4	4	3	3	5	2	4	5	2	3	4	4	4	3	3	3		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden															Rata-Rata Baris	Ket	
	Responden (Masyarakat)																	
	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159			160
1	2	2	3	3	3	4	2	2	3	4	4	4	5	4	3	4		
2	2	2	2	3	4	3	2	3	3	4	4	3	5	4	2	4		
3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	5	3	4	4		
4	4	4	4	4	2	4	3	2	3	3	5	3	5	3	2	4		
5	3	4	4	4	1	3	3	3	4	3	4	1	5	4	3	4		
6	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	5	3	2	4		
7	2	3	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4		
8	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4		
9	2	3	3	4	5	3	3	3	3	2	4	3	5	3	2	3		
10	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	5	3	4	3		
11	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3		
12	3	3	3	4	5	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	4		
13	2	3	3	4	1	4	2	2	4	3	3	1	5	3	2	4		
14	2	4	3	4	5	3	3	3	4	3	4	3	5	3	3	3		
15	2	3	3	4	1	3	3	2	5	4	4	3	5	2	4	3		
Rata-Rata Kolom																		

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden								Rata-rata Baris	Ket
	Responden (Pengawas SMAN dan Pejabat Dinas Pendidikan)									
	161	162	163	164	165	166	167			
1	3	3	3	3	4	4	4	3.32	T	
2	3	3	3	3	3	4	3	3.19	T	
3	3	3	3	3	4	4	4	3.22	T	
4	4	4	4	4	4	4	4	3.44	O	
5	3	4	4	4	4	4	4	3.49	O	
6	3	3	3	3	4	4	4	3.36	T	
7	3	3	4	4	4	4	4	3.46	O	
8	3	3	4	4	4	4	4	3.47	O	
9	4	4	4	4	4	4	4	3.49	O	
10	2	3	3	3	3	3	3	3.53	O	
11	3	2	3	2	2	3	3	3.37	T	
12	3	4	4	4	5	5	5	3.51	O	
13	3	3	4	3	4	4	4	3.27	T	
14	4	4	4	5	5	5	5	3.53	O	
15	3	4	4	4	4	5	5	3.48	O	
Rata-Rata Kolom								3.41		

Bobot Faktor Eksternal Untuk Urgensi Penanganan Jangka Pendek

No. Pert. Fak. Eksternal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Kepala Sekolah)																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	2	4	3	3	4	4	
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	3	
3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	4	
4	4	2	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	
5	4	2	3	4	4	4	2	4	3	4	2	2	3	3	2	4	
6	3	2	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	
7	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	
8	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	
9	4	2	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4	4	4	2	3	
10	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	
11	4	2	4	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	
12	4	2	3	3	4	2	3	4	4	2	3	3	3	4	2	3	
13	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	
14	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	
15	4	3	3	2	4	3	3	2	2	2	2	3	4	2	2	4	

No. Pert. Fak. Eksternal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Kepala Sekolah)																
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	2	2	3	
2	3	3	2	4	3	4	3	2	2	4	3	2	1	3	2	2	
3	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	2	3	2	3	2	3	
4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	
5	4	3	4	4	3	4	3	2	2	4	3	4	3	3	2	3	
6	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	2	3	2	3	
7	3	3	4	4	3	4	2	3	2	4	3	4	3	3	2	3	
8	3	3	4	4	3	4	2	3	2	4	2	4	2	3	3	3	
9	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	2	3	
10	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	2	4	2	3	
11	3	4	4	4	3	4	2	2	2	4	2	4	2	3	2	3	
12	4	3	3	4	3	3	4	2	2	4	2	3	2	2	2	3	
13	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	2	3	
14	4	3	3	4	3	4	3	2	2	4	3	3	1	2	2	3	
15	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	2	3	2	2	2	3	

No. Pert. Fak. Eksternal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Guru Bidang Studi)																
	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	
1	2	4	3	2	2	2	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	
2	2	4	3	2	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	
3	2	4	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	
4	2	4	3	2	2	2	4	4	3	3	2	4	3	3	3	4	
5	2	4	2	2	2	2	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	
6	2	4	4	2	2	2	3	4	4	4	3	2	2	4	3	4	
7	3	4	3	3	2	2	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	
8	3	4	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	
9	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	
10	2	4	4	2	2	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	
11	4	3	3	2	2	2	3	4	3	3	1	2	3	4	3	4	
12	3	4	2	2	2	2	4	4	4	3	2	2	3	2	2	4	
13	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	3	3	4	4	4	
14	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	
15	2	4	3	2	2	2	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	

No. Pert. Fak. Eksternal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Guru Bidang Studi)																
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	
1	2	3	2	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	2	4	3	
2	2	4	3	3	4	4	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	
3	2	3	3	3	4	3	3	4	1	3	3	3	2	4	3	3	
4	1	4	3	4	4	4	3	3	1	3	2	3	2	4	4	2	
5	1	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	
6	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	2	
7	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2
8	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	2	4	2	2	4	2	
9	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	
10	2	4	3	4	4	4	4	3	1	3	2	3	2	2	4	3	
11	2	4	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	4	2	
12	2	3	3	3	4	3	3	2	1	3	4	3	3	2	4	2	
13	1	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	2	
14	1	4	3	3	4	4	2	3	1	3	3	3	3	2	3	2	
15	4	3	4	3	4	3	3	3	1	3	3	4	3	4	3	3	

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Orang Tua Murid / Komite Sekolah)																
	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	
1	2	3	3	2	2	4	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	
2	2	3	4	2	2	4	3	3	2	4	2	2	3	4	2	4	
3	2	3	3	2	2	4	2	4	3	3	2	3	4	3	3	3	
4	2	3	4	2	2	4	3	4	2	4	2	2	2	3	3	4	
5	2	3	3	2	2	4	2	4	3	3	3	2	3	3	2	4	
6	2	3	3	2	2	4	3	4	3	3	1	3	4	4	3	3	
7	1	3	4	2	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	
8	2	3	4	2	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	
9	2	3	3	2	2	4	2	4	2	3	2	3	3	4	3	4	
10	2	3	4	2	2	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	2	
11	2	3	4	2	2	4	3	4	3	3	3	4	2	4	3	3	
12	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	
13	1	3	3	2	1	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	
14	2	3	4	2	2	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3	
15	2	3	3	2	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Orang Tua Murid / Komite Sekolah)																
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	
1	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	1	2	3	4	
2	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	
3	3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	
4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	
5	3	3	2	4	2	3	3	4	2	3	3	2	1	3	2	3	
6	3	4	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	1	3	3	4	
7	3	4	2	3	2	4	4	4	2	3	2	2	2	2	3	4	
8	3	3	2	4	2	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	
9	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	
10	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	2	3	2	4	3	4	
11	3	4	4	3	2	3	3	4	2	3	3	4	1	3	4	2	
12	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	2	3	2	3	3	4	
13	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	2	3	1	3	3	4	
14	3	3	2	3	2	4	3	4	2	3	4	2	1	3	3	2	
15	3	3	4	3	2	3	3	4	2	3	2	4	2	3	3	4	

No. Pert. Fak. Eksternal	Urgensi Penangan														Rata-Rata Baris (Urgensi)	
	Responden (Siswa / Ketua OSIS)															
	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110		111
1	4	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	
2	3	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4
3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	4	2	3	3	4	4	3
4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3
5	3	2	4	2	4	2	3	3	2	4	2	2	2	3	3	3
6	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3
7	4	2	4	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3
8	4	2	3	4	4	3	2	4	3	4	2	3	2	4	3	3
9	4	2	4	2	4	3	3	4	3	4	2	3	3	2	3	4
10	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	2	3	2	3	3	3
11	4	2	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3
12	3	2	3	2	4	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3
13	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3
14	4	2	4	3	4	2	2	4	3	3	2	3	3	3	4	3
15	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	2	3	3	4

No. Pert. Fak. Eksternal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Siswa / Ketua OSIS)																
	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	
1	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	1	
2	4	4	2	2	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	1	
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	1	
4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	1	
5	4	4	2	2	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	2	1	
6	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	1	
7	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	
8	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2	1	
9	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	2	
10	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	1	
11	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	
12	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	1	
13	3	4	3	3	4	4	2	1	4	3	3	4	3	3	3	1	
14	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
15	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	1	

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Masyarakat)																
	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	
1	4	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	
2	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	1	3	3	4	3	3	
3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	
4	4	3	2	2	4	4	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	
5	3	2	3	1	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	4	4	
6	4	4	3	1	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3	
7	4	3	4	1	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	
8	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	
9	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	3	2	3	4	4	
10	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	
11	2	2	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	
12	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	
13	4	2	3	2	4	4	2	2	2	2	3	4	3	4	2	3	
14	3	2	3	3	3	4	2	3	2	2	4	3	3	3	3	4	
15	3	4	3	2	3	4	4	3	4	2	2	4	3	3	2	3	

No. Pert. Fak. Eksternal	Urgensi Penangan																Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Masyarakat)																
	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	
1	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	3	
2	4	3	2	2	2	4	3	4	2	2	3	4	4	2	2	3	
3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	4	3	4	2	2	3	
4	2	2	3	2	3	3	3	2	4	2	4	3	4	4	2	3	
5	2	2	4	2	3	4	2	3	2	2	3	4	4	3	1	3	
6	4	3	3	3	2	3	2	4	2	3	3	4	4	2	3	3	
7	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	4	3	4	3	2	3	
8	3	4	3	4	2	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	2	
9	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	
10	3	4	3	3	1	3	4	2	4	3	4	3	4	4	3	2	
11	2	3	4	2	3	4	3	2	2	3	3	4	3	2	1	3	
12	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	4	4	4	2	2	3	
13	2	3	3	2	4	4	2	2	2	2	3	4	4	2	1	3	
14	2	3	3	2	4	3	3	1	2	2	4	3	4	2	1	3	
15	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	4	4	3	3	

No. Pert. Fak. Eksternal	Bobot Penilaian Responden								Rata-Rata Baris (Urgensi)
	Responden (Pengawas SMAN dan Pejabat Dinas Pendidikan)								
	161	162	163	164	165	166	167		
1	3	4	4	4	3	2	3	3.12	
2	2	2	2	2	2	2	2	2.86	
3	3	3	2	3	2	2	3	2.95	
4	2	1	1	2	2	2	2	2.97	
5	3	2	2	2	2	2	3	2.87	
6	3	2	2	2	2	2	3	3.05	
7	3	2	3	2	3	3	3	3.13	
8	3	3	3	2	3	3	3	3.08	
9	3	2	1	2	2	3	3	3.11	
10	3	2	2	3	3	3	3	3.19	
11	2	3	1	2	2	2	1	2.90	
12	3	3	3	3	3	3	3	3.01	
13	3	2	3	3	3	3	3	2.94	
14	3	2	2	3	3	3	3	2.92	
15	4	4	4	4	4	4	3	3.17	

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS INDONESIA

KUESIONER PENELITIAN

STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN SMA NEGERI BERPRESTASI
RENDAH DI DKI JAKARTA



Oleh :

ANGKI KUSUMA DEWI
NPM 0606152333

PENGANTAR

Hingga saat ini banyak pihak yang berpendapat bahwa mutu pendidikan yang ada di Indonesia masih terbilang rendah. Secara ekstrim ada pihak yang berpendapat bahwa pemerintah justru merupakan bagian dari permasalahan tersebut, dimana hal ini mencerminkan adanya kegagalan pemerintah dalam bidang pendidikan. Anggapan ini juga mempunyai dampak bahwa pelayanan pendidikan yang diberikan oleh lembaga pendidikan formal kepada masyarakat masih belum cukup optimal.

Beranjak dari latar belakang singkat di atas, melalui Penelitian ini diharapkan dapat diperoleh deskripsi dan hasil analisis secara ilmiah, sehingga mampu mengungkapkan secara faktual tentang Mutu Pendidikan yang ada saat ini, khususnya pada lembaga pendidikan formal yaitu SMA Negeri di Propinsi DKI Jakarta, untuk kemudian dapat menghasilkan suatu rekomendasi yang ilmiah-aplikatif guna meningkatkan Mutu Pendidikan di masa mendatang. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, data dan informasi yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya terjadi melalui pengisian Kuesioner ini sangatlah dibutuhkan.

Atas kesediaan dan kontribusi data dan informasi yang Ibu/Bapak berikan melalui pengisian Kuesioner ini saya sampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang tulus.

KUESIONER
ANALISA UNTUK STRATEGI KEBIJAKAN

PENELITIAN

Penelitian kuesioner untuk menjangkau penilaian/persepsi responden atas faktor internal dan faktor eksternal SMA Negeri di DKI Jakarta, untuk mencari titik terang atas hal-hal tertentu, sebagai upaya pemilihan/penilaian untuk merumuskan rekomendasi alternatif strategi kebijakan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan SMA Negeri di DKI Jakarta.

A. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Bapak/Ibu/Saudara/I diminta untuk mengisi kuesioner yang terdiri dari 2 (dua) bagian, yaitu penilaian Bapak/Ibu/Saudara/I terhadap :

- 1) Faktor-faktor Internal yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan SMA Negeri
- 2) Faktor-faktor Eksternal yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan SMA Negeri

Dimana, penilaian tersebut dibagi ke dalam 2 (dua) periode waktu, yaitu :

- (a) “Kondisi Sampai Dengan Saat ini (s.d. Tahun 2008)” dan :
- (b) “Harapan di Masa Yang Akan Datang (Tahun 2009 s.d.

B. DATA RESPONDEN (Identitas Diri)

Nama Lengkap :

Sekolah :

Asal Daerah : Jakarta/Luar Jakarta, sebutkan.....

Pekerjaan/Jabatan :

Lama Menjabat : tahun bulan

(Diisi jika anda Pejabat Dinas Pendidikan/Kepala Sekolah/Pengurus Komite Sekolah)

No. Telpon/HP :

Jenis Kelamin : Pria/Wanita

Usia : tahun

Pendidikan (Tamatan) : SMA/Akademi/Universitas (S1)/Pasca Sarjana (S2-

LEMBAR PERTANYAAN KUESIONER

» **Berilah Penilaian atas kondisi/prestasi dari faktor-faktor internal dibawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan huruf , yang ada, yaitu ;**

A. Penilaian atas kondisi saat ini

BRS : Buruk Sekali C : Cukup BS : Baik Sekali
 BR : Buruk B : Baik

B. Penilaian atas harapan di masa yang akan datang

TP : Tidak Penting CP : Cukup Penting SP : Sangat Penting
 KP : Kurang Penting P : Penting

» **Berilah Penilaian Urgensi Penangan atas kondisi/prestasi dari faktor-faktor internal dibawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan huruf yang ada, yaitu ;**

BP : Belum Penting dilakukan penanganannya PS : Penting Sekali dilakukan penanganannya
 P : Penting dilakukan penanganannya APS : Amat Penting Sekali dilakukan penanganannya

	FAKTOR INTERNAL	Penilaian Responden					Urgensi Penanganan								
		Kondisi Saat Ini (s/d tahun 2008)						Harapan di Masa Yang Akan Datang (Tahun 2009 s.d. 2014)							
1	Kemampuan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, pengontrolan dan evaluasi) kepala sekolah dalam mengelola sekolah	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
2	Kemampuan Guru dalam menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung dalam mengajar	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
3	Kualitas tenaga administrasi, pustakawan, dan laboran sebagai pendukung proses pembelajaran	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
4	Jumlah tenaga SDM (tenaga pendidik/guru) yang tersedia dari berdedikasi	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
5	Keberadaan fasilitas fisik layanan khusus (seperti ; Laboratorium														

	ruang diskusi dan konseling, perpustakaan) sebagai penunjang kegiatan belajar para siswa	BRS BR C B BS	TP KP CP P SP	BP P PS APS
6	Kelengkapan sarana belajar utama (gedung sekolah, perabot fisik peralatan pendidikan, buku, teknologi informasi dan komunikasi) yang menunjang kelancaran proses belajar para siswa	BRS BR C B BS	TP KP CP P SP	BP P PS APS
7	Lokasi sekolah terbebas dari gangguan pencemaran udara dari air, serta kebisingan	BRS BR C B BS	TP KP CP P SP	BP P PS APS
8	Penerimaan siswa secara selektif dan transparan sesuai dengan aturan yang berlaku	BRS BR C B BS	TP KP CP P SP	BP P PS APS
9	Orientasi siswa baru bersifat akademik dan mendidik, jauh dari tindak kekerasan dan berada di bawah pengawasan guru	BRS BR C B BS	TP KP CP P SP	BP P PS APS
10	Kemampuan pembiayaan dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah	BRS BR C B BS	TP KP CP P SP	BP P PS APS
11	Pengelolaan biaya/anggaran dan dana dari masyarakat untuk pelaksanaan program kegiatan utama (operasional kegiatan belajar mengajar, pembayaran gaji, transpor, insentif)	BRS BR C B BS	TP KP CP P SP	BP P PS APS
12	Kemampuan pembiayaan dalam kegiatan program penunjang (seperti ;olahraga, lomba sains, ekstrakurikuler, pendalaman materi pengembangan tenaga pendidik tercukupi.	BRS BR C B BS	TP KP CP P SP	BP P PS APS
13	Kemampuan sekolah dalam melakukan subsidi silang untuk murid tidak mampu	BRS BR C B BS	TP KP CP P SP	BP P PS APS
14	Penerapan Kurikulum Nasional relevan dengan potensi siswa di sekolah	BRS BR C B BS	TP KP CP P SP	BP P PS APS
15	Pengembangan kurikulum sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa	BRS BR C B BS	TP KP CP P SP	BP P PS APS
16	Kurikulum sekolah diterapkan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini	BRS BR C B BS	TP KP CP P SP	BP P PS APS
17	ketepatan dari penempatan jabatan dan personal yang ada dalam struktur organisasi sekolah mendukung prestasi siswa	BRS BR C B BS	TP KP CP P SP	BP P PS APS
18	Pelaksanaan manajemen sekolah secara sinergis sesuai dengan <i>job description</i> yang ditetapkan.	BRS BR C B BS	TP KP CP P SP	BP P PS APS



LEMBAR PERTANYAAN KUESIONER

» Berilah Penilaian atas kondisi/prestasi dari faktor-faktor eksternal dibawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan huruf , yang ada, yaitu ;

A. Penilaian atas kondisi saat ini

BRS : Buruk Sekali

C : Cukup

BS : Baik Sekali

BR : Buruk

B : Baik

B. Penilaian atas harapan di masa yang akan datang

TP : Tidak Penting

CP : Cukup Penting

SP : Sangat Penting

KP : Kurang Penting

P : Penting

» **Berilah Penilaian Urgensi Penangan atas kondisi/prestasi dari faktor-faktor eksternal dibawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan huruf yang ada, yaitu ;**

BP : Belum Penting dilakukan penanganannya

PS : Penting Sekali dilakukan penanganannya

P : Penting dilakukan penanganannya

APS : Amat Penting Sekali dilakukan penanganannya

	FAKTOR EKSTERNAL	Penilaian Responden										Urgensi Penanganan			
		Kondisi Saat Ini (s/d tahun 2008)					Harapan di Masa Yang Akan Datang (Tahun 2009 s.d. 2014)								
1	Pengaruh kondisi lingkungan sekitar terhadap kegiatan proses belajar mengajar	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
2	Dampak pemberlakuan otonomi daerah, termasuk otonomi pendidikan dan sekolah (pengelolaan, pembiayaan)	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
3	Kemampuan dinas pendidikan dalam menseleksi, merekrut kepala sekolah dan tenaga pengajar.	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
4	<i>Polirtical Will</i> Pemerintah (DEPDIKNAS) dalam meningkatkan mutu pendidikan	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
5	Kemungkinan tidak adanya peningkatan anggaran pendidikan pusat dan daerah untuk pendidikan	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
6	Kondisi kesejahteraan , adanya perbedaan gaji/tunjangan antara pendidik tetap dan honorer yang terlalu jauh	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
7	Akses terhadap pemanfaatan perkembangan IPTEK guna mendukung proses belajar yang interaktif	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
8	Dampak Keberadaan UU No 220/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Pendidikan, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19/2005 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
9	Kemungkinan terciptanya Jalinan Kemitraan sekolah dengan lembaga lain yang relevan (seperti ; Perguruan Tinggi berkaitan dengan out dengan investasi (beasiswa) darn pemanfaatan output lulusan	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
10	Keberadaan dewan pendidikan di setiap wilayah kotamadya sebagai penyalur aspirasi/keluhan masyarakat terhadap	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS

	pendidikan														
11	Keaktifan orang tua dalam ikut mengatasi berbagai masalah pendidikan yang ada melalui wadah komite sekolah	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
12	Persepsi masyarakat terhadap pengelolaan pendidikan sekolah	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
13	Dukungan dan Partisipasi Masyarakat terhadap dunia pendidikan	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
14	Peran serta jasa konsultan pendidikan untuk membantu memberi masukan mengenai tata cara pengelolaan ke sekolah yang baik sesuai dengan standar proses pendidikan	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS
15	Keberadaan Badan Standarisasi Nasional Pendidikan (BSNP), Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) dan Lembaga penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) sebagai lembaga Independen yang memantau penyelenggaraan pendidikan, dari melaksanakan program sertifikasi profesi.	BRS	BR	C	B	BS	TP	KP	CP	P	SP	BP	P	PS	APS