

**STRATEGI PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DASAR
DALAM MENINGKATKAN MUTU LAYANAN PENDIDIKAN
DI KECAMATAN SUBANG**

TESIS

diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Magister Pendidikan Program Studi Administrasi Pendidikan



NAULI SUSILAWATI
NIM : 1602988

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
SEKOLAH PASCA SARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

Nauli Susilawati, 2019

*STRATEGI PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DASAR DALAM MENINGKATKAN MUTU LAYANAN
PENDIDIKAN DI KECAMATAN SUBANG*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

TAHUN 2018

Nauli Susilawati, 2019

***STRATEGI PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DASAR DALAM MENINGKATKAN MUTU LAYANAN
PENDIDIKAN DI KECAMATAN SUBANG***

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

JUDUL
STRATEGI PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DASAR
DALAM MENINGKATKAN MUTU LAYANAN PENDIDIKAN
DI KECAMATAN SUBANG

Oleh
NAULI SUSILAWATI
NIM : 1602988
Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), 2018

Sebuah tesis yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
memperoleh gelar
Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Administrasi
Pendidikan

© Nauli Susilawati 2018
Universitas Pendidikan Indonesia
Juni 2018

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Tesis ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian,
dengan dicetak ulang, difoto kopi, atau cara lainnya tanpa seizin penulis

LEMBAR PENGESAHAN

**NAULI SUSILAWATI
1602988**

**STRATEGI PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DASAR
DALAM MENINGKATKAN MUTU LAYANAN PENDIDIKAN
DI KECAMATAN SUBANG**

**Disetujui dan disahkan oleh pembimbing:
Pembimbing I,**

**Dr. Taufani Chusnul Kurniatun, M.Si.
NIP. 19681107 199802 2 001**

Pembimbing II,

**Dr. Asep Sudarsyah, M.Pd.
NIP. 19610731 198703 1 001**

**Mengetahui,
Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan,**

Prof. Dr. Hj. Aan Komariah, M.Pd.
NIP. 19700524 199402 2 001

PERNYATAAN
Keaslian Tesis dan Bebas Plagiarisme

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul
“ Strategi Partisipasi Komite Sekolah Dasar dalam Meningkatkan Mutu
Layanan Pendidikan di Kecamatan Subang”
ini beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri. Saya
tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang
tidak sesuai dengan etika ilmu yang berlaku dalam masyarakat
keilmuan. Atas pernyataan ini saya siap menanggung resiko/ sanksi
apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran etika keilmuan
atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya.

Bandung, Juni 2018
Yang membuat pernyataan,

Materai

NAULI SUSILAWATI

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Ilahi Rabbi yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis berjudul “ Strategi Partisipasi Komite Sekolah Dasar dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan di Kecamatan Subang” ini dengan lancar. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Besar Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat dan semua orang yang mengikuti jejak langkahnya dalam menjalani kehidupan yang fana ini.

Penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada program studi Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana UPI. Penelitian ini berisi tentang Strategi Partisipasi Komite Sekolah Dasar Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan di Kecamatan Subang. Dalam penyusunan dilakukan Analisis SWOT yang merupakan salah satu instrument perencanaan strategis dengan menggunakan kerangka kerja dan memberikan penilaian menyeluruh terhadap aspek kekuatan, kelemahan, kesempatan eksternal dan ancaman. Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis SWOT adalah memahami seluruh informasi dalam suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah.

Segala kekurangan dari hasil penelitian ini merupakan kelemahan penulis. Semoga penelitian ini dapat dilanjutkan dalam penelitian berikutnya untuk perbaikan dan penyempurnaan. Dengan adanya penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan sumbangsih bagi sekolah, khususnya komite sekolah. Semoga melalui hasil analisis SWOT ini dapat meningkatkan partisipasi komite sekolah. Harapan kita bahwa dengan terdokumentasikannya rencana strategis partisipasi komite

Nauli Susilawati, 2019

STRATEGI PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DASAR DALAM MENINGKATKAN MUTU LAYANAN PENDIDIKAN DI KECAMATAN SUBANG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

sekolah dapat dijadikan sebagai salah satu wadah motivasi para ketua komite sekolah di masa depan.

Subang, April 2018
Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan ini, penulis tidak lupa menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan sumbangan atas terselesaikannya tesis ini.

1. Ucapan terima kasih kepada rektor Universitas Pendidikan Indonesia, Bapak Prof. Dr. H. Asep Kadarohman, M.Si. yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk mengenyam pendidikan di kampus ini. Sebuah kampus yang menjadi tujuan banyak orang untuk belajar dan terus belajar. Alhamdulillah penulis dapat belajar di kampus ini.
2. Selanjutnya ucapan terima kasih kepada Direktur Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, Bapak Prof. Dr. Yaya Sukjaya Kusumah, M.Si. atas segala fasilitas dan dukungannya dalam pelaksanaan pendidikan di pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia. Segala kemudahan itu telah penulis rasakan selama menempuh pendidikan di sini.
3. Kepada Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan, Pascasarjana UPI, Ibu Prof. Dr. Hj. Aan Komariah, M.Pd. Saya ucapkan terima kasih untuk semua kemudahan dan perhatian yang diberikan kepada kami.
4. Kepada pembimbing I, Ibu Dr. Taufani Chusnul Kurniatun, M.Si. sekaligus sebagai Pembimbing Akademik penulis sejak semester satu hingga tesis, telah membimbing penulis dengan sepenuh hati dan segenap jiwa. *Hatur nuhun pisan*, Jasa Ibu takkan saya lupakan.

5. Kepada pembimbing II, Bapak Dr. Asep Sudaryah, M.Pd. terima kasih atas bimbingan dan dukungan selama melakukan dan menyelesaikan tesis ini.
6. Kepada Bapak Dr.H. Danny Meirawan,M.Pd. selaku penguji seminar proposal sehingga saran-sarannya dapat menginspirasi saya dalam menyusun perbaikan tesis selanjutnya.
7. Kepada seluruh dosen program studi Administrasi Pendidikan, Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia saya ucapkan terima kasih setulus-tulusnya atas ilmu yang diberikan serta bimbingannya selama kuliah. Terima kasih telah membuka cakrawala kami yang sebelumnya tidak mengerti tentang ilmu Administrasi Pendidikan, karena kami kelas tidak sebidang.
8. Kepada segenap tenaga administrasi program studi Administrasi Pendidikan dan pascasarjana, UPI, terima kasih untuk dukungan dan semua fasilitas yang telah diberikan demi keberlangsungan pendidikan kami.
9. Kepada Ibu Hj Ety Suhaeti,MM.Pd, selaku Kepala SDN Rosela Indah, Bapak Edi Supriatna,S.Pd selaku Kepala SDN Karanganyar. Terima kasih karena telah bersedia dan memberikan izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian baik wawancara maupun pendokumentasian.
10. Kepada Bapak Nurita selaku ketua komite SDN Rosela Indah, Bapak Yuli Santoso selaku ketua SDN Karanganyar. Terima kasih karena telah bersedia dan memberikan bantuan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian baik wawancara maupun pendokumentasian
11. Kepada pendidik dan tenaga kependidikan SDN Karanganyar , terkhusus N. Suherah,S.Pd, Oman Sahroman,S.Pd.I, Ilan Julia Rahayu, S.Pd. Terima kasih atas dukungan dan keterbukaan dalam memberikan informasi sehingga penulis lancar melaksanakan penelitian.
12. Kepada pendidik dan tenaga kependidikan SDN Rosela Indah, terkhusus Denni Budiman,S.Pd, IKa Hartika,S.Pd, Yuyun Yunungsih S.Pd, Sri Apriliana,A.Ma.Pust. Terima kasih atas dukungan dan keterbukaan dalam memberikan informasi sehingga penulis lancar melaksanakan penelitian.

13. Kepada orang tua siswa SDN Rosela Indah, kelas III-B dan V-C .Terima kasih atas pengertian dan keterbukaannya dalam memberikan dukungan sehingga penulis lancar melaksanakan penelitian.
14. Kepada suami dan anak-anakku tercinta, Drs. Bambang Yuniarto, Nicke Oktaviani Saputri,S.Pd, Nicko Febriansyah Saputro, S.Pd,Terima kasih karena telah mengikhhlaskan segalanya untuk penulis dan Mentari Febriani Saputri putri bungsu yang rela ditinggalkan sehingga penulis termotivasi untuk dapat menyelesaikan penelitian .
15. Terkhusus kepada motivatorku Budi Rukmana,SH, S.Sos, M.Si. Terima kasih yang selalu memberi penulis semangat dan inspirasi dalam penyusunan penelitian.
16. Kepada orang tua, Mama terima kasih atas segala dukungan dan doa yang tulus sehingga penulis lancar dalam segala hal. Tiada yang berarti tanpa doa dan dukungan dari beliau. Dan terima kasih karena telah menjaga dan mengasihi Mentari dengan tulus selama penulis menyelesaikan tesis ini. Dan maaf jika penulis belum dapat membalas semua pengorbanan dan kasih sayang mu.
17. Terima kasih juga untuk saudara-saudaraku, Adikku Susi Susilastri, Kakakku Asep Supriady dan lainnya yang telah ikut menjaga dan mengasihi Mentari. Semoga kita tetap menjadi saudara yang kompak sampai nanti.
18. Kepada teman-teman seperjuangan kelas Reguler angkatan 2016, terima kasih atas pengalaman, kebersamaan dan segala kebahagiaann yang begitu singkat. Akan menjadi kenangan manis dalam perjalanan hidupku nanti.
19. Terima kasih juga penulis ucapkan untuk pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا
فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

Artinya:

5. Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.
6. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.

Nauli Susilawati, 2019

*STRATEGI PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DASAR DALAM MENINGKATKAN MUTU LAYANAN
PENDIDIKAN DI KECAMATAN SUBANG*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

7. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain
(Terjemahan Surat Al-Insyiroh ayat 5 - 7)

Jangan takut mengambil sebuah langkah besar jika memang itu yang perlu dilakukan. Anda tak mungkin menyeberangi lubang yang besar dalam dua langkah kecil.
(David Lloyd George)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengubah visi menjadi kenyataan.
(Warren G. Bennis, ketua pendiri dari Institut Kepemimpinan di University of Southern California)

ABSTRAK

Mutu layanan pendidikan merupakan jaminan bahwa proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah akan sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi dan sesuai pula dengan harapan yang dijadikan *pagu/benchmark*. Hal tersebut dapat terlaksana bila bentuk pelaksanaan pengelolaan sekolah menggunakan prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS).

Partisipasi komite sekolah sangat penting dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan dan diperlukan strategi yang tepat sehingga komite sekolah dapat melaksanakan perannya dalam perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan. Strategi tersebut melalui analisis SWOT yang dapat memahami seluruh informasi lingkungan

Nauli Susilawati, 2019
STRATEGI PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DASAR DALAM MENINGKATKAN MUTU LAYANAN PENDIDIKAN DI KECAMATAN SUBANG
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

internalnya dan menggunakan analisis PEST untuk mengetahui lingkungan eksternalnya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan strategi partisipasi komite sekolah dasar dan menentukan posisi sekolah untuk memperjelas strategi dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Metode penelitian yang digunakan adalah metodologi penelitian pendekatan gabungan kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan *a two phase mixed method*. Pembahasan dilakukan dengan triangulasi data dari wawancara, dokumentasi, dan observasi.

Penelitian ini menghasilkan rekomendasi strategi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan pada kedua sekolah dasar yaitu strategi *Progresif*, artinya kondisi sekolah dalam keadaan prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan *ekspansi*, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal, sedangkan posisi kedua sekolah berada pada kuadran I yang menandakan bahwa posisi sekolah kuat dan berpeluang.

Kata Kunci: Strategi analisis SWOT, Partisipasi Komite sekolah, Mutu layanan Pendidikan

ABSTRACT

The quality of education services is a guarantee that the process of organizing education in schools will be in accordance with what should have happened and in accordance with the expectations that were made as a benchmark / benchmark. This can be done if the form of implementation of school management uses the principle of school-based management (SBM).

The participation of school committees is very important in improving the quality of education services and appropriate strategies are needed so that the school committee can carry out its role in

Nauli Susilawati, 2019

STRATEGI PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DASAR DALAM MENINGKATKAN MUTU LAYANAN PENDIDIKAN DI KECAMATAN SUBANG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

planning, monitoring and evaluating educational programs. The strategy is a SWOT analysis that can understand all its internal environmental information and use PEST analysis to determine its external environment.

The purpose of this study was to describe the strategy of participation of primary school committees and determine the position of schools to clarify strategies in improving the quality of education services. The research method used is a qualitative and quantitative approach research methodology using a two phase mixed method. The discussion was conducted by triangulating data from interviews, documentation, and observations.

This study resulted in a recommendation for the strategy of participation of elementary school committees in improving the quality of education services in both elementary schools, namely Progressive strategy, meaning that the condition of the school was in prime and steady condition so it was possible to continue to expand, maximize growth and achieve maximum progress, while the second position is in quadrant I which indicates that the school position is strong and has a chance.

Keywords: Strategy of SWOT analysis, School Committee Participation, Quality of Education services

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
MOTTO	viii

Nauli Susilawati, 2019

STRATEGI PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DASAR DALAM MENINGKATKAN MUTU LAYANAN PENDIDIKAN DI KECAMATAN SUBANG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

ABSTRAK	ix
ABTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
BAB I	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah Penelitian	8
1.3 Rumusan Masalah	9
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	9
1.6 Struktur organisasi	10
BAB II	12
2.1 Manajemen Strategi	12
2.2 Manajemen Mutu Pendidikan,	27
2.3 Sekolah Efektif	39
2.4 Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)	45
2.5 Komite Sekolah	64
2.6 Hasil Penelitian yang Relevan	68
2.7 Kerangka Pikir Penelitian	72
BAB III	74
3.1 Metoda dan Desain penelitian	74
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	78
3.3 Populasi, Sampel dan Sumber Data	78
3.4 Identifikasi Variabel	80
3.5 Definisi Operasional	80
3.6 Subjek penelitian	81
3.7 Teknik Pengumpulan Data	81
3.8 Instrumen Penelitian	84
3.9 Tahap Pengumpulan Data	85
3.10 Teknik Analisis Data	86
3.11 Pengecekan Keabsahan Data	93
BAB IV	97
4.1 Temuan Umum Penelitian	97
4.2 Temuan Khusus Penelitian	106
4.3 Pembahasan Peneliti	147
4.4 Keterbatasan Penelitian	165
BAB V	167
5.1 Simpulan	167

5.2 Implikasi	168
5.3 Rekomendasi	169
DAFTAR PUSTAKA	171
DAFTAR JURNAL	173
DAFTAR PERATURAN PERUNDANGAN.....	174
DAFTAR SUMBER <i>ONLINE</i> DAN BENTUK LAIN.....	174
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	176

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Keterangan Pemberian Skor.....	18
Tabel 2.2 Matriks SWOT Kearns (1992)	18
Tabel 2.3 Matriks IFAS dan EFAS	20
Tabel 3.1 Perencanaan Waktu Penelitian	77
Tabel 3.2 Matrik SWOT	87
Tabel 3.3 Keterangan pemberian Skor	89
Tabel 3.4 Matriks IFAS dan EFAS	90
Tabel 4.1 Strategi TOWS SDN.A	117
Tabel 4.2 Keterangan pemberian Skor SDN.A	120
Tabel 4.3 Pembobotan Faktor SDN.A	120
Tabel 4.4 Pembobotan Lingkungan Eksternal dan Internal SDN.A	121
Tabel 4.5 Hasil Pembobotan SDN.A	123
Tabel 4.6 Strategi TOWS SDN.B	131
Tabel 4.7 Keterangan pemberian Skor SDN.B	134
Tabel 4.8 Pembobotan Faktor SDN.B	134
Tabel 4.9 Pembobotan Lingkungan Eksternal dan Internal SDN.B.	135
Tabel 4.10 Hasil Pembobotan SDN.B.....	139

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Tahapan Manajemen Strategi	13
Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT.....	21
Gambar 2.3 Sekolah sebagai Sistem	47
Gambar 2.4 Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah	49
Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT	91
Gambar 4.1 Peta Kecamatan Subang	104

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Penelitian	73
Bagan 3.1 Tahap Pengumpulan Data	85
Bagan 3.2 Analisis Data Model Interaktif	88
Bagan 3.3 Uji Kreadibilitas Data Dalam Penelitian Kualitatif	92
Bagan 4.1 Struktur Organisasi Sekolah Dasar	99
Bagan 4.2 Struktur Organisasi Komite SDN Rosela Indah	100
Bagan 4.3 Sturktur Organisasi Komite SDN Karanganyar	100

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4. 1 Matriks Kuadran Analisis SWOT SDN.A	124
Diagram 4. 2 Matriks Kuadran Analisis SWOT SDN.B	140

Nauli Susilawati, 2019

*STRATEGI PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DASAR DALAM MENINGKATKAN MUTU LAYANAN
PENDIDIKAN DI KECAMATAN SUBANG*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi pembahasan tentang 1.1 hal-hal yang melatarbelakangi penelitian, 1.2 identifikasi masalah penelitian, 1.3 rumusan masalah penelitian, 1.4 tujuan penelitian, 1.5 manfaat penelitian, dan 1.6 struktur organisasi penelitian.

1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan komponen penting dalam majunya peradaban suatu bangsa sesuai dengan amanat UU Sisdiknas No 20 tahun 2003 pasal 3 yang mengatakan bahwa “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.” Banyak upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Semakin tinggi kehidupan sosial masyarakat sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maka semakin meningkatkan tuntutan kebutuhan kehidupan sosial masyarakat. Pada akhirnya tuntutan tersebut bermuara pada pendidikan, karena masyarakat meyakini bahwa pendidikan mampu menjawab dan mengantisipasi berbagai tantangan tersebut.

Pendidikan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh sekolah sebagai institusi tempat masyarakat berharap tentang kehidupan yang lebih baik di masa yang akan datang. Pendidikan perlu perubahan dan peningkatan yang dapat dilakukan melalui pengelolaan atau manajemen pendidikan di sekolah (Nanang Fattah, 2004). Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan perlu melakukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui layanan Pendidikan sesuai 8 Standar Pendidikan Nasional. Istilah mutu sementara ini sama artinya dengan kualitas. Sehubungan dengan kualitas ini, (Vincent Gaspersz, 2003) mengemukakan bahwa : 1) Kualitas terdiri dan sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu 2) Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Dalam bidang pendidikan yang menjadi pelanggan layanan jasa adalah para siswa, orang tua, dan masyarakat. Oleh karena itu 8 standar nasional pendidikan merupakan barometer mutu layanan pendidikan di sekolah. Mutu layanan pendidikan merupakan jaminan bahwa proses

penyelenggaraan pendidikan di sekolah akan sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi dan sesuai pula dengan harapan yang dijadikan *pagu/benchmark* (Kebijakan Akreditasi Sekolah Depdiknas ,2004). Hal tersebut dapat terlaksana bila bentuk pelaksanaan pengelolaan sekolah menggunakan prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS) sesuai amanat UU Sisdiknas no 20 tahun 2003 pasal 51 ayat 1 tentang Pengelolaan satuan pendidikan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS). Alasannya dalam meningkatkan mutu, memandirikan, dan memberdayakan sekolah melalui kemandirian, pemberian otonomi, partisipasi, dan inisiatif sekolah maka proses belajar mengajar berlangsung optimal dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan sehingga sekolah akan lebih mengetahui kekuatan serta kelemahannya, oleh karena itu harus melibatkan warga sekolah dan masyarakat dalam mengambil segala keputusan (Nurkolis,2003). Keberhasilan sebuah sekolah biasanya ditentukan oleh sejauhmana tujuan pendidikan itu dapat tercapai pada periode tertentu sesuai dengan lamanya pendidikan yang berlangsung di sekolah. Oleh karena itu muncullah sekolah efektif dan sekolah tidak efektif. Sekolah efektif mempunyai tingkat ketersesuaian yang tinggi antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil yang dicapai sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai terjemahan dari *School Based Management*, adalah “model manajemen sekolah yang memberikan otonomi kepada sekolah, untuk bertanggungjawab dan berwenang mengambil keputusan sesuai kemampuan, kebutuhan dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dan sebagainya), dilayani dengan tetap selaras dengan kebijakan pendidikan nasional (Aminah Siti, dkk , 2015; Suhardan dadang, 2014; Sujanto Bedjo,2007).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai bagian dari strategi pemerintah dalam desentralisasi pendidikan bertujuan dan berperan memperkuat kehidupan berdemokrasi melalui desentralisasi kekuasaan, sumber daya dan dana ke masyarakat tingkat sekolah (Sujanto Bedjo dalam Sapari,2007), namun penerapannya secara menyeluruh sebagai realisasi desentralisasi pendidikan memerlukan perubahan-perubahan mendasar terhadap aspek-aspek yang menyangkut pada pelaksanaan partisipasi masyarakat dan komite sekolah (Kemendikbud,2013).

Desentralisasi pendidikan yang paling mendasar yaitu ada pada tingkat sekolah. Pada tataran atau level sekolah, otonomi pendidikan dilaksanakan melalui program Manajemen Berbasis Sekolah (Jalal, 2004; Bandung, 2012) dengan komite sekolah sebagai wadah pemberdayaan partisipasi masyarakat. Berdasarkan UU Sisdiknas no 20 tahun 2003 pasal 56 (3) bahwa “Komite sekolah/madrasah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan Pendidikan”. Upaya penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan proses pelaksanaan mutu layanan pendidikan secara nyata dalam masyarakat. Persoalan mutu layanan pendidikan tentu erat kaitannya dengan aspek manajemen strategi yang diterapkan oleh seorang manajer dalam suatu organisasi lembaga pendidikan agar dapat menerapkan UU Sisdiknas Pasal 51 ayat 1 bahwa “pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”.

Sejak diberlakukannya peraturan baru setelah Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah yang mengatakan bahwa “Dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional melalui upaya peningkatan mutu, pemerataan, efisiensi penyelenggaraan pendidikan, dan tercapainya demokratisasi pendidikan, perlu adanya dukungan dan peran serta masyarakat yang lebih optimal; bahwa dukungan dan peran serta masyarakat perlu didorong untuk bersinergi dalam suatu wadah Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah yang mandiri.” Berdasarkan isi keputusan tersebut implementasinya lebih kepada pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah agar sekolah dapat bekerjasama dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan.

Seiring dengan waktu pemerintah mengeluarkan kebijakan baru tentang komite sekolah yaitu tanggal 30 Desember 2016 Permendikbud no 75 tahun 2016 yang mengamanatkan bahwa “Untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan perlu dilakukan revitalisasi tugas komite sekolah berdasarkan prinsip gotong royong.” Hal ini banyak mengalami perubahan yang signifikan diantaranya telah dibenahi dengan peraturan pada pasal 6 ayat 3 bahwa pengurus komite sekolah ditetapkan oleh kepala Sekolah. Dengan fenomena tersebut Susi Fatimah, Jurnalis okezone news, Senin 16 Januari 2017, 11:17 WIB menuliskan

“Permendikbud 75 Tahun 2016, komite sekolah bukan lagi tukang stempel kepala sekolah”.

Saat ini komite sekolah harus bertanggung jawab membantu sekolah dalam peningkatan mutu layanan pendidikan. Hal tersebut tercantum dalam Permendikbud no 75 tahun 2016 bahwa “komite sekolah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan bertugas untuk a) memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan, b) menggalang dana dan sumber daya pendidikan lainnya, c) mengawasi pelayanan pendidikan, dan d) menindaklanjuti keluhan, saran, kritik, dan aspirasi dari peserta didik, orangtua/wali, dan masyarakat serta hasil pengamatan komite sekolah atas kinerja sekolah.” Oleh karena itu untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu partisipasi komite sekolah sangat diperlukan.

Namun perlu diakui pada kenyataannya berdasarkan hasil study pendahuluan terdapat beberapa sekolah baik sekolah dasar negeri yang mandiri maupun sekolah dasar negeri kompleks di Kecamatan Subang yang merupakan piloting dari kecamatan lain ditemukan sebagian besar sekolah kurang memperhatikan mutu layanan pendidikan sesuai dengan kinerja sekolah yang termuat dalam evaluasi diri sekolah (EDS) yang berfungsi sebagai alat menilai secara internal, benar dan jujur, keseluruhan kinerja sekolah dilihat dari 8 Standar Nasional Pendidikan yang hasilnya merupakan dasar penulisan Rencana Pengembangan Sekolah/Rencana Kerja Sekolah (RPS atau RKS).

Selain itu hubungan sekolah dengan masyarakat dalam peningkatan mutu layanan pendidikan, yang mana secara otonomi direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi sendiri oleh sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah kurang melibatkan semua *stakeholders* sekolah. Oleh karena itu sekolah perlu memahami dan menerapkan MBS sebagai proses pemberdayaan dalam upaya peningkatan kemampuan masyarakat untuk memegang kontrol atas diri dan lingkungannya, adanya kesamaan dan kesepadan kedudukan dalam hubungan kerja, penggunaan pendekatan partisipatif. Dari beberapa hal tersebut berpengaruh pada berpartisipasi komite sekolah dalam melaksanakan tugasnya diantaranya memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait dengan kebijakan program-program sekolah, membuat Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RAPBS/RKAS), menentukan kriteria kinerja sekolah tidak efektif, kurang ikut berpartisipasi secara langsung terutama dalam memberi gagasan, usulan dan pemberian saran yang kurang optimal.

Temuan lain di lapangan dari hasil wawancara dengan para kepala sekolah di lingkungan Kecamatan Subang mengatakan ekonomi orang tua siswa beragam sehingga sangat diperlukan partisipasi komite sekolah dalam menggalang dana dan sumber daya pendidikan lainnya, namun hal itu jauh dari kenyataan sebab adanya kendala keterkaitan dengan istilah “pungli”, dan adanya momen untuk menyerang sekolah bagi para Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) sehingga partisipasi komite sekolah kurang berperan. Realitasnya dibuktikan dari hasil wawancara dengan kepala sekolah SDN Karangayar yang hanya memiliki sedikit karakteristik sebagai sekolah efektif mengemukakan bahwa “partisipasi komite sekolah dalam menggalang dana dan sumber daya pendidikan lainnya sudah berjalan namun dikarenakan kesibukan dalam profesi kerjanya maka komite sekolah hanya sebatas pengesahan tanda tangan proposal kegiatan dan laporan saja sedangkan penggalangan dana tetap sekolah yang bekerja selain itu partisipasi orang tua siswa dalam kehadiran rapat yang lebih banyak hadir ibu-ibu kurang mendukung terhadap program-program sekolah.” Namun sangat bertolak belakang pada hasil wawancara dengan kepala sekolah SDN Rosela Indah yang memiliki banyak karakteristik yang sesuai dengan ketentuan sekolah efektif. Peneliti mendapat informasi dari pengawas sekolah dasar gugus X bahwa yang paling utama adalah munculnya partisipasi masyarakat terutama dari komite sekolah serta *stakholders* yang sangat mendukung penuh dalam segala program-program sekolah sehingga dapat berhasil menjadi sekolah efektif dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Ironisnya saat ini komite sekolah yang telah berusia sekitar 16 tahun (2002-2018) masih terdengar adanya opini dikalangan masyarakat luas bahwa komite sekolah belum dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal seperti yang diharapkan sehingga masih perlu peningkatan terhadap aspek-aspek yang menyangkut pada pelaksanaan partisipasi komite sekolah. Berdasarkan hal tersebut perlu kiranya dirumuskan sebuah strategi yang dapat meningkatkan partisipasi komite sekolah melalui tahapan manajemen strategi dengan menganalisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang dapat mempengaruhi perkembangan mutu layanan pendidikan, dan menganalisis lingkungan internal sekolah untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sekolah agar diketahui rekomendasi strategi yang digunakan sekolah untuk memotivasi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di Kecamatan Subang.

Sosialisasi peraturan baru pengganti Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah tersebut masih belum merata. Pada saat ini yang lebih penting adalah bukan lagi soal membentuknya, tetapi bagaimana keputusan dan tindakan yang menghasilkan program kegiatan dan implementasinya untuk mencapai tujuan. Merencanakan strategi partisipasi komite sekolah sangat penting agar komite sekolah memiliki sasaran yang tepat dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan.

Keikutsertaan komite sekolah dalam memberikan saran, gagasan, kritik membangun, dukungan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan merupakan bentuk partisipasi yang perlu ditingkatkan agar terjadi sinergi dan terintegrasi dengan berbagai sumber daya Pendidikan. Komite sekolah merupakan suatu badan yang bersifat independen dengan asas keadilan dan kemanusiaan, tetapi mempunyai sumbangan yang berarti terhadap mutu layanan pendidikan.

Upaya menumbuhkan prakarsa dan partisipasi ketua komite sekolah yang berkaitan dengan keputusan pengelolaan pendidikan hendaknya diambil dan bertumpu pada sekolah serta masyarakat. Usaha ini diharapkan mampu mendorong kemajuan sekolah tanpa meninggalkan nilai-nilai setempat dengan memperluas basis mitra sekolah. Pihak sekolah hendaknya bekerjasama dengan komite sekolah dalam pelaksanaan pendidikan dalam usaha peningkatan mutu pendidikan. Selama ini sekolah terkesan memperlakukan komite sekolah hanya sebagai pelengkap, sehingga terbentuk opini bahwa sekolah merupakan tanggung jawab pemerintah saja. Hal tersebut akan terhindar bila keterlibatan komite sekolah sesuai dengan perannya sehingga aktivitas-aktivitas yang diharapkan mampu membangkitkan partisipasi aktif komite sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan.

Beberapa peneliti sebelumnya, baik berbentuk skripsi, tesis, disertasi maupun jurnal nasional dan internasional telah mendeskripsikan partisipasi komite sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Hal ini menunjukkan betapa urgennya partisipasi masyarakat dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan diantaranya: jurnal yang dilakukan oleh Alpres Tjuana tentang memberdayakan komite sekolah untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan. Sebagaimana laporan penelitian yang dilakukan oleh Govinda (2000) "*school autonomy and efficiency some critical issues and lessons*" menjelaskan bahwa di Amerika dan Australia, peran serta orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sangat tinggi. Hal itu tercermin dalam pembayaran pajak masyarakat yang dialokasikan

pemerintah negara untuk pendidikan. Persoalan yang diangkat adalah bagaimana memberdayakan komite sekolah untuk berperan optimal dalam meningkatkan mutu layanan di tingkat satuan pendidikan, dan bagaimana strategi pemberdayaannya. Hasil kajian peneliti tersebut bahwa partisipasi yang dilakukan oleh komite sekolah menunjukkan upaya peningkatan kualitas pendidikan terus-menerus dilakukan baik secara konvensional maupun inovatif. Sedangkan strategi pemberdayaannya dilihat dari kondisi dan keprihatinan terhadap kualitas pendidikan dengan optimal. Pemberdayaan komite sekolah dilakukan secara *bottom up* oleh dewan pendidikan.

Penelitian yang dilakukan Balitbang Diknas RI (dalam Nurkholis, 2008) menunjukkan bahwa berdasarkan penilaian guru, tingkat partisipasi orang tua siswa dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan di sekolah adalah rendah, yaitu rata-rata hanya 57,1%. Partisipasi orang tua yang sangat rendah ialah dalam hal penentuan program sekolah dan mengawasinya, pertemuan rutin, kegiatan ekstrakurikuler dan pengembangan iklim sekolah.

Secara teoritik, tampaknya tidak mudah mendorong dan menggalang komite sekolah untuk berpartisipasi secara luas terhadap sekolah. Karena konsep partisipasi secara substantif adalah keterlibatan atau peran serta komite sekolah dan masyarakat secara sukarela baik pemikiran ataupun materi serta tenaga yang mereka miliki untuk bersama-sama mengelola pendidikan di sekolah. Hingga pada tahap puncaknya adalah komite sekolah memahami dan menyadari bahwa lembaga sekolah adalah milik bersama dan menjadi simbol kemajuan bersama. Hal ini, menurut Harper (1986) dan Baldrige (1975), seperti dikutip Faisal, bahwa "Partisipasi atau pendukungnya senantiasa bersifat sukarela, mereka bergabung atas dasar pilihan atau ketetapan hati yang sifatnya sukarela".

Berdasarkan pertimbangan para ahli, yaitu dosen pembimbing akademik program studi administrasi pendidikan di UPI Bandung ditemukan bahwa untuk meningkatkan partisipasi komite sekolah diperlukan suatu strategi yang dilakukan sekolah untuk menumbuh kembangkan partisipasi (peran serta) komite sekolah dalam melaksanakan mutu layanan pendidikan. Strategi tersebut dapat dirancang melalui langkah-langkah strategis dengan membuat analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*), yang dimulai dengan identifikasi masalah yang dihadapi, memberikan perlakuan dan tindakan serta melakukan penguatan dengan membuat berbagai kegiatan yang dimasukkan menjadi program kerja sekolah .

Secara umum kemampuan partisipasi komite sekolah dasar dalam menggerakkan organisasi dan membantu meningkatkan mutu layanan pendidikan masih perlu dikembangkan karena berbagai keterbatasan. Oleh sebab itu cukup penting dilakukannya penelitian strategi peningkatan partisipasi komite sekolah terutama di sekolah dasar melalui penelitian faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi peningkatan partisipasi komite sekolah saat ini.

Dari hasil wawancara, penelitian yang dilakukan sebelumnya dan hasil pertimbangan dosen pembimbing akademik terdapat adanya kesenjangan partisipasi komite sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan yang menyebabkan peneliti ingin meneliti bagaimana strategi yang dapat meningkatkan partisipasi komite sekolah tersebut.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan paparan diatas, secara umum kemampuan partisipasi komite sekolah dasar di Kecamatan Subang dalam menggerakkan organisasi dan membantu meningkatkan mutu layanan pendidikan masih perlu dikembangkan karena berbagai keterbatasan. Hal ini teridentifikasi dari adanya beberapa permasalahan yang muncul yaitu :

1. Permasalahan dari sekolah : Sebagian besar sekolah kurang efektif dalam implementasi MBS
2. Permasalahan dari komite sekolah :
 - a. Komite sekolah kurang terlibat dalam penyusunan program sekolah
 - b. Partisipasi komite sekolah dalam penggalangan dana masih kurang
 - c. Keterlibatan komite sekolah dalam mengawasi mutu layanan sekolah belum maksimal
 - d. Komunikasi komite sekolah dengan *stakeholders* sekolah kurang efektif

Dari permasalahan tersebut tergambar yang menjadi akar permasalahannya adalah sekolah dan komite sekolah belum maksimal dalam meningkatkan mutu layanan Pendidikan di Kecamatan Subang , sehingga untuk mempermudah solusi permasalahan tersebut maka fokus penelitian ditujukan pada strategi partisipasi komite sekolah khususnya sekolah dasar di Kecamatan Subang dan posisi letak kuandran sekolah untuk memperjelas rekomendasi strategi dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan melalui evaluasi diri sekolah (EDS).

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi masalah dan fokus penelitian maka rumusan masalah penelitian adalah :

1. Bagaimana rumusan strategi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di Kecamatan Subang?
2. Bagaimana posisi kuandran sekolah untuk memperjelas rekomendasi strategi dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di Kecamatan Subang?

Dari pertanyaan-pertanyaan inilah yang harus segera dijawab untuk menyelesaikan problematika strategi partisipasi komite sekolah khususnya sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di Kecamatan Subang.

1.4 Tujuan Penelitian

1.4.1 Tujuan Umum

Bertujuan merumuskan strategi partisipasi komite sekolah dasar dan menentukan posisi sekolah untuk memperjelas strategi dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di Kecamatan Subang.

1.4.2 Tujuan khusus

1. Merumuskan strategi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di Kecamatan Subang.
2. Menentukan posisi kuadran sekolah untuk memperjelas rekomendasi strategi dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di Kecamatan Subang.

1.5 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang mendalam dan komperhensif tentang strategi komite sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Idealnya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi beberapa kepentingan, diantaranya:

1.5.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kajian dan pengembangan teori kepada para pelaksana lembaga pendidikan dalam upayanya meningkatkan mutu layanan pendidikan.
2. Sebagai tambahan khazanah kelimuan di bidang merancang strategi partisipasi komite sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi lembaga
Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengelola lembaga pendidikan dan dijadikan masukan bagi komite sekolah dalam membantu meningkatkan mutu layanan pendidikan .
2. Bagi Universitas
Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah referensi sebagai bahan penelitian lanjutan yang lebih mendalam pada masa yang akan datang.
3. Bagi Penulis
Dapat menambah wawasan dan pengalaman baru yang nantinya dapat dijadikan sebagai modal dalam membina hubungan kerjasama antara sekolah dan komite sekolah sesuai dengan disiplin ilmu penulis, terutama setelah terjun dalam dunia pendidikan

1.6 Struktur organisasi

Format dan sistematika bagian utama tesis ini mengacuan pada peraturan rektor Universitas Pendidikan Indonesia nomor 6449/UN40/HK/2017 tentang pedoman penulisan karya ilmiah UPI tahun akademik 2017 yaitu memuat antara lain :

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi pembahasan tentang 1.1 hal-hal yang melatarbelakangi penelitian, 1.2 identifikasi masalah penelitian, 1.3 rumusan masalah penelitian, 1.4 tujuan penelitian, 1.5 manfaat penelitian, dan 1.6 struktur organisasi penelitian.

Bab II Kajian Pustaka

Bab ini berisikan uraian teori yang digunakan sebagai dasar penelitian dan penelitian terdahulu yang memiliki kaitan dengan penelitian ini. Hal-hal yang dibahas pada bab ini adalah 2.1 Manajemen Strategi 2.2 Manajemen Mutu Pendidikan, 2.3 Sekolah Efektif 2.4 MBS, 2.5 Komite sekolah, 2.6 Hasil Penelitian Yang Relevan, 2.7 Kerangka Pikir Penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian merupakan kegiatan yang dilakukan dalam penelitian untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan yang

telah dirumuskan. Metodologi penelitian ini mencakup: 3.1 metoda dan desain penelitian, 3.2 tempat dan waktu penelitian, 3.3 populasi, sampel, dan sumber data, 3.4 identifikasi variable, 3.5 definisi operasional, 3.6 subyek penelitian, 3.7 teknik pengumpulan data, 3.8 instrumen penelitian, 3.9 ahap penelitian, 3.10 teknik analisis data, 3.11 pengecekan keabsahan data.

Bab IV Temuan dan Pembahasan

Bab ini berisi uraian tentang temuan penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan pembahasan atas temuan selama penelitian. Temuan dan pembahasan ini meliputi : 4.1 Temuan umum penelitian berupa : A. Profil sekolah, B. Profil komite sekolah di SDN Rosela Indah dan SDN Karanganyar, C. Profil Dinas Pendidikan Kecamatan Subang 4.2 Temuan Khusus penelitian berupa : A. Gambaran mutu layanan pendidikan dan strategi yang dapat mempengaruhi partisipasi komite sekolah di SDN Rosela Indah, B. Gambaran mutu layanan pendidikan dan strategi yang dapat mempengaruhi partisipasi komite sekolah di SDN Karanganyar, 4.3 Pembahasan, 4.4 Keterbatasan penelitian.

Bab V Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi

Bab ini memuat kesimpulan dari seluruh hasil penelitian yang telah dibahas pada bagian terdahulu, implikasi dari penelitian ini, dan rekomendasi kepada penelitian yang akan datang. Data dan pembahasan pada bab sebelumnya menjadi dasar untuk menggambarkan bab ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisikan uraian teori yang digunakan sebagai dasar penelitian dan penelitian terdahulu yang memiliki kaitan dengan penelitian ini. Hal-hal yang dibahas pada bab ini adalah 2.1 Manajemen Strategi 2.2 Manajemen Mutu Pendidikan, 2.3 Sekolah Efektif 2.4 MBS, 2.5 Komite sekolah, 2.6 Hasil Penelitian Yang Relevan, 2.7 Kerangka Pikir Penelitian.

2.1 Manajemen Strategi

A. Pengertian

Manajemen merupakan suatu proses yang kontinu yang bermuatan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mengkoordinasi dan menggunakan segala sumber untuk mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien, Koswara dan Komariah. (2012:87).

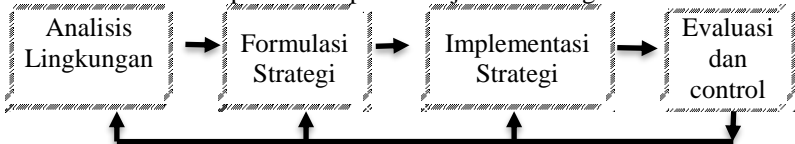
Strategi adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berbeda atau lebih baik dari kompetitor (atau masa lalu) untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan sehingga mampu mencapai sasaran jangka menengah atau jangka panjang lembaga (Luis et al, 2011). Menurut Grant (1995), strategi digunakan untuk 3 tujuan organisasi, yaitu: a. pendukung pengambilan keputusan, b. sarana koordinasi dan komunikasi, c. sebagai konsep.

Strategi berbeda dengan taktik. Salah satu cara yang mudah untuk membedakannya adalah pada saat kita memutuskan “apa” yang seharusnya dikerjakan, kita memutuskan sebuah strategi. Sedangkan jika kita memutuskan “bagaimana” untuk mengerjakan sesuatu, itulah yang disebut taktik. Dengan kata lain, menurut Dracker dalam Wahyudi (1996), strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*) dan taktik adalah mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing the things right*).

Manajemen Strategik adalah sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang di dalam lembaga. Hal ini termasuk analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol (Wheelen and Hunger, 2012).

B. Tahapan manajemen strategik

Berikut adalah proses tahapan manajemen strategik.



Gambar 2. 1 Proses Tahapan Manajemen Strategi

1. Analisis Lingkungan

Pemindaian kondisi lingkungan, mencakup monitor, evaluasi, serta penyebaran informasi dari lingkungan internal dan eksternal. Untuk melakukan analisis lingkungan ini memerlukan suatu alat analisis yang dinamakan analisis SWOT ,matriks TOWS dan analisis PEST pada lingkungan eksternal.

a. Analisis SWOT

SWOT merupakan akronim yang digunakan untuk mendeskripsikan *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) yang merupakan faktor strategis bagi lembaga spesifik (Wheelen and Hunger, 2012).

Analisis SWOT adalah salah satu instrument perencanaan strategis dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan dan kesempatan eksternal dan ancaman. Instrument ini memberikan penilaian menyeluruh terhadap aspek kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman lembaga. Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis SWOT adalah memahami seluruh informasi dalam suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah (Freddy Rangkuti, 2001). Dalam teori SWOT, analisa lingkungan dibagi menjadi dua yaitu :

a) Lingkungan Internal:

- (1) Kekuatan (*strengths*). Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar suatu lembaga
- (2) Kelemahan (*Weakness*). Kelemahan adalah keterbatasan/kekurangan dalam sumber daya alam, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu lembaga.

b) Lingkungan Eksternal (di luar dalam lembaga) :

- (1) Peluang (*Opportunity*). Peluang adalah situasi/kecenderungan utama yang menguntungkan dalam lingkungan lembaga
- (2) Tantangan (*Threat*). Ancaman adalah situasi/kecenderungan utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan lembaga

Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis lembaga. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal lembaga (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang lembaga serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain dari strategi yang berhasil (Pearce & Robinson, 2008).

Lingkungan Eksternal terdiri atas unsur-unsur diluar organisasi/ lembaga, yang sebagian besar tak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer. Lingkungan eksternal meliputi: politik/kebijakan pemerintah, ekonomi, sosial budaya, perkembangan IPTEK, dll. Apabila faktor tersebut dapat menjadi faktor pendukung dalam keberhasilan lembaga, maka akan menjadi peluang. Kemudian sebaliknya, apabila faktor tersebut menjadi faktor penghambat keberhasilan lembaga maka akan menjadi sebuah ancaman.

1) Politik/ Kebijakan

Kebijakan-kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang- undangan, peraturan pemerintah, surat keputusan menteri atau pejabat pemerintah, dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia organisasi yang bersangkutan.

Dulu kita mengenal adanya Persatuan Orang Tua Siswa dan Guru (POMG) sebagai suatu lembaga yang berfungsi membantu penyelenggaraan pendidikan, dalam perkembangan berikutnya POMG ini dibubarkan dan dibentuk suatu badan baru yang bernama Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan (BP3). Sebagai konsekuensi perluasan makna partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, maka perlu dibentuk suatu wadah untuk menampung dan menyalurkannya yang diberi nama Komite Sekolah.

Kebijakan pemerintah yang melandasi komite sekolah terdapat dalam : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional; 2. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan; 3. Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 1992 Tentang Keterlibatan Masyarakat Dalam Sekolah (PP Komite Sekolah Belum ada); 4. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah; 5. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 599/C/Kep/PG/2002 tentang Tim Pengembangan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah; 6. Surat Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Nomor 420/Kep.2556- Disdik/2001 Tanggal 15 Juli 2001 tentang penerapan MBS di Jawa Barat.

Saat ini regulasi yang dijadikan landasan keberadaan komite sekolah adalah Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah. Oleh karena regulasi ini sudah mulai berlaku sejak tanggal 30 Desember 2016, maka semua komite sekolah harus sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam Permendikbud Nomor 75 Tahun 2016.

2) Ekonomi

Dalam masyarakat yang memiliki taraf kehidupan ekonomi yang baik, potensi pengembangan pendidikan itu lebih besar karena orang-orang telah lebih siap dan lebih banyak dana tersedia. Pendidikan, pekerjaan dan pendapatan merupakan komponen-komponen utama dari definisi operasional dari status kelas sosial atau status sosio ekonomi dan bahwa terdapat suatu korelasi tinggi di antara mereka (Miflen, 1986: 242).

Dalam rangka mencapai prestasi belajar anak haruslah ditunjang berbagai sarana dan media belajar terutama dalam rumah tangga. Namun, pemenuhan kebutuhan belajar anak harus ditunjang oleh kecukupan dan kemandirian ekonomi keluarga. Ekonomi keluarga termasuk salah satu faktor keberhasilan dan kegagalan pendidikan bagi anak.

Menurut Abu Ahmadi dan Widodo Supriyono (1991) bahwa “Faktor biaya merupakan faktor faktor yang sangat penting karena belajar dan kelangsungannya sangat memerlukan biaya”. Misalnya untuk membeli alat-alat, uang sekolah dan biaya lainnya. Maka keluarga yang miskin akan merasa berat untuk mengeluarkan biaya yang bermacam-macam itu, karena keuangan dipergunakan untuk mencukupi kebutuhan anak sehari-hari.

Lebih-lebih keluarga untuk dengan banyak anak, maka hal ini akan merasa lebih sulit lagi. Keluarga yang miskin juga tidak dapat menyediakan tempat untuk belajar yang memadai, di mana tempat belajar itu merupakan salah satu sarana terlaksananya belajar secara efisien dan efektif. Pembentukan pribadi dan sebagainya.

Upaya apapun yang dilakukan oleh para pengelola sekolah dalam rangka menciptakan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien jika tidak ditunjang oleh ekonomi keluarga pihak siswa (orangtua siswa), niscaya upaya itu akan sia-sia.

Misalnya, lengkapnya media belajar dan sarana mengajar yang dimiliki oleh sebuah sekolah, akan tetapi sarana belajar siswa di rumah kurang memadai, maka mungkin hanya proses mengajar saja yang efektif dan efisien, tetapi proses belajar terutama belajar mandiri di rumah tidak seperti apa yang diharapkan. Paradigma ini menunjukkan bahwa masalah ekonomi dapat mempengaruhi proses belajar mengajar siswa baik di sekolah maupun di rumah.

3) Social budaya

Ada sebuah adegium menyatakan bahwa di dunia tidak ada yang abadi, semuanya dapat berubah; satu-satunya yang abadi adalah perubahan itu sendiri. Itu artinya, perubahan social merupakan peristiwa yang tidak bisa dielakkan, meskipun ada perubahan social yang berjalan lambat dan ada pula yang berjalan cepat. Oleh karenanya “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa” sehingga partisipasi masyarakat sangat dibutuhkan untuk mewujudkan pembentukan watak generasi muda melalui keteladan para orang tuanya dengan melakukan inovasi-inovasi sosial yang dapat mendorong perubahan social yang berkarakter sehingga fungsi pendidikan sebagai agen perubahan sosial terhindar dari perubahan sosial yang melahirkan paradoks.

Kenyataan menunjukkan bahwa, sebagai konsekuensi dari perkembangan ilmu perkembangan dan teknologi yang demikian pesat dewasa ini, perubahan sosial berjalan jauh lebih cepat dibandingkan upaya pembaruan dan laju perubahan pendidikan. Sebagai akibatnya, fungsi pendidikan sebagai konservasi budaya menjadi lebih menonjol, tetapi tidak mampu mengantisipasi perubahan sosial secara akurat.

4) Teknologi (Perkembangan IPTEK)

Lingkungan teknologi (*technology environment*) yang bukan lebih menitik beratkan pada kecanggihan teknologinya melainkan pada

ketepatan dalam penggunaannya yang dapat mempermudah suatu pekerjaan.

Dari bahasan mengenai analisis SWOT, maka peluang-peluang dan ancaman-ancaman dari hasil analisis eksternal, bersama dengan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan lembaga dari hasil analisis internal akan menjadi masukan dalam menyusun analisis SWOT. Setelah dilakukan analisis SWOT yang memetakan analisis lingkungan eksternal dan internal lembaga, maka lembaga tentunya memikirkan bagaimana lembaga menggunakan analisis SWOT dalam menuangkan strategi yang akan dilakukan.

Dalam penyusunan strategi, lembaga tidak selalu harus mengejar semua peluang yang ada. Tetapi, lembaga dapat membangun suatu keuntungan kompetitif dengan mencocokkan kekuatannya dengan peluang masa depan yang akan dikejar.

Langkah- langkah dalam membangun Matrix SWOT (Wheelen, 2012) :

- a) Identifikasi lingkungan eksternal dan internal
 - Mengidentifikasi peluang utama eksternal komite sekolah
 - Mengidentifikasi ancaman utama eksternal komite sekolah
 - Mengidentifikasi kekuatan utama internal komite sekolah
 - Mengidentifikasi kelemahan utama internal komite sekolah
- b) Pembobotan faktor dan rating

Pembobotan dilakukan berdasarkan penilaian terhadap pengaruh/ dampak dari masing-masing faktor SWOT tersebut bagi posisi strategik lembaga (Wheelen : 2012). Penilaian dilakukan oleh manajer puncak sebagai *expert*. *Expert* diminta untuk memberikan urutan tingkat kepentingan untuk seluruh faktor yang terdapat SWOT secara terpisah, dengan total bobot 100% untuk gabungan faktor *Opportuniy* dan *Threat* (OT). Demikian pula untuk gabungan *Strength* dan *Weakness* (SW). Hal ini mengacu pada Wheelen (2012) yakni dengan penggunaan total bobot 100% memberikan keuntungan bahwa jumlah faktor yang muncul tidak harus sama untuk faktor OT dan SW. Semakin tinggi nilai kepentingannya berarti faktor tersebut bernilai penting bagi komite sekolah.

Sedangkan rating setiap faktor menggunakan skala yaitu skala likert. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena atau gejala sosial yang terjadi. Hal ini sudah spesifik dijelaskann oleh peneliti. Yang selanjutnya disebut sebagai variable penelitian. Kemudian dijabarkan melalui dimensi-dimensi menjadi sub-variabel, kemudian menjadi

indicator yang dapat dijadikan tolak ukur untuk menyusun item-item pertanyaan atau pernyataan yang berhubungan dengan variabel penelitian (Iskandar, 2009:83).

Tabel 2. 1 Keterangan Pemberian Skor

Skor	Pembobotan	Skor	Rating
5	Sangat penting	4	Sangat besar
4	Penting	3	Besar
3	Sedang	2	Sedang
2	Tidak penting	1	Kecil
1	Sangat tidak Penting		

c) Membuat matrix TOWS / matriks SWOT

b. Tehnik analisis SWOT

Ada dua macam pendekatan dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedan gkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal(Kekuatan dan Kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

Tabel 2. 2 Matriks SWOT Kearns (1992)

Matriks SWOT (Kearns, 1992)		
FAKTOR INTERNAL FAKTOR INTERNAL	OPPORTUNITIES	THREATS
STRENGTHS	COMPARATIVE ADVANTAGE (Bagaimana memanfaatkan kekuatan yang ada untuk meningkatkan posisi kompetitifnya)	MOBILIZATION (memobilisasi sumber daya yang ada untuk memperluak ancaman, jika mungkin mengubahnya menjadi peluang)
WEAKNESSES	DIVESTMENT/ INVESTMENT (mengabaikan peluang tsb/ menanam investasi untuk memperbaiki posisi kompetitifnya)	DAMAGE CONTROL (Mengendalikan kerugian yang mungkin diderita dgn membenahi sumber daya)

Sumber: Hisyam, 1998

Dari tabel 2.2 tabel Analisis SWOT Kearns, dapat diterangkan sebagai berikut:

a. Sel A (SO): *Comparative*. Advantages Sel ini merupakan pertemuann dua elemen kekuatan dan peluang sehingga

- memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.
- b. Sel B (ST): *Mobilization*. Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang
 - c. Sel C (WO): *Divestment/Investment*. Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).
 - d. Sel D (WT): *Damage Control*. Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan

2. Teknik Analisis Data Kuantitatif

Data SWOT kualitatif di atas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

- a. Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) point faktor setelah itu jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor S-W-O-T; Menghitung skor (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya. Pilihan rentang besaran skor sangat menentukan akurasi penilaian namun yang lazim digunakan adalah dari 1 sampai 10, dengan asumsi nilai 1 berarti skor yang paling rendah dan 10 berarti skor yang paling tinggi. Perhitungan bobot (b) masing-masing point faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu

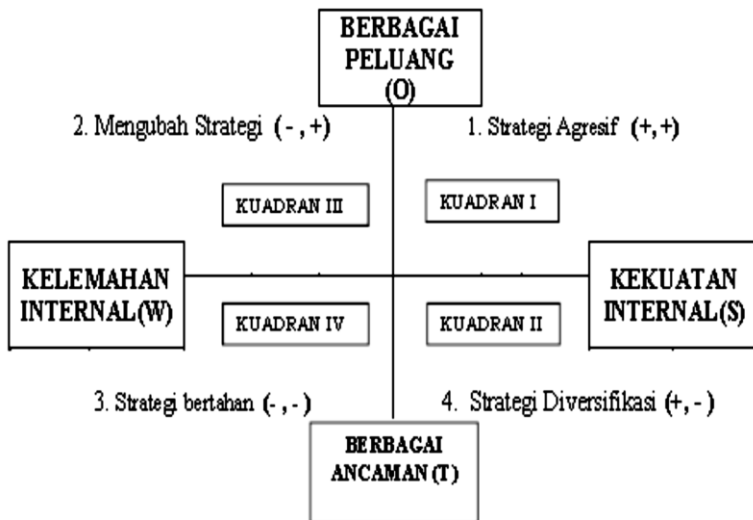
point faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan point faktor lainnya. Sehingga formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya point faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah point faktor).

- b. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka ($d = x$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka ($e = y$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y;

Tabel 2. 3 Matriks IFAS dan EFAS
Internal Faktor Analysis Summary (IFAS)
dan Eksternal Faktor Analysis Summary (EFAS)

No	Kekuatan (Strengths)	Skor (a)	Bobot (b)	Total (c)
1				
2	dst			
	Total Kekuatan			
	Kelemahan (Weaknesses)			
1				
2	dst			
	Total Kelemahan			
Selisih Total Kekuatan dengan Total Kelemahan (S-W)(d) untuk titik (x)				
	Peluang (Opportunities)	Skor (a)	Bobot (b)	Total (c)
1				
2	dst			
	Total peluang			
	Ancaman (Threats)			
1				
2	dst			
	Total Kelemahan			
Selisih Total Peluang dengan Total Ancaman (O-T)(e) untuk titik (y)				

- c. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT.



Gambar 2. 2 Diagram Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti, 2009

- a. Kuadran I (positif, positif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.
- b. Kuadran II (positif, negatif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.
- c. Kuadran III (negatif, positif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

- d. Kuadran IV (negatif, negatif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

c. Analisis PEST

PEST adalah analisis terhadap faktor lingkungan eksternal bisnis yang meliputi bidang politik, ekonomi, sosial dan teknologi (Ward dan Peppard, 2002, p70-72). PEST dalam dunia pendidikan digunakan untuk menilai keadaan dari suatu lembaga. Keluaran analisa PEST berupa kerangka untuk menilai sebuah situasi, dan menilai strategi atau posisi, arah lembaga, rencana akses lembaga atau ide.

- a) Politik. Faktor politik meliputi kebijakan pemerintah, masalah-masalah hukum, serta mencakup aturan-aturan formal dan informal dari lingkungan dimana lembaga melakukan kegiatan.
- b) Ekonomi. Faktor ekonomi meliputi semua faktor yang mempengaruhi daya penggalangan dana dari pelanggan dan mempengaruhi iklim suatu lembaga.
- c) Sosial. Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi sikap dan budaya lulusan lembaga.
- d) Teknologi. Faktor teknologi meliputi semua hal yang dapat membantu dalam menghadapi tantangan dunia pendidikan dan mendukung efisiensi proses pembelajaran.

Komponen dari analisa PEST yang berdampak positif terhadap lembaga dapat digolongkan sebagai *opportunities* dan PEST yang berdampak negatif dapat digolongkan sebagai *threats*.

2. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan pengembangan perencanaan jangka panjang untuk manajemen yang efektif melalui analisis lingkungan. Termasuk juga didalamnya terdapat visi, misi, dan tujuan dari lembaga, mengembangkan strategi, dan pengarahannya kebijakan (Wheelen and Hunger, 2012).

a. Visi

Visi menggambarkan aspirasi dasar atau mimpi dari sebuah organisasi, yang biasanya merupakan inisiatif pendiri atau pemimpin organisasi dengan dukungan dari semua karyawan. Visi menggambarkan keberhasilan masa depan yang ingin dicapai, berjangka waktu 10-20 tahun, bahkan 50 tahun kedepan (Luis et al, 2011). Pernyataan visi menyajikan maksud strategis lembaga yang memfokuskan energi dan sumber daya lembaga pada pencapaian masa depan yang diinginkan (Pearce & Robinson, 2008). Adapun enam kriteria dari sebuah visi yang efektif adalah sebagai berikut (Luis et al, 2011):

- a) Dapat dibayangkan yaitu visi harus dapat memberikan gambaran masa depan yang akan dicapai oleh lembaga.
- b) Diinginkan yaitu sebuah visi harus menjadi keinginan atau mengadopsi kepentingan jangka panjang dari karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan pihak-pihak lainnya yang memiliki keterkaitan dengan lembaga.
- c) Dapat dicapai yaitu visi mengandung sasaran-sasaran jangka panjang yang realistis dan dapat tercapai.
- d) Fokus yaitu visi harus jelas dalam memberikan panduan dalam proses pengambilan keputusan.
- e) Fleksibel yaitu visi memberikan keleluasaan bagi lembaga dalam menetapkan inisiatif atau tanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis.
- f) Dapat dikomunikasikan yaitu sebuah visi harus mudah untuk dikomunikasikan dan dapat dengan mudah dijelaskan dalam waktu kurang dari lima menit.

Dalam pembentukan visi dan misi lembaga, nilai budaya merupakan sesuatu pernyataan yang tidak terpisahkan. Nilai budaya lembaga merupakan keyakinan atau kepercayaan mendasar dari apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan dalam mengeksekusi strategi dan merealisasikan misi dan visi lembaga (Luis et al, 2011).

b. Misi

Misi dapat didefinisikan sebagai alasan atau tujuan suatu organisasi berdiri. Misi merupakan langkah awal dari proses pengembangan strategi lembaga. Oleh karena itu, sebuah misi yang efektif akan sangat membantu lembaga dalam memformulasikan strateginya (Luis et al, 2011). Pengertian lain dari misi yaitu maksud unik yang membedakan suatu lembaga dengan lembaga lain yang sejenis dan

mengidentifikasi lingkup operasinya dalam hal produk, pasar, serta teknologi (Pearce & Robinson, 2008).

Adapun enam kriteria sebuah misi yang efektif (Luis et al, 2011) adalah:

- a) Jelas dan singkat. Sebuah misi harus jelas dan dimengerti oleh semua karyawan, mudah diingat, dan secara jelas menggambarkan bisnis apa yang dijalankan oleh lembaga. Dengan membaca sebuah misi yang baik, orang dapat secara langsung mengetahui produk atau jasa yang diberikan oleh lembaga tersebut.
- b) Unik. Misi harus menggambarkan keunikan dari sebuah lembaga. Keunikan tersebut dapat berupa suatu kompetensi dari lembaga yang berbeda atau menonjol dibandingkan dengan kompetitor.
- c) Fleksibel. Sebuah misi yang baik akan memberikan fleksibilitas kepada lembaga dalam berbisnis, namun tidak terlalu fleksibel sehingga kehilangan fokus.
- d) Pengambilan keputusan. Misi harus membantu manajemen dalam proses pengambilan keputusan.
- e) Budaya organisasi. Secara implisit, misi dapat menggambarkan budaya dari lembaga atau organisasi.
- f) Memberikan inspirasi. Misi harus menginspirasi seluruh bagian dari organisasi.

c. Tujuan

Pernyataan tujuan merupakan uraian dari visi yang menjadi sasaran jangka menengah yang konkret dan terukur. Pernyataan tujuan adalah sebuah “foto” dari apa yang diharapkan dalam visi dan misi untuk jangka waktu 3-5 tahun ke depan dan merupakan perjalanan untuk mencapai visi. Karena pernyataan tujuan adalah gambaran jangka menengah dari perjalanan mencapai visi, target yang dibuat, pernyataan tujuan perlu mencerminkan keadaan masa depan yang ingin dicapai lembaga secara konkret dan terukur. Dengan melihat tingkat pencapaian dari pernyataan tujuan, manajemen bisa menilai seberapa baik organisasi tersebut telah mengarah pada visi yang ingin dicapai (Luis et al, 2011).

d. Strategi

Strategi adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berbeda atau lebih baik dari kompetitor (atau masa lalu) untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan sehingga mampu mencapai sasaran jangka menengah atau jangka panjang lembaga (Luis et al, 2011).

Menurut Chandler (1962) yang dikutip dalam Kuncoro (2006), strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang lembaga, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian lain dari strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan lembaga (Pearce & Robinson, 2008). Jadi, berdasarkan pengertian-pengertian mengenai strategi yang telah dijabarkan, strategi merupakan rencana atau penentuan tujuan yang dilakukan lembaga dalam jangka menengah dan jangka panjang. Menurut tipikal/tipe bisnis lembaga biasanya mempertimbangkan tiga tipe strategi: strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional (Wheelen and Hunger, 2012).

- a) Strategi korporat. Menyatakan bahwa secara keseluruhan direksi lembaga memiliki sikap secara umum terhadap pertumbuhan bisnis dan manajemen bisnis yang berbeda-beda dan memiliki beberapa lini produk. Tipikal strategi korporat dikatakan sehat dengan tiga kategori yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan.
- b) Strategi bisnis. Biasanya strategi bisnis terjadi pada unit bisnis atau level produk, dan menekankan peningkatan posisi yang kompetitif dari produk atau jasa lembaga di industri yang spesifik atau segmen pasar yang telah dilakukan unit bisnis. Strategi bisnis dikatakan sehat dengan dua kategori yaitu strategi yang kompetitif dan kooperatif.
- c) Strategi fungsional. Strategi ini menggunakan pendekatan yang melalui area fungsional untuk mencapai tujuan lembaga dan unit bisnis dan strategi untuk memaksimalkan produktifitas sumber daya.

e. Kebijakan

Kebijakan merupakan suatu pengarahan untuk melakukan pengambilan keputusan dalam tahap formulasi strategi dengan implementasinya. Lembaga menggunakan kebijakan untuk membuat karyawan dan seluruh pihak lembaga membuat keputusan dan melakukan aksi yang mendukung misi, tujuan, dan strategi lembaga (Wheelen and Hunger, 2012).

3. Implementasi /Penerapan Strategi

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program,

anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau lembaga (Wheelen and Hunger, 2012).

- a. Program merupakan pernyataan aktivitas atau langkah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah perencanaan. Program dibuat sebagai tindakan orientasi strategi.
- b. Anggaran adalah pernyataan dari program lembaga dalam kondisi keuangan. Dalam anggaran digunakan perencanaan dan kontrol anggaran, supaya anggaran dapat diketahui secara detail berapa besarnya biaya yang dibutuhkan dari suatu program
- c. Prosedur terkadang dikatakan Standard Operating Procedures (SOP), adalah sebuah sistem yang berisi langkah atau teknik yang mendeskripsikan secara detail bagaimana tugas khusus atau pekerjaan dilakukan secara benar.

4. Evaluasi dan control

Tahap terakhir yaitu evaluasi dan kontrol strategi merupakan alat utama untuk memperoleh informasi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu: Peninjauan ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, Pengukuran kinerja dan Pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan suatu lembaga karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang.

Pengawasan terhadap seluruh aktivitas lembaga, apakah sudah berjalan sesuai dengan perencanaan strategi yang dipilih, menggunakan metode analisa perbandingan kondisi pencapaian aktual yang dibandingkan dengan perencanaan awal.

Metode Laporan analisa bisa diterapkan dalam periode tahunan, bulanan atau mingguan, supaya segala penyimpanan dapat dievaluasi dan diperbaiki kinerjanya dengan harapan, segala sesuatu yang telah direncanakan dapat berjalan dengan semestinya.

Evaluasi strategi merupakan seluruh usaha untuk memonitor hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta pengambilan langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

2.2 Manajemen Mutu Pendidikan,

1. Pengertian Manajemen Mutu Pendidikan

a. Manajemen

Terry (2000, hlm1) menjelaskan “manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “*managing*” pengelolaan, sedangkan pelaksanaannya disebut dengan manager atau pengelola.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistemik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu profesi, manajer dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik. (Nanan, 2009, hlm. 1)

Stoner dikutip James A.F., menjelaskan 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 (James A.F, 1982, hlm.8).

Harold menjelaskan bahwa *management knowledge is organized around the basic functions of managers planning, organizing, staffing, leading and controlling* (Harold Koontz, 1984, hlm.4). (Pengetahuan manajemen adalah pengetahuan terorganisir di sekitar fungsi dasar perencanaan para manajer, pengaturan, susunan kepegawaian, terkemuka dan mengendalikan).

b. Mutu

Mutu secara umum adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari bidang atau jasa yang menunjukkan dalam kemampuan memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan atau output Pendidikan (Depdiknas, 2001, hlm.24).

Poewardarminta (1989, hlm.788) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia “Mutu” berarti karat. Baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan). Pengertian mutu secara umum adalah gambaran atau 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 berjalan dengan baik, efektif dan efisien.

Menurut Joremo S. Arcaro (2005, hlm.85) mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan.

Ace Suryadi dan H.A.R Tilaar (1994, hlm.108) menjelaskan bahwa mutu pendidikan adalah merupakan kemampuan sistem pendidikan yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah faktor input agar menghasilkan output yang setinggi-tingginya.

Istilah manajemen mutu dalam pendidikan sering disebut sebagai Total Quality Management (TQM). Aplikasi konsep manajemen mutu TQM dalam pendidikan ditegaskan oleh Sallis yaitu Total Quality Management adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Definisi tersebut menjelaskan bahwa manajemen mutu-TQM menekankan pada dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus menerus (*continous improvement*) dan kedua, berhubungan dengan alat-alat dan teknik seperti "*brainstorming*" dan "*force field analysis*" (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan (Sallis Edward, 2006, hlm. 73).

Total Quality Management (manajemen kualitas total) adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi (Sallis Edward, 2006, hlm.15). Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat (Gaspersz Vincent, 2001, hlm.22).

TQM adalah sebagai suatu filosofi dan suatu metodologi untuk membantu mengelola perubahan. Inti dari TQM adalah perubahan budaya dari pelakunya. Sedangkan Slamet menegaskan bahwa TQM adalah suatu prosedur di mana setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses. TQM bukanlah seperangkat

peraturan dan ketentuan yang kaku, tetapi merupakan proses-proses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki kinerja. TQM juga menselaraskan usaha-usaha orang banyak sedemikian rupa sehingga orang-orang tersebut menghadapi tugasnya dengan penuh semangat dan berpartisipasi dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan. Mutu atau kualitas memiliki definisi yang bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategik. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam menggunakan (*easy of use*), estetika (*esthetic*) dan sebagainya. Definisi strategik dari mutu adalah suatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Gaspersz kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikan atau ditetapkan (Gaspersz Vincent,2001,hlm.5).

Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), konformansi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the requirements*), dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus menerus (*continuous improvement*). Menurut Sallis definisi relatif tentang kualitas memiliki dua aspek yaitu pertama adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan kedua adalah memenuhi kebutuhan pelanggan. Aspek yang pertama merupakan definisi produsen tentang mutu, sedangkan aspek yang kedua adalah definisi mutu dari pelanggan.

Menurut Sallis (2006,hlm.30) peningkatan mutu menjadi semakin penting bagi institusi yang digunakan untuk memperoleh kontrol yang lebih baik melalui usahanya sendiri. Kebebasan yang baik harus disesuaikan dengan akuntabilitas yang baik. Institusi-institusi harus mendemonstrasikan bahwa mereka mampu memberikan pendidikan yang bermutu pada peserta didik. Mutu merupakan suatu hal yang membedakan antara yang baik dan sebaliknya. Hal tersebut berarti mutu dalam pendidikan merupakan sesuatu hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan. Mutu merupakan masalah pokok yang akan menjamin perkembangan sekolah dalam meraih status di tengah-tengah persaingan dunia pendidikan yang makin keras.

2. Ruang Lingkup Manajemen Mutu Pendidikan

Manajemen mutu pendidikan tidak lepas dari tiga model yaitu: input, proses dan output. Dalam usaha peningkatan mutu dengan

menggunakan model ini, ada beberapa kriteria dan karakteristik sekolah yang harus dipenuhi sebagai berikut:

a. Input Pendidikan

Input pendidikan meliputi aspek sebagai berikut:

- 1) Memiliki kebijakan mutu. Lembaga pendidikan secara eksplisit menyatakan kebijakannya tentang mutu yang diharapkan. Dengan demikian gerak nadi semua komponen lembaga tertuju pada peningkatan mutu sehingga semua pihak menyadari akan pentingnya mutu. Kesadaran akan pentingnya mutu yang tertanam pada semua gerak komponen sekolah akan memberikan dorongan kuat pada upaya-upaya atau usaha-usaha peningkatan mutu.
- 2) Sumber daya tersedia dan siap. Sumber daya merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsung proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumber daya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, yang pada gilirannya mengakibatkan sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dibagi menjadi dua, sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan dan lain sebagainya) dengan penegasan bahwa sumber daya selebihnya tidak akan mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah tanpa adanya campur tangan sumber daya manusia (Depdiknas, 2000, hlm.18).
- 3) Memiliki harapan prestasi tinggi. Sekolah mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Demikian juga dengan guru dan peserta didik, harus memiliki kehendak kuat untuk berprestasi sesuai dengan tugasnya.
- 4) Fokus pada pelanggan (Khususnya peserta didik). Pelanggan, terutama peserta didik, harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah, tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan input dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari peserta didik. Syafaruddin membuat kategorisasi pelanggan dunia pendidikan menjadi dua bagian, yaitu pelanggan dalam (internal customer) yang terdiri dari: pegawai, pelajar dan orang tua pelajar. Sementara yang termasuk pelanggan luar (external customer)

adalah: perguruan tinggi, dunia bisnis, militer dan masyarakat luas pada umumnya (Syafaruddin, 2002, hlm.37).

- 5) Input Manajemen Sekolah, memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah. Kepala sekolah dalam mengatur dan mengurus sekolahnya menggunakan sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya secara efektif. Input manajemen yang dimaksud adalah: tugas yang jelas, rencana yang rinci, dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolah untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk menyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai (E. Mulyasa, 2001, hlm.149).

b. Proses dalam Pendidikan

- 1) Efektifitas proses belajar mengajar tinggi. Sekolah memiliki efektifitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Proses belajar mengajar yang menjadikan peserta didik sebagai faktor utama pendidikan. Dalam hal ini guru harus menjadikan peserta didik memiliki kecakapan untuk belajar dan memperoleh pengetahuan tentang cara belajar yang efektif (*learning how to learn*). Untuk itu guru harus mampu menciptakan iklim belajar yang menyenangkan (*joyful learning*) sehingga peserta didik tidak merasa tertekan atau terpaksa ketika menghadapi pembelajaran di dalam kelas (E. Mulyasa, 2002, hlm. 149).
- 2) Kepemimpinan yang kuat. Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyalurkan semua sumber daya yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah dikatakan berkualitas apabila kepala sekolah dapat memberi pengaruh yang lebih baik dalam tindakan-tindakan kerjanya. Sehingga warga sekolah dapat bekerja maksimal sesuai dengan program yang telah ditentukan. Guru dan karyawan lainnya, akan termotivasi melakukan perbaikan-perbaikan dalam kerjanya, karena kinerja para anggota organisasi sekolah lahir dari ketrampilan dan kepemimpinan Kepala Sekolah (Jerome S, 2006, hlm.66).
- 3) Pengelolaan yang efektif tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah.

Sekolah hanyalah merupakan wadah. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga pada tahap imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah, karena itu sekolah yang bermutu mensyaratkan adanya tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya.

- 4) Sekolah memiliki budaya mutu. Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili atau mengontrol orang, (b) kewenangan harus sebatas tanggung jawab, (c) hasil harus diikuti rewards dan punishment, (d) kolaborasi, sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis atau kerja sama (e) warga sekolah harus merasa aman terhadap pekerjaannya, (f) atmosfir keadilan (fairnes) harus ditanamkan, (g) imbal jasa harus sesuai dengan pekerjaannya, dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.
- 5) Sekolah memiliki *team work* yang kompak, cerdas, dan dinamis. Output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari dalam sekolah. Budaya kolaboratif antar fungsi yang harus selalu ditumbuhkembangkan hingga tercipta iklim kebersamaan (Depdiknas, 2000, hlm.13).
- 6) Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian). Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi dirinya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan pada atasan. Untuk menjadi mandiri sekolah harus memiliki sumber daya yang cukup untuk menjalankannya. Iklim otonomi yang sedang digalakkan harus dimanfaatkan secara optimal oleh sekolah. Oleh karena itu inovasi, kreasi dan aksi harus diberi gerak yang cukup, yang pada akhirnya akan menumbuhkan kemandirian (E. Mulyasa, 2002, hlm. 151).
- 7) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat. Sekolah memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian dari kehidupannya. Hal ini dilandasi keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki. Makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa

- tanggung jawab. Makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya (Depdiknas, 2000, hlm.14).
- 8) Sekolah memiliki keterbukaan (Transparansi) manajemen. Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat pengontrol. Pengelolaan sekolah yang transparan akan menumbuhkan sikap percaya dari warga sekolah dan orang tua yang akan bermuara pada perilaku kolaboratif warga sekolah dan perilaku partisipatif orang tua dan masyarakat.
 - 9) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (Psikologis dan Fisik). Sekolah harus merupakan kenikmatan bagi warga sekolah. Sebaliknya, kemapanan merupakan musuh sekolah. Tentunya yang dimaksud perubahan di sini adalah berubah kepada kondisi yang lebih baik atau terjadi peningkatan. Artinya, setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya terutama mutu peserta didik.
 - 10) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan. Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya, ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Evaluasi harus digunakan oleh warga sekolah, terutama guru untuk dijadikan umpan balik (feed back) bagi perbaikan. Oleh karena itu fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka peningkatan mutu peserta didik dan mutu pendidikan sekolahnya secara berkelanjutan (Depdiknas, 2000, hlm.14).
 - 11) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan. Sekolah selalu tanggap dan responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. Bahkan, sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin akan terjadi.
 - 12) Sekolah memiliki akuntabilitas. Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban, yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan presensi yang dicapai baik kepada pemerintah maupun kepada orang tua peserta didik dan masyarakat.

- 13) Sekolah memiliki sustainabilitas. Sekolah memiliki sustainabilitas yang tinggi. Karena di sekolah terjadi proses akumulasi peningkatan sumber daya manusia, divertikasi sumber dana, pemilikan aset sekolah yang mampu menggerakkan, *income generating activities*, dan dukungan yang tinggi dari masyarakat terhadap eksistensi sekolah.

c. Output yang diharapkan.

Sekolah memiliki output yang diharapkan. Output adalah kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi yang dihasilkan dari proses sekolah. Kinerja sekolah diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya (Depdiknas, 2000, hlm.11).

- 1) Mutu/kualitas dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis, dapat pula prestasi bidang lain seperti olah raga, seni atau keterampilan tertentu (komputer, beragam jenis teknik, jasa). Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangibile*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya (Umaedi, 1999:9).
- 2) Produktivitas adalah perbandingan antara output sekolah dibanding input sekolah. Baik output maupun input sekolah adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input sekolah, misalnya jumlah guru, modal sekolah, bahan, dan energi. Kuantitas output sekolah, misalnya jumlah siswa yang lulus sekolah setiap tahunnya (Team Depdiknas, 2001: 38).
- 3) Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauhmana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan (Team Depdiknas, 2001: 39).
- 4) Efisiensi menurut Team Depdiknas (2001:39) dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. Efisiensi internal menunjuk kepada hubungan antara output sekolah (pencapaian prestasi belajar) dan input (sumberdaya) yang digunakan untuk memproses atau menghasilkan output sekolah. Efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan keuntungan kumulatif (individual, sosial, ekonomik, dan non-

ekonomik) yang didapat setelah pada kurun waktu yang panjang diluar sekolah.

3. Regulasi Mutu Pendidikan

Mutu Pendidikan perlu terjamin dengan diberlakukannya regulasi mengamanatkan kepada pengelola Sekolah agar melakukan usaha penjaminan mutu layanan pendidikan secara terpadu dengan melibatkan seluruh *stakeholders*. Tujuan diberlakukannya adalah sebagai upaya menumbuhkan komitmen diantara pengelola sekolah untuk mewujudkan tingginya kecerdasan kehidupan siswa sebagaimana dicita-citakan oleh Pembukaan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 melalui penerapan standar yang berlaku diantaranya :

- a. Standar Pelayanan Minimal (SPM) pada Permendikbud RI no 23 tahun 2013 tentang perubahan atas Permendiknas no 15 tahun 2010 tentang standar pelayanan minimal pendidikan dasar di kabupaten/kota .
- b. Permendiknas No. 28 tahun 2016 tentang sistem penjaminan mutu pendidikan untuk menguatkan kualitas layanan pendidikan dasar SD/MI.
- c. 8 standar pendidikan yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Standar yang dimaksud meliputi:
 - 1) Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
 - 2) Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
 - 3) Standar proses adalah SNP yang terkait langsung atau tidak langsung dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
 - 4) Standar guru dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
 - 5) Standar sarana dan prasarana adalah SNP yang terkait langsung atau tidak langsung dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolah raga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk

menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

- 6) Standar pengelolaan adalah SNP yang terkait langsung atau tidak langsung dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan atau penyediaan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/ kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
- 7) Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasional satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
- 8) Standar penilaian pendidikan adalah SNP yang terkait langsung atau tidak langsung dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik (PP.No 19 tahun tentang SNP, 2005, hlm 61-62)

4. Ciri-ciri Manajemen Mutu Pendidikan

Ciri-ciri manajemen mutu (sebagai bentuk pelayanan pelanggan), sebagaimana yang dikehendaki dalam TQM (Edward Sallis, 2006, hlm. 56) yaitu ditandai dengan:

- a. Ketepatan waktu pelayanan. Setiap dalam melakukan kegiatan tentunya ada target waktu yang ditentukan. Dalam mencapai tujuan yang dirumuskan tentunya harus tepat sesuai dengan waktu yang ditentukan.
- b. Akurasi pelayanan. Dalam mencapai mutu pendidikan tentunya ada ketepatan dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan tersebut, agar pekerjaannya mempunyai kualitas yang baik.
- c. Kesopanan dan keramahan (unsur menyenangkan pelanggan). Dalam menjaga minat dan kepercayaan konsumen, maka dari stackholder pendidikan diupayakan memberikan keramahan dalam memberikan pelayanan sehingga akan membuat pelanggan atau konsumen selalu percaya terhadap kualitas atau mutu dalam pendidikan tersebut (Edward Sallis, 2006, hlm.59).
- d. Bertanggung jawab atas segala keluhan (complain) pelanggan. Tanggung jawab atas segala keluhan pelanggan yaitu orang tua dan masyarakat itu adalah tanggung jawab stackholder dalam pendidikan. Keluhan sebagai masukan dan motivasi bagi sekolah dalam meningkatkan kualitas atau mutu pendidikan.
- e. Kelengkapan pelayanan. Kelengkapan pelayanan ini akan meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan. Sarana prasarana

yang memadai dan lengkap akan menarik perhatian konsumen, dan juga dengan kelengkapan sarana prasarana tentunya akan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

- f. Kemudahan mendapatkan pelayanan. Pendidikan yang memberikan kemudahan dalam masyarakat akan memberikan daya tarik terhadap masyarakat. Pelayanan yang diberikan kepada sekolah terhadap peserta didik atau masyarakat ini akan memberikan penilaian terhadap konsumen atas mutu di sekolah.
- g. Variasi layanan. Pemberian layanan ini dalam memberikan pelayanan tentunya terdapat langkah-langkah yang variatif agar mutu pendidikan dapat tercapai. Langkah-langkah yang variasi ini dibutuhkan ketika langkah yang dilakukan kurang berhasil.
- h. Pelayanan pribadi. Pelayanan pribadi ini adalah pelayanan terhadap pribadi masing-masing personil sekolah seperti guru harus mengetahui tentang tugas dan tanggung jawabnya, begitu juga kepala sekolah dan siwa.
- i. Kenyamanan. Menciptakan suasana yang nyaman antar personil dalam lembaga pendidikan itu harus dijaga, karena dengan kenyamanan tersebut akan memberikan keharmonisan dalam hubungannya dengan personil di sekolah sehingga kegiatan dalam sekolah dapat berjalan dengan baik (Edward Sallis, 2006, hlm. 59).
- j. Ketersediaan atribut pendukung. Menciptakan suasana yang nyaman antar personil dalam lembaga pendidikan itu harus dijaga, karena dengan kenyamanan tersebut akan memberikan keharmonisan dalam hubungannya dengan personil di sekolah sehingga kegiatan dalam sekolah dapat berjalan dengan baik.

5. Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan

Dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dipengaruhi oleh faktor input pendidikan dan faktor proses manajemen pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Input pendidikan terdiri dari seluruh sumber daya sekolah yang ada. Komponen dan sumber daya sekolah menurut Subagio Admodiwirio (2000, hlm.22) terdiri dari manusia (*man*), dana (*money*), sarana dan prasarana (*material*) serta peraturan (*policy*).

Dari pengertian diatas maka input pendidikan yang merupakan faktor mempengaruhi mutu pendidikan dapat berupa:

1. Sumber daya manusia sebagai pengelola sekolah yang terdiri dari:
 - a. Kepala sekolah, merupakan guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah.
 - b. Guru, bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.
 - c. Tenaga administrasi.
2. Sarana dan prasarana. Oemar Hamalik (1990, hlm 40) mengemukakan 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.
3. Kesiswaan Siswa sebagai peserta didik merupakan salah satu input yang turut menentukan keberhasilan proses pendidikan. Penerimaan peserta didik didasarkan atas kriteria yang jelas, transparan dan akuntabel.
4. Keuangan (Anggaran Pembiayaan). Salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap peningkatan mutu dan kesesuaian pendidikan adalah anggaran pendidikan yang memadai. Sekolah harus memiliki dana yang cukup untuk menyelenggarakan pendidikan. Oleh karena itu dana pendidikan sekolah harus dikelola dengan transparan dan efisien.
5. Kurikulum. Salah satu aplikasi atau penerapan metode pendidikan yaitu kurikulum pendidikan. Pengertian kurikulum adalah suatu program atau rencana pembelajaran. Kurikulum merupakan komponen substansi yang utama di sekolah. Prinsip dasar dari adanya kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolak ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya (Oemar Hamalik (1990, hlm 41).
6. Keorganisasian. Pengorganisasian sebuah lembaga pendidikan, merupakan faktor yang dapat membantu untuk meningkatkan kualitas mutu dan pelayanan dalam lembaga pendidikan. Pengorganisasian merupakan kegiatan yang mengatur dan mengelompokkan pekerjaan ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil dan lebih mudah untuk ditangani.
7. Lingkungan fisik. Belajar dan bekerja harus didukung oleh lingkungan. Lingkungan berpengaruh terhadap aktivitas baik

- terhadap guru, siswa termasuk didalamnya aktivitas pembelajaran.
8. Perkembangan ilmu pengetahuan. Di samping faktor guru dan sarana lainnya yang berkaitan dengan dunia pendidikan yaitu faktor eksternal yang berupa perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sekolah sebagai tempat memperoleh ilmu pengetahuan dan berfungsi sebagai transfer ilmu pengetahuan kepada siswa, dituntut untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, sesuai dengan bidang pengajarannya (Soebagio Atmodiwiro,2000, hlm23).
 9. Peraturan. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional dan untuk menghasilkan mutu 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 RI pada tanggal 11 Juni 2003 telah mengesahkan Undang-undang Sisdiknas yang baru, sebagai pengganti Undang-undang Sisdiknas nomor 2 tahun 1989.
 10. Partisipasi atau Peran Serta Masyarakat. Partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan diharapkan menjadi tulang punggung, sedangkan pihak pemerintah sebatas memberikan acuan dan binaan dalam pelaksanaan program kegiatan sekolah.
 11. 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 (Soebagio Atmodiwiro,2000, hlm28).

2.3 Sekolah Efektif

A. Pengertian sekolah efektif menurut para ahli

Sekolah efektif dalam bahasa Inggris berasal dari dua kata, yaitu *effective* dan *school*. Makna *efektif* merujuk pada kemampuan menghasilkan sesuatu atau mampu mencapai tujuan. Efektivitas merupakan ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran atau tujuan (kualitas, kuantitas dan waktu) telah dicapai.

Sekolah efektif memiliki pengertian yang berbeda dengan efektivitas sekolah. ACT Council of P&C Associations (2007) mendefinisikan sekolah efektif sebagai "*those that successfully progress*

the learning and development of all of thei students”. Definisi diatas dapat dimaknai bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang mampu meningkatkan belajar peserta didiknya dan mengembangkan semua siswa yang ada di sekolah tersebut secara sukses.

Sammons, Hilmans and Mortimore (1995: 3) mendefinisikan sekolah efektif sebagai: *“one in which pupils progress further than might be expected from consideration of its intake. In other word an effective schools adds extra value to its students outcome in comparison with other schools serving similar intakes. By contrast an ineffective school is one in which students make less progress than expected given their characteristic at intake”*. Definisi dari Sammons, Hilman dan Mortimore ini dapat dipahami bahwa sekolah efektif merupakan satu hal dimana kemajuan para siswa lebih baik dari kondisi yang biasa diharapkan. Atau sekolah efektif itu sekolah yang memberikan nilai lebih pada peserta didiknya dibandingkan sekolah lain yang memiliki karakteristik yang sama.

Pengertian umum sekolah efektif juga berkaitan dengan perumusan apa yang harus dikerjakan dengan apa yang telah dicapai. Sehingga suatu sekolah akan disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang dicapai oleh sekolah, sebaliknya sekolah dikatakan tidak efektif bila hubungan tersebut rendah (Getzel, 1969).

B. Ciri-ciri sekolah efektif

Sekolah efektif memiliki indikator yang beragam tetapi mengarah pada kualitas hasil pembelajaran. Suharsaputra, Uhar (2010 : 65) memandang sekolah efektif dari tiga perspektif, yaitu sekolah efektif dalam perspektif mutu pendidikan, sekolah efektif dalam perspektif manajemen, dan sekolah efektif dalam perspektif teori organisme.

1. Sekolah Efektif dalam Perspektif Mutu Pendidikan

Penyelenggaraan layanan belajar bagi peserta didik biasanya dikaji dalam konteks mutu pendidikan yang erat hubungannya dengan kajian kualitas manajemen dan sekolah efektif. Sekolah dianggap bermutu apa bila peserta didiknya, sebagian besar atau seluruhnya, memperoleh nilai /angka yang tinggi, sehingga berpeluang untuk melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi. Persepsi tersebut tidak keliru apabila nilai atau angka tersebut diakui sebagai representasi dari totalitas hasil belajar, yang dapat dipercaya menggambarkan derajat perubahan tingkah laku atau penguasaan kemampuan yang menyangkut aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.

2. Sekolah Efektif dalam Perspektif Manajemen

Manajemen sekolah merupakan proses pemanfaatan seluruh sumberdaya sekolah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis (mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan tindakan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien, (Suharsaputra, Uhar, 2010: 66). Dilihat dari perspektif manajemen, (Suharsaputra, Uhar, 2010: 66) mengemukakan dimensi sekolah efektif yang meliputi :

- a. Layanan belajar bagi siswa.
- b. Pengelolaan dan layanan siswa.
- c. Sarana dan prasarana sekolah.
- d. Program dan pembiayaan.
- e. Partisipasi masyarakat.
- f. Budaya sekolah.

Djam'an Satori (2000,hlm36) mengemukakan sekolah efektif dalam perspektif manajemen, merupakan proses pemanfaatan seluruh sumber daya sekolah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis (mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan tindakan, dan pengendalian) untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Selanjutnya jika dilihat dalam perspektif ini, dimensi dan indikator sekolah efektif dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Layanan belajar bagi siswa. Dimensi ini mencakup seluruh kegiatan yang ditujukan untuk menciptakan mutu pengalaman belajar.
- b. Mutu mengajar guru. Aspek ini merupakan refleksi dari kinerja profesional guru yang ditunjukkan dalam penguasaan bahan ajar, metode dan teknik mengajar untuk mengembangkan interaksi dan suasana belajar mengajar yang menyenangkan, pemanfaatan fasilitas dan sumber belajar, melaksanakan evaluasi hasil belajar. Indikator mutu mengajar dapat pula dilihat dalam dokumen perencanaan mengajar, catatan khusus siswa bermasalah, program pengayaan, analisis tes hasil belajar, dan sistem informasi kemajuan/prestasi belajar siswa.
- c. Kelancaran layanan belajar mengajar. Sesuai dengan jadwal, layanan belajar mengajar merupakan "*core bussiness*" sekolah. Bagaimana kelancaran layanan tersebut, sesuai dengan jadwal yang telah disusun merupakan indikator penting kinerja manajemen sekolah efektif. Adanya gejala "kelas bebas" karena guru tidak masuk kelas atau para siswa tidak belajar disebabkan

- oleh interupsi rapat sekolah atau kegiatan lainnya, merupakan keadaan yang tidak boleh dianggap wajar.
- d. Umpan balik yang diterima siswa. Siswa sepatutnya memperoleh umpan balik yang menyangkut mutu pekerjaannya, seperti hasil ulangan, ujian atau tugas-tugas yang telah dilakukannya.
 - e. Layanan keseharian guru terhadap siswa. Untuk kepentingan pengajaran atau hal lainnya, siswa memerlukan menemui gurunya untuk berkonsultasi. Kesiediaan guru untuk melayani konsultasi siswa sangat penting untuk mengatasi kesulitan belajar.
 - f. Kenyamanan ruang kelas. Ruang kelas yang baik memenuhi kriteria ventilasi, tata cahaya, kebersihan, kerapian, dan keindahan akan membuat para penghuninya merasa nyaman dan aman berada di dalamnya.
 - g. Ketersediaan fasilitas belajar. Sekolah memiliki kewajiban menyediakan setiap fasilitas yang mendukung implementasi kurikulum, seperti laboratorium, perpustakaan fasilitas olah raga dan kesenian, dan fasilitas lainnya untuk pengembangan aspek-aspek kepribadian.
 - h. Kesempatan siswa menggunakan berbagai fasilitas sekolah. Sesungguhnya sekolah diartikan untuk melayani para siswa yang belajar dan oleh karenanya para siswa hendak diperlukan sebagai pihak yang harus menikmati penggunaan setiap fasilitas yang tersedia di sekolah, seperti fasilitas olah raga, kesenian dalam segala bentuknya, ruang serba guna, kaferia, mushola, laboratorium, perpustakaan, komputer, internet dan lain sebagainya.
 - i. Pengelolaan dan layanan siswa. Seperti telah diungkapkan terdahulu, siswa adalah kastemer primer layanan pendidikan. Sebagai kastemer, para siswa sepatutnya memperoleh kepuasan. Kepuasan tersebut menyangkut;(1) mutu layanan yang berkaitan dengan kegiatan belajarnya, (2) mutu layanan dalam menjalani tugas-tugas perkembangan pribadinya, dan (3) pemenuhan kebutuhan kemanusiaannya (dari kebutuhan dasar, rasa aman, penghargaan, pengakuan dan aktualisasi diri).
 - j. Sarana dan prasarana sekolah. Sarana dan prasarana atau disebut sebagai fasilitas sekolah mencakup, gedung, lahan dan peralatan pelajaran. Aspek penting dari gedung tersebut adalah kualitas fisik dan kenyamanan ruang kelas di mana "*core bussiness*" pendidikan di sekolah diselenggarakan. Aspek lain

dari gedung adalah kualitas fisik dan kenyamanan ruang manajemen (ruang kerja kepala sekolah dan layanan administratif), ruang kerja guru, ruang kebersamaan (*common room*), dan fasilitas gedung lainnya seperti kafetaria, toilet, dan ruang pentas. Lahan sekolah yang baik ditata sedemikian rupa sehingga menciptakan kenyamanan bagi penghuninya.

- k. Program dan pembiayaan. Sekolah yang efektif memiliki perencanaan strategik dan tahunan yang dipatuhi dan diketahui oleh masyarakat sekolah. Kepemilikan perencanaan strategik sekolah membantu mengarahkan dinamika orientasi sekolah yang membimbing visi, misi, kejelasan prioritas program, sasaran dan indikator keberhasilannya. Perencanaan tahunan merupakan penjabaran dari perencanaan stratejik yang berisi program-program berisi program-program operasional sekolah. Program-program tersebut, didukung oleh pembiayaan yang memadai dengan sumber-sumber anggaran yang andal dan permanen. Kebijakan dan keputusan yang menyangkut pengembangan sekolah tersebut dilakukan dengan memperhatikan partisipatif staf dan anggota masyarakat sekolah (dewan/komite sekolah).
- l. Partisipasi masyarakat. Di samping memberdayakan secara optimal staf yang dimilikinya, sekolah yang efektif akan menaruh perhatian yang sungguh-sungguh pula terhadap pemberdayaan masyarakat sekolah. Hal itu akan diwujudkan dengan cara menyediakan wadah yang memungkinkan mereka, yaitu pihak-pihak yang berkepentingan, ikut terlibat dalam memikirkan, membahas, membuat keputusan, dan mengontrol pelaksanaan sekolah. Wadah seperti itu, dalam penyelenggaraan sekolah-sekolah di Australia dikenal sebagai "*school council*", yang di Indonesia diusulkan komite sekolah, orang tua siswa, anggota masyarakat setempat (seperti tokoh agama, pengusaha, petani sukses, cendekiawan, politikus, dan sejenisnya), dan refresentatif staf dari Depdiknas setempat.
- m. Budaya sekolah. Budaya sekolah merupakan tatanan nilai, kebiasaan, kesepakatan-kesepakatan yang direfleksikan dalam tingkah laku keseharian, baik perorangan maupun kelompok. Budaya sekolah dapat diartikan sebagai respon psikologis penghuni sekolah terhadap peristiwa kehidupan keseharian yang terjadi di sekolah. Budaya sekolah akan berpengaruh terhadap pencapaian misi sekolah apabila melahirkan respon psikologis yang positif dan menyenangkan bagi sebagian besar atau seluruh

penghuni sekolah. Budaya sekolah dalam pengertian ini sering diartikan sama dengan iklim sekolah, yaitu suasana kehidupan keseharian yang berlangsung di sekolah yang memberi pengaruh langsung atau tidak langsung terhadap respon psikologis para penghuninya.

3. Sekolah Efektif dalam Perspektif Teori Organisme

Garmston and Wellman, (dalam Suharsaputra, Uhar, 2010:66) menyatakan bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang mampu mewujudkan apa yang disebut sebagai *self-renewing schools* atau *adaptive schools*, yaitu suatu kondisi dimana kelembagaan sekolah sebagai suatu entitas mampu menangani permasalahan yang dihadapinya, sementara menunjukkan kapabilitasnya dalam berinovasi. Agar sekolah bisa adaptif menurut Tola dan Furqon (dalam Suharsaputra, Uhar, 2010:67) sekolah sebagai organisasi harus secara terus-menerus mempertanyakan tentang dua hal yang sangat esensial, yaitu :

- a. Apakah yang menjadi hakikat keberadaan sekolah ?
- b. Apakah yang menjadi tujuan utamanya ?

Dengan selalu mengingat dua hal tersebut diharapkan seluruh komponen sekolah akan selalu melakukan langkah-langkah strategis dengan fokus pada tujuan yang telah menjadi kesepakatan bersama.

C. Karakteristik Sekolah Efektif

Shannon dan Bylsma (2005) mengidentifikasi 9 karakteristik sekolah-sekolah berpenampilan unggul (*high performing schools*). Kesembilan karakteristik sekolah efektif berpenampilan unggul itu meliputi:

1. Fokus bersama dan jelas;
2. Standar dan harapan yang tinggi bagi semua siswa;
3. Kepemimpinan sekolah yang efektif;
4. Tingkat kerja sama dan komunikasi inovatif;
5. Kurikulum, pembelajaran dan evaluasi yang melampaui standar;
6. Frekuensi pemantauan terhadap belajar dan mengajar tinggi;
7. Pengembangan staf pendidik dan tenaga kependidikan yang terfokus;
8. Lingkungan yang mendukung belajar;
9. Keterlibatan yang tinggi dari keluarga dan masyarakat.

- D. Berbagai Dimensi Sekolah Efektif
1. Dimensi Leadership
 - a. Iklim dan atmosfer yang kondusif
 - b. Tujuan jelas, dapat dicapai, relevan
 - c. Guru berorientasi pengelolaan kelas yang baik
 - d. *Inservice Training* yang efektif untuk guru
 2. Pendukung
 - a. Konsensus terhadap nilai-nilai dan tujuan
 - b. Rencana strategik dan koordinasi
 - c. Staf kunci yang berkelanjutan
 - d. Dukungan Dinas Pendidikan dan Pemda
 3. Dimensi Efisiensi
 - a. waktu pelajaran yang efektif (intensitas interaksi)
 - b. Lingkungan sekolah dan kelas yang disiplin
 - c. Evaluasi dan umpan balik secara berkelanjutan
 - d. Kegiatan kelas terstruktur dengan baik
 - e. Petunjuk pembelajaran yang baik
 - f. Penekanan terhadap pengetahuan dan skill yang tinggi
 - g. Kesempatan untuk belajar secara maksimal
 4. Dimensi Efficacy
 - a. Harapan untuk mencapai prestasi tinggi
 - b. Reward untuk prestasi dan kinerja tinggi
 - c. Kerjasama dan interaksi dalam kelas
 - d. Keterlibatan semua staf dalam peningkatan kinerja sekolah
 - e. Otonomi dalam melaksanakan proses pembelajaran sekolah
 - f. Guru yang empati dan memiliki kemampuan interpersonal dengan siswa
 - g. Menekankan kepada pekerjaan rumah siswa
 - h. Akuntabilitas terhadap hasil belajar
 - i. Interaksi sesama guru yang baik yang efektif untuk guru

2.4 Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

A. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Model MBS di Indonesia disebut Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku (Asbin Pasaribu, 2017:22)

Menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pada bagian penjelasan pasal 49 ayat 1:

“Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas .”

(UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 49 ayat 1).

Kemudian pada pasal 51 ayat 1, menjelaskan :

“Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah atau madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah atau madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan”

(UU No. 20 Tahun Pasal 51 ayat 1).

Sedangkan menurut Mulyasa (2007:24) dalam Manajemen Berbasis Sekolah, MBS adalah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

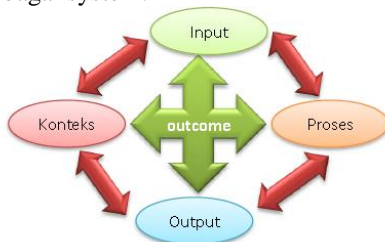
Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam Manajemen Berbasis Sekolah, ada lima hal substansial yang harus dilaksanakan dalam pengelolaan sekolah, yaitu, tentang: otonomi, partisipasi, fleksibilitas, transparansi, dan akuntabilitas.

- a. Otonomi atau desentralisasi pendidikan dalam hal ini diartikan sebagai kemandirian. Yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri. Kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah (Team Depdiknas, 2007: 12).
- b. Partisipasi adalah proses dimana *stakeholders* (warga sekolah dan masyarakat) terlibat aktif baik secara individual maupun kolektif, secara langsung maupun tidak langsung, dalam pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan atau pengevaluasian pendidikan di sekolah (Team Depdiknas, 2007: 46).

- c. Fleksibilitas. dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah (Team Depdiknas, 2007:14).
- d. Transparansi sekolah adalah keadaan dimana setiap orang yang terkait dengan kepentingan pendidikan dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan, serta kebijakan sekolah (Team Depdiknas, 2007:
- e. Akuntabilitas Pertanggungjawaban (accountability) ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. (Umaedi, 1999: 11).

B. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah

Sekolah sebagai sistem menurut Amirin (1992:10) tersusun dari beberapa komponen yaitu : konteks, input, proses, output, dan outcome. Sistem merupakan komponen yang saling berkaitan yang bersama-sama berfungsi untuk mencapai tujuan. Konteks berpengaruh pada input, input berpengaruh pada proses, proses berpengaruh pada output, dan output berpengaruh pada outcome (Team Depdiknas, 2007: 5). Berikut gambar sekolah sebagai sistem.



Gambar 2.3 Sekolah sebagai Sistem

1. Konteks adalah eksternalitas sekolah berupa *demand* dan *support* (permintaan dan dukungan) yang berpengaruh pada input sekolah. Sekolah yang mampu menginternalisasikan konteks ke dalam dirinya akan membuat sekolah sebagai bagian dari konteks dan bukannya terisolasi darinya. Jika demikian, sekolah akan menjadi sekolah masyarakat dan bukannya sekolah yang berada di masyarakat. (Team Depdiknas, 2007:56). Konteks meliputi kemajuan IPTEKS,

nilai dan harapan masyarakat, dukungan pemerintah dan masyarakat, kebijakan pemerintah, landasan yuridis, tuntutan otonomi, tuntutan globalisasi, dan tuntutan pengembangan diri serta peluang tamatan untuk melanjutkan pendidikan ataupun untuk terjun di masyarakat.

2. Input sekolah adalah segala sesuatu yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar (Team Depdiknas, 2007: 5). Input digolongkan menjadi dua yaitu yang diolah dan pengolahnya. Input yang diolah adalah siswa dan input pengolah meliputi visi, misi, tujuan, sasaran; kurikulum; tenaga kependidikan; dana, sarana dan prasarana, regulasi sekolah, organisasi sekolah, administrasi sekolah, budaya sekolah, dan peran masyarakat dalam mendukung sekolah.
3. Proses adalah kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Proses meliputi manajemen, kepemimpinan, dan utamanya proses belajar mengajar (Team Depdiknas, 2007:5).
4. Output pendidikan adalah hasil belajar (prestasi belajar) yang merefleksikan seberapa efektif proses belajar mengajar yang diselenggarakan. (Team Depdiknas, 2007: 5).
5. Outcome adalah dampak jangka panjang dari output atau hasil belajar, baik dampak bagi individu tamatan maupun bagi masyarakat (Team Depdiknas, 2007: 5).

C. Tujuan dan Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

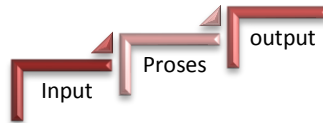
1. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola sekolah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Peningkatan kinerja sekolah yang dimaksud meliputi peningkatan kualitas, efektifitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan. Dengan Manajemen Berbasis Sekolah, sekolah diharapkan makin berdaya dalam mengurus dan mengatur sekolahnya dengan tetap berpegang pada koridor-koridor kebijakan pendidikan nasional (Team Depdikans, 2007: 16).

2) Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah.

MBS memiliki karakteristik yang harus dipahami oleh sekolah yang menerapkannya. Karakteristik MBS didasarkan pada input, proses,

dan output. Uraian berikut dimulai dari *output* dan diakhiri dengan *input* karena *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedangkan proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari *output*, dan *input* memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari *output* (Team Depdiknas, 2007:16, Rohiyat, 2010).



Gambar 2.4 Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Dalam menguraikan karakteristik MBS pendekatan sistem, yaitu *input*, proses, dan *output* digunakan untuk memandunya (Rohiyat, 2010). Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem sehingga penguraian karakteristik MBS (yang juga karakteristik sekolah efektif didasarkan pada *input*, proses, dan *output*).

1. *Output* yang Diharapkan

Sekolah memiliki *output* yang diharapkan. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu *output* berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan *output* yang berupa prestasi non akademik (*nonacademic achievement*). *Output* prestasi akademik misalnya, NUAN/NUNAS, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara berfikir (kritis, kreatif divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah). *Output* nonakademik, misalnya akhlak/budi pekerti, dan perilaku sosial yang baik seperti bebas narkoba, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan.

2. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:

a. Proses Belajar Mengajar dengan Efektivitas yang Tinggi

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. PBM bukan sekedar memorisasi dan *recall* atau penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (*logos*), tetapi lebih menekankan pada

internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati (*ethos*) serta dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (*pathos*). Belajar yang efektif juga mengacu pada pilar-pilar pendidikan menurut UNESCO yaitu:

- *Learning to know* yaitu belajar untuk mengetahui
- *Learning to do* yaitu belajar untuk melakukan
- *Learning to live together* yaitu belajar untuk bermasyarakat
- *Learning to be* yaitu belajar tentang apa yang bisa dihubungkan dengan kehidupan sehari-hari, serta ditambah dengan
- *Learning to religi* yaitu belajar untuk memahami agama.

Dengan demikian maka kegiatan pembelajaran akan dapat memiliki efektivitas yang tinggi.

b. Kepemimpinan Sekolah yang Kuat

Pada sekolah yang menerapkan MBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara umum, kepala sekolah yang tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya sekolah, terutama sumberdaya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.

c. Lingkungan Sekolah yang Aman dan Tertib

Sekolah dengan MBS memiliki lingkungan sekolah yang aman dan tertib. Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*). Karena itu, sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, dan tertib melalui pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini, kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting.

d. Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang Efektif

Sekolah dengan SBM memiliki pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif. Tenaga kependidikan, terutama guru merupakan jiwa dari

sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah dan sekolah yang menerapkan MBS menyadari tentang hal ini. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisa kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga imbal jasa merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah.

Pada pengembangan tenaga kependidikan, hal tersebut harus dilaksanakan secara terus menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menyukseskan MBS adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi dan selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

e. Sekolah Memiliki Budaya Mutu

Sekolah MBS memiliki budaya mutu yang memiliki elemen-elemen sebagai berikut: (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang; (b) kewenangan harus sebatas pada tanggungjawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sanksi (*punishment*); (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus menjadi basis untuk kerjasama; (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; (f) atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan; (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

f. Sekolah Memiliki Teamwork yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis

Sekolah dengan MBS memiliki Team work. Team Work merupakan karakteristik yang dituntut oleh MBS, karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Uraian dari team work itu sendiri adalah : t= together (bersama), e= empathy (peduli), a= assist (saling membantu), m= maturity, w= willingness (sukarela), o= organisation (pengorganisasian), r= respect, k= kidness (ramah).

g. Sekolah Memiliki Kewenangan (Kemandirian)

Sekolah dengan MBS memiliki kewenangan sekolah yaitu melaksanakan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang baik. Untuk menjadi mandiri sekolah harus memiliki sumber daya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

h. Partisipasi yang Tinggi dari Warga Sekolah dan Masyarakat

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar pula rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

i. Sekolah Memiliki Keterbukaan (Transparansi) Manajemen

Keterbukaan/transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MBS. Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

j. Sekolah Memiliki Kemauan untuk Berubah (Psikologi dan Fisik)

Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Sebaliknya, kemapanan merupakan musuh sekolah. Tentu saja yang dimaksud dengan perubahan adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis. Artinya, setiap perubahan dilakukan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu peserta didik.

k. Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan Secara Berkelanjutan

Sekolah dengan MBS selalu melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan. Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu sekolah secara keseluruhan dan terus menerus.

Perbaikan secara terus-menerus harus menjadi kebiasaan warga sekolah. Tiada hari tanpa perbaikan. Oleh karena itu, harus ada sistem mutu yang baku sebagai acuan bagi perbaikan. Sistem mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses, dan sumberdaya untuk menerapkan manajemen mutu.

l. Sekolah Responsif dan Antisipatif terhadap Kebutuhan

Sekolah selalu tanggap/responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Oleh karena itu, sekolah harus selalu dapat membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. Sekolah dituntut untuk tidak hanya mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan/tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin akan terjadi. Menjemput bola adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipatif.

m. Memiliki Komunikasi yang Baik

Sekolah dengan MBS memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah dan juga antara sekolah dan masyarakat sehingga kegiatan yang dilakukan oleh tiap-tiap warga sekolah dapat diketahui. Dengan cara seperti ini, keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah dipatok. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan membentuk *teamwork* yang kuat, kompak, dan cerdas sehingga berbagai kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah.

n. Sekolah Memiliki Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orangtua siswa, dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program tersebut, pemerintah dapat menilai apakah program MBS telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak.

Jika berhasil, pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada sekolah yang bersangkutan sehingga dapat menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang. Akan tetapi, jika program tidak berhasil, pemerintah perlu memberikan teguran sebagai hukuman atas kinerjanya yang dianggap tidak memenuhi syarat. Demikian pula, para orangtua siswa dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program ini dapat meningkatkan prestasi anaknya secara individual dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Apabila hal ini berhasil dilakukan, orangtua peserta didik perlu memberikan semangat dan dorongan untuk peningkatan program yang akan datang. Akan tetapi, jika program tersebut kurang berhasil, orangtua siswa dan masyarakat berhak meminta pertanggungjawaban

dan penjelasan sekolah atas kegagalan program MBS yang telah dilakukan. Dengan cara seperti ini, sekolah tidak akan main-main dalam melaksanakan program pada tahun-tahun yang akan datang.

o. **Manajemen Lingkungan Hidup Sekolah Baik**

Sekolah efektif melaksanakan manajemen lingkungan hidup sekolah secara efektif. Sekolah memiliki perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, dan pengevaluasian pendidikan kecakapan hidup (program adiwiyata) yang dikembangkan secara terus menerus dari waktu ke waktu. Sekolah melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kesadaran warga sekolah tentang nilai-nilai lingkungan hidup dan mampu mengubah perilaku dan sikap warga sekolah untuk menuju lingkungan hidup yang sehat.

p. **Sekolah Memiliki Kemampuan Menjaga Sustainability**

Sekolah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustainability), baik dalam program maupun pendanaannya. Sustainability program dapat dilihat dari berkelanjutan program-program yang telah dirintis sebelumnya dan bahkan berkembang menjadi program-program baru yang belum pernah ada sebelumnya.

Sustainability pendanaan dapat ditunjukkan oleh kemampuan sekolah dalam mempertahankan besarnya dana yang dimiliki dan bahkan makin besar jumlahnya. Sekolah memiliki kemampuan menggali sumberdana dari masyarakat, dan tidak sepenuhnya menggantungkan subsidi dari pemerintah bagi sekolah-sekolah negeri.

3. Input Pendidikan

a. **Memiliki Kebijakan, Tujuan, dan Sasaran Mutu yang Jelas**

Secara formal, sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah yang berkaitan dengan mutu. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut dinyatakan oleh kepala sekolah dan disosialisasikan kepada semua warga sekolah sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.

b. **Sumberdaya Tersedia dan Siap**

Sumberdaya merupakan *input* penting yang diperlukan untuk kelangsungan proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara

memadai dan pada akhirnya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumber daya manusia dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan sebagainya) dengan penegasan bahwa sumberdaya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah tanpa campur tangan sumber daya manusia.

Secara umum, sekolah yang menerapkan MBS harus memiliki tingkat kesiapan sumberdaya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Artinya, segala sumberdaya yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan harus tersedia dan dalam keadaan siap. Ini bukan berarti bahwa sumberdaya yang ada harus mahal, tetapi sekolah yang bersangkutan dapat memanfaatkan keberadaan sumberdaya yang ada dilingkungan sekolahnya. Oleh karena itu, diperlukan kepala sekolah yang mampu memobilisasi sumberdaya yang ada disekitarnya.

c. Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi

Meskipun pada butir (b) telah disinggung tentang ketersediaan dan kesiapan sumberdaya manusia (staff), pada butir ini perlu ditekankan lagi karena staf merupakan jiwa sekolah. Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Implikasinya jelas, yaitu bagi sekolah yang ingin memiliki efektivitas yang tinggi, kepemilikan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi merupakan suatu keharusan.

d. Memiliki Harapan Prestasi yang Tinggi

Sekolah yang menerapkan MBS mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Guru memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada di sekolah.

Peserta didik juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan terbesar dari ketiga unsur sekolah ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

e. Fokus pada Pelanggan (Khususnya Siswa)

Pelanggan, terutama siswa, harus menjadi fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya, semua *input* dan proses yang dikerahkan di sekolah tujuan utamanya adalah meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari semua hal tersebut adalah penyiapan *input* dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari siswa.

f. *Input* Manajemen

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki *input* manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah. Kepala sekolah dalam mengatur dan mengurus sekolahnya menggunakan sejumlah *input* manajemen. Kelengkapan dan kejelasan *input* manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan efektif.

Input manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolahnya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.

D. Ciri-Ciri Manajemen Berbasis Sekolah

Apabila manajemen berbasis lokasi lebih difokuskan pada tingkat sekolah, maka MBS akan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat di mana sekolah itu berada. Ciri-ciri MBS dapat dilihat dari sejauh mana sekolah tersebut dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, pengelolaan SDM, proses belajar mengajar, dan sumber daya.

1. Upaya meningkatkan peran serta komite sekolah, masyarakat, dunia usaha dan dunia industri untuk mendukung kinerja sekolah,
2. Program sekolah disusun dan dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan proses belajar dan mengajar (kurikulum), bukan kepentingan administratif saja.
3. Menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya sekolah (anggaran, personil dan fasilitas).
4. Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan kondisi lingkungan sekolah.
5. Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab terhadap masyarakat.

6. Meningkatkan profesionalisme personil sekolah.
7. Meningkatnya kemandirian sekolah di segala bidang.
8. Adanya keterlibatan semua unsur terkait dengan perencanaan program sekolah.
9. Adanya keterbukaan dalam pengelolaan anggaran pendidikan sekolah.

E. Implementasi MBS

Keberhasilan dalam pengelolaan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh peranan salah satu unit kerja, tetapi oleh semua unit kerja di lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional. Setiap kebijaksanaan Depdiknas akan berhasil jika unit kerja, baik di tingkat pusat maupun daerah, bekerja sama dalam mencapai tujuan pembangunan pendidikan. E. Mulyasa (2002: 39) menyatakan bahwa hal yang paling penting dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri. Dan komponen-komponen itu adalah sebagai berikut:

1. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum.
2. Manajemen tenaga kependidikan mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai.
3. Manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar dan pembinaan disiplin.
4. Manajemen keuangan dan pembiayaan meliputi (1) prosedur anggaran, (2) prosedur akuntansi keuangan, (3) pembelajaran, (4) prosedur investasi, dan prosedur pemeriksaan.
5. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.
6. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat. Jika hubungan sekolah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggungjawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik dan tinggi. Dalam hal ini sekolah memberitahu masyarakat tentang program-program sekolah, baik program yang telah dilaksanakan, sedang dilaksanakan, maupun

yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan.

7. Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah.

Keberhasilan implementasi MBS dalam rangka desentralisasi pendidikan sedikitnya dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu efisiensi, efektif, dan produktifitas. Ketiga dimensi tersebut saling berkaitan dan saling pengaruh mempengaruhi.

1. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar (Handoko, 2005:7).
2. Efektifitas. Dalam Kamus Besar bahasa Indonesia dikemukakan bahwa efektif berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), manjur, atau mujarab, dapat membawa hasil (Depdikbud, 1990:219). Secara definitif efektifitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Handoko, 2005:7). Menurut Peter F. Drucker (1964) dalam Handoko (2005:7) efektifitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedang efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*).
3. Produktifitas adalah perbandingan antara output sekolah dibanding input sekolah. Baik output maupun input sekolah adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input sekolah, misalnya jumlah guru, modal sekolah, bahan, dan energi. Kuantitas output sekolah, misalnya jumlah siswa yang lulus sekolah setiap tahunnya (Team Depdiknas, 2001: 38).

Setiap Sekolah Dasar (SD) menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Dalam hubungan dengan manajemen sekolah, maka setiap SD (1) merumuskan visi dan misi yang jelas terarah sesuai dengan visi dan misi dan standar mutu pendidikan nasional; (2) merencanakan dan melaksanakan program - program SD yang telah ditetapkan; (3) melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program; (4) menyusun laporan dan mengevaluasi keberhasilan program; (5) merumuskan program baru sebagai kelanjutan dari program yang telah dilaksanakan. (Syarif Sagala, 2007: 173).

Memenuhi harapan mutu pendidikan yang tinggi tentu diperlukan desentralisasi terhadap fungsi-fungsi manajemen di sekolah untuk mengoptimalkan kebijakan pada tingkat manajemen sekolah dalam melaksanakan programnya. Desentralisasi fungsi-fungsi administrasi dan manajemen ini memberi kewenangan kepada kepala sekolah

bersama seluruh personal sekolah untuk menentukan visi dan misi, menyusun perencanaan sekolah, membagi tugas kepada seluruh personal, memimpin penyelenggaraan program sekolah, melakukan pengawasan dan perbaikan sesuai dengan keperluan.

Kepala sekolah bersama dewan guru serta warga sekolah secara transparan dan bertanggungjawab melaksanakan visi, misi dan program sekolah yang diamanatkan oleh masyarakat dan seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Pengawasan dan pengendalian mutu di sekolah dilaksanakan secara internal, eksternal, serta transparan dengan prinsip akuntabilitas publik. Evaluasi pelaksanaan program sekolah untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pendidikan, pelaksanaan kurikulum, dan penilaian kinerja sekolah sebagai satu kesatuan secara menyeluruh. Pada waktu-waktu tertentu dilakukan penilaian input, proses, output dan outcome pendidikan serta manajemen sekolah sebagai bagian dari kegiatan akreditasi sekolah. (Syaiful Sagala, 2007: 173).

F. Partisipasi Masyarakat Terhadap Sekolah

1. Pengertian Partisipasi

Banyak ahli memberikan pengertian mengenai konsep partisipasi. Bila dilihat dari asal katanya, kata partisipasi berasal dari kata bahasa Inggris "*participation*" yang berarti pengambilan bagian, pengikutsertaan (John M. Echols & Hasan Shadily, 2000: 419). Partisipasi berarti peran serta seseorang atau kelompok masyarakat dalam proses pembangunan baik dalam bentuk pernyataan maupun dalam bentuk kegiatan dengan memberi masukan pikiran, tenaga, waktu, keahlian, modal dan atau materi, serta ikut memanfaatkan dan menikmati hasil -hasil pembangunan (I Nyoman Sumaryadi, 2010: 46).

Pengertian tentang partisipasi dikemukakan oleh Fasli Djalal dan Dedi Supriadi, (2001: 201-202) dimana partisipasi dapat juga berarti bahwa pembuat keputusan menyarankan kelompok atau masyarakat ikut terlibat dalam bentuk penyampaian saran dan pendapat, barang, keterampilan, bahan dan jasa. Partisipasi dapat juga berarti bahwa kelompok mengenal masalah mereka sendiri, mengkaji pilihan mereka, membuat keputusan, dan memecahkan masalahnya.

H.A.R.Tilaar, (2009: 287) mengungkapkan partisipasi adalah sebagai wujud dari keinginan untuk mengembangkan demokrasi melalui proses desentralisasi dimana diupayakan antara lain perlunya perencanaan dari bawah (*bottom-up*) dengan mengikutsertakan

masyarakat dalam proses perencanaan dan pembangunan masyarakatnya.

(Nasdian,2006 dalam Rosyida, 2011) berpendapat partisipasi yaitu proses aktif dan inisiatif yang dilakukan oleh masyarakat sendiri, dibimbing oleh cara berpikir mereka sendiri, dengan menggunakan sarana dan proses (lembaga dan mekanisme) sehingga mereka dapat melakukan kontrol secara efektif. Definisi ini memberi pengertian bahwa masyarakat diberi kemampuan untuk mengelola potensi yang dimiliki secara mandiri.

Partisipasi anggota masyarakat adalah keterlibatan anggota masyarakat dalam pembangunan, meliputi kegiatan dalam perencanaan dan pelaksanaan (*implementasi*) program/proyek pembangunan yang dikerjakan di masyarakat lokal. Partisipasi atau peran serta masyarakat dalam pembangunan (sekolah) merupakan aktualisasi dari kepedulian, kesediaan dan kemauan anggota masyarakat untuk berkorban dan berkontribusi dalam implementasi program/proyek yang dilaksanakan di daerahnya. Bentuk kontribusi masyarakat dapat berupa tenaga, dana, harta, dan pemikiran (Adisasmita R, 2013).

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi adalah keterlibatan suatu individu atau kelompok dalam pencapaian tujuan dan adanya pembagian kewenangan atau tanggung jawab bersama.

2. Bentuk Partisipasi

Bentuk partisipasi menurut Effendi yang dikutip oleh Siti Irene Astuti D (2011: 58), terbagi atas:

- a. Partisipasi Vertikal yaitu terjadi dalam bentuk kondisi tertentu masyarakat terlibat atau mengambil bagian dalam suatu program pihak lain, dalam hubungan dimana masyarakat berada sebagai status bawahan, pengikut, atau klien.
- b. Partisipasi horizontal yaitu masyarakat mempunyai prakarsa dimana setiap anggota atau kelompok masyarakat berpartisipasi horizontal satu dengan yang lainnya.

Menurut Basrowi yang dikutip Siti Irene Astuti D (2011: 58), partisipasi masyarakat dilihat dari bentuknya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Partisipasi fisik adalah partisipasi masyarakat (orang tua) dalam bentuk menyelenggarakan usaha-usaha pendidikan, seperti mendirikan dan menyelenggarakan usaha sekolah.

- b. Partisipasi non fisik adalah partisipasi keikutsertaan masyarakat dalam menentukan arah dan pendidikan nasional dan meratanya animo masyarakat untuk menuntut ilmu pengetahuan melalui pendidikan, sehingga pemerintah tidak ada kesulitan mengarahkan rakyat untuk bersekolah.

Menurut Sundariningrum dalam Sugiyah (2001: 38) mengklasifikasikan partisipasi menjadi 2 (dua) berdasarkan cara keterlibatannya, yaitu :

- a. Partisipasi Langsung. Partisipasi yang terjadi apabila individu menampilkan kegiatan tertentu dalam proses partisipasi. Partisipasi ini terjadi apabila setiap orang dapat mengajukan pandangan, membahas pokok permasalahan, mengajukan keberatan terhadap keinginan orang lain atau terhadap ucapannya.
- b. Partisipasi tidak langsung. Partisipasi yang terjadi apabila individu mendelegasikan hak partisipasinya.

Cohen dan Uphoff yang dikutip oleh Siti Irene Astuti D (2011: 61-63) membedakan partisipasi menjadi empat jenis, yaitu pertama, partisipasi dalam pengambilan keputusan. Kedua, partisipasi dalam pelaksanaan. Ketiga, partisipasi dalam pengambilan pemanfaatan, dan keempat, partisipasi dalam evaluasi.

Pertama, partisipasi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi ini terutama berkaitan dengan penentuan alternatif dengan masyarakat berkaitan dengan gagasan atau ide yang menyangkut kepentingan bersama. Wujud partisipasi dalam pengambilan keputusan ini antara lain seperti ikut menyumbangkan gagasan atau pemikiran, kehadiran dalam rapat, diskusi dan tanggapan atau penolakan terhadap program yang ditawarkan.

Kedua, partisipasi dalam pelaksanaan meliputi menggerakkan sumber daya dana, kegiatan administrasi, koordinasi dan penjabaran program. Partisipasi dalam pelaksanaan merupakan kelanjutan dalam rencana yang telah digagas sebelumnya baik yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan maupun tujuan.

Ketiga, partisipasi dalam pengambilan manfaat. Partisipasi dalam pengambilan manfaat tidak lepas dari hasil pelaksanaan yang telah dicapai baik yang berkaitan dengan kualitas maupun kuantitas. Dari segi kualitas dapat dilihat dari output, sedangkan dari segi kuantitas dapat dilihat dari presentase keberhasilan program.

Keempat, partisipasi dalam evaluasi. Partisipasi dalam evaluasi ini berkaitan dengan pelaksanaan program yang sudah direncanakan

sebelumnya. Partisipasi dalam evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui ketercapaian program yang sudah direncanakan sebelumnya.

3. Tahapan Partisipasi

Cohen dan Uphof (1977 dalam Rosyida, 2011) mengemukakan bahwa sejauhmana keterlibatan para *stakeholders* dalam tahapan penyelenggaraan program digambarkan melalui tingkat partisipasi masing-masing *stakeholder* termasuk frekuensi kehadiran, tingkat keaktifan, tingkat pemahaman, dan juga keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Tingkat partisipasi dapat dilihat dari tiap tahapan penyelenggaraan program, yakni tahap pengambilan keputusan (perencanaan), pelaksanaan, evaluasi, dan pemanfaatan hasil yang dijelaskan sebagai berikut :

- a. Tahap pengambilan keputusan (perencanaan), yang diwujudkan dengan keikutsertaan masyarakat dalam rapat-rapat. Tahap pengambilan keputusan yang dimaksud disini yaitu pada perencanaan suatu kegiatan.
- b. Tahap pelaksanaan yang merupakan tahap terpenting dalam pembangunan, sebab inti dari pembangunan adalah pelaksanaannya. Wujud nyata partisipasi pada tahap ini digolongkan menjadi tiga, yaitu partisipasi dalam bentuk sumbangan pemikiran, bentuk sumbangan materi, dan bentuk tindakan sebagai anggota proyek.
- c. Tahap menikmati hasil, yang dapat dijadikan indikator keberhasilan partisipasi masyarakat pada tahap perencanaan dan pelaksanaan proyek. Selain itu, dengan melihat posisi masyarakat sebagai subjek pembangunan, maka semakin besar manfaat proyek dirasakan, berarti proyek tersebut berhasil mengenai sasaran.
- d. Tahap evaluasi, dianggap penting sebab partisipasi masyarakat pada tahap ini dianggap sebagai umpan balik yang dapat memberi masukan demi perbaikan pelaksanaan proyek selanjutnya.

Menurut (Kaho,2002 dalam Kali, 2011), partisipasi masyarakat dapat terjadi pada empat tahap yaitu

- a. Partisipasi dalam proses pembuatan keputusan
- b. Partisipasi dalam bentuk pelaksanaan,
- c. Partisipasi dalam pemanfaatan hasil,
- d. Partisipasi dalam mengevaluasi.

Menurut (Tjokroamidjojo, 1996 dalam Kali, 2011) juga mengemukakan pendapatnya bahwa ada tiga dimensi untuk mewujudkan partisipasi masyarakat yang terdiri dari partisipasi dalam tahap perencanaan, partisipasi dalam pelaksanaan, dan partisipasi dalam pemanfaatan hasil kegiatan pembangunan.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Partisipasi

Menurut (Pangestu, 1995 dalam Febrina, 2008) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi partisipasi masyarakat, faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. Faktor internal, yaitu yang mencakup karakteristik individu yang dapat mempengaruhi individu tersebut untuk berpartisipasi dalam suatu kegiatan. Karakteristik individu mencakup umur, tingkat pendidikan, jumlah beban keluarga, jumlah pendapatan, dan lama mukim.
- b. Faktor eksternal, yaitu meliputi hubungan yang terjalin antara pihak pengelola proyek dengan sasaran dapat mempengaruhi partisipasi karena sasaran akan dengan sukarela terlibat dalam suatu proyek jika sambutan pihak pengelola positif dan menguntungkan mereka. Selain itu, bila didukung dengan pelayanan pengelolaan kegiatan yang positif dan tepat dibutuhkan oleh sasaran, maka sasaran tidak akan ragu-ragu untuk berpartisipasi dalam proyek tersebut.

5. Indikator/Keberhasilan Partisipasi Warga Sekolah

Keberhasilan peningkatan partisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah dapat diukur dengan beberapa indikator berikut (Sri Surhayati, 2008: 25) :

- a. Kontribusi/dedikasi *stakeholders* meningkat dalam hal jasa (pemikiran/keterampilan), finansial, moral dan material/barang.
- b. Meningkatnya kepercayaan *stakeholders* kepada sekolah terutama menyangkut kewibawaan dan kebersihan.
- c. Meningkatnya tanggungjawab *stakeholders* terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
- d. Meningkatnya kualitas dan kuantitas masukan (kritik dan saran) untuk peningkatan mutu pendidikan.
- e. Meningkatnya kepedulian *stakeholders* terhadap setiap langkah yang dilakukan sekolah untuk meningkatkan mutu.

- f. Keputusan-keputusan yang dibuat oleh sekolah benar-benar mengekspresikan apresiasi dan pendapat *stakeholders* dan mampu meningkatkan kualitas pendidikan

Menurut Mulyasa (Marzal, 2008: 41) indikator keberhasilan partisipasi sekolah akan membentuk:

- a. Saling pengertian antar sekolah, orang tua, masyarakat dan lembaga-lembaga lain yang ada dalam masyarakat termasuk dunia kerja,
- b. Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing,
- c. Kerjasama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa bangga dan ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa indikator keberhasilan partisipasi adalah meningkatnya saling pengertian dan saling membantu antara *stakeholders* terutama dalam setiap peningkatan mutu yang dilakukan oleh sekolah dan masyarakat.

2.5 Komite Sekolah

A. Pengertian Komite Sekolah

Komite Sekolah adalah suatu lembaga yang berkedudukan di setiap satuan pendidikan, serta merupakan badan mandiri yang tidak memiliki hubungan hierarki dengan lembaga pemerintahan yang berada di tengah-tengah antara orang tua siswa, siswa, guru, masyarakat setempat, dan kalangan swasta yang dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pengelolaan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan (Hasbullah, 2006: 90).

Menurut UUSPN Nomor 20 Tahun 2003 pasal 56 ayat 3, komite sekolah/madrasah adalah sebagai badan mandiri yang dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arah dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Lampiran II Keputusan menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/ U/2002 Tanggal 2 April 2002 menyatakan bahwa Komite Sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada jalur pendidikan prasekolah, jalur pendidikan

sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah. Permendikbud no 75 tahun 2016 pasal 1 ayat 2 bahwa Komite Sekolah adalah lembaga mandiri yang beranggotakan orangtua/wali peserta didik, komunitas sekolah, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan. Pasal 2 Ayat 1 bahwa Komite Sekolah berkedudukan di setiap Sekolah.

Menurut Khaeruddin, diperlukan wadah yang dapat menampung dan menyalurkan pikiran dan gagasan masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan yaitu komite sekolah. Komite sekolah/madrasah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka peningkatan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah maupun pendidikan dasar dan menengah.

Dibentuknya komite sekolah dimaksudkan agar adanya suatu organisasi masyarakat yang mempunyai komitmen dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan mutu sekolah. Komite sekolah yang dibentuk dapat dikembangkan secara khas dan berakar dari budaya, demografis, ekologis, dan atas dasar nilai kesepakatan serta kepercayaan yang dibangun sesuai potensi masyarakat setempat (Purwanto,1988).

Komite sekolah yang berkedudukan di setiap satuan pendidikan merupakan badan mandiri yang tidak memiliki hubungan hierarkis dengan lembaga pendidikan. Komite sekolah dapat terdiri dari satuan pendidikan atau beberapa satuan pendidikan yang berbeda jenjang, tetapi berada pada lokasi yang berdekatan atau satuan-satuan pendidikan yang dikelola oleh suatu penyelenggara pendidikan, atau karena pertimbangan orang lain (Mayarani,2014). Pada dasarnya posisi komite sekolah berada di tengah-tengah antara orang tua siswa, siswa, guru, masyarakat setempat, dan kalangan swasta di satu pihak dengan pihak sekolah sebagai institusi, dan kepala sekolah.

B. Tujuan Komite Sekolah

Menurut Mulyasa (2011: 128) tujuan dibentuknya komite sekolah sebagai suatu organisasi masyarakat sekolah adalah sebagai berikut : (1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di sekolah. (2) Meningkatkan tanggungjawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. (3) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di sekolah.

Oleh sebab itu komite sekolah sangat dibutuhkan perannya dalam meningkatkan kualitas sumber daya yang ada di sekolah, dan fokus

kajiannya adalah bagaimana memberikan kontribusinya terhadap sekolah yang menggandengnya, karena kualitas menjadi parameter, maka usaha perbaikan, pengembangan, dan percepatan secara konsisten harus di tingkatkan.

Komite sekolah yang berkedudukan di setiap satuan pendidikan, merupakan badan mandiri yang tidak memiliki hubungan hierarkis dengan lembaga pemerintahan. Komite sekolah dapat terdiri dari setiap satuan pendidikan atau berupa satuan pendidikan dalam jenjang yang sama, atau beberapa satuan pendidikan yang berbeda jenjang, tetapi berada pada lokasi yang berdekatan, atau satuan-satuan pendidikan yang dikelola oleh suatu penyelenggara pendidikan, atau karena pertimbangan yang lain.

Komite sekolah dibangun harus merupakan pengembangan kekayaan filosofis masyarakat secara kolektif. Artinya, komite sekolah mengembangkan konsep yang berorientasi kepada penggunaan (*client model*), berbagi kewenangan (*power sharing and advocacy*) dan kemitraan (*partnership model*) yang difokuskan pada peningkatan mutu pelayanan pendidikan.

C. Peran, Kedudukan, Fungsi dan Tugas Komite Sekolah

1. Peran

Menurut UU Sisdiknas no 20 tahun 2003 pasal 56 ayat 3 menyatakan bahwa “Komite sekolah/madrasah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.”

Peran Komite Sekolah dalam Pengelolaan Pendidikan perlu mendapat dukungan dari seluruh pihak yang terkait khususnya dalam pendidikan, baik guru, Kepala Sekolah, siswa, orang tua/wali siswa, masyarakat, dan institusi pendidikan. Oleh karena itu perlu kerjasama dan koordinasi yang erat di antara komponen pendidikan tersebut sehingga upaya peningkatan mutu pendidikan yang dilaksanakan dapat efektif dan efisien. Dalam kamus besar bahasa Indonesia di kemukakan bahwa peran atau peranan adalah hal turut berperan serta dalam suatu kegiatan, keikutsertaan, peran serta masyarakat sangat dibutuhkan dalam peningkatan mutu pengelolaan pendidikan.

(Bahri, 2007: 19) memandang “Suatu gejala demokrasi dimana orang diikutsertakan dalam perencanaan suatu pelaksanaan dari gejala suatu yang berpusat pada kepentingannya dan juga ikut memikul

tanggung jawab sesuai dengan tingkat kematangan dan tingkat kewajiban”

Menurut Tilaar (2009) “Pengelolaan satuan pendidikan harus ada pelibatan langsung dari masyarakat yang merupakan salah satu pemegang hak maka tujuan lembaga-lembaga pendidikan harus pula menampung apa yang di inginkan oleh masyarakat dan bukan hanya menampung apa yang di inginkan oleh birokrasi.

Dalam kaitan ini perlu ada lembaga atau struktur organisasi di lembaga lembaga pendidikan yang mengikutsertakan partisipasi masyarakat. Partisipasi masyarakat bukan hanya dalam memberikan investasi dalam pendidikan berupa SPP pajak, dan sebagainya, melainkan juga ikut serta dalam merencanakan kurikulum pendidikan, evaluasi pendidikan, dan hal-hal yang menyangkut proses belajar.

Oleh sebab itu salah satu aspek penting peningkatan mutu pengelolaan pendidikan adalah di perlukannya peran serta masyarakat yaitu melalui komite sekolah, guru, orang tua, dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan berbagai keputusan. Dengan demikian semua lapisan masyarakat lebih memahami serta mengawasi dan membantu sekolah dalam pengelolaan tersebut

2. Kedudukan, Fungsi dan Tugas Komite Sekolah

Kedudukan, fungsi dan tugas komite sekolah/madrasah (*board of school*) sangat strategis bagi penyelenggaraan pendidikan yang berorientasi mutu, karena komite sekolah/madrasah memiliki peran yang sentral. Permendikbud no 75 tahun 2016 tentang Komite sekolah mengidentifikasi fungsi dan tugas komite sekolah/madrasah, antara lain sebagai berikut:

Pasal 2 :

- 1) Komite Sekolah berkedudukan di setiap Sekolah.
- 2) Komite Sekolah berfungsi dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan.
- 3) Komite Sekolah menjalankan fungsinya secara gotong royong, demokratis, mandiri, profesional, dan akuntabel.

Pasal 3 :

- 1) Dalam melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, Komite Sekolah bertugas untuk:
 - a. Memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait:
 - (1) Kebijakan dan program Sekolah;

- (2) Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RAPBS/RKAS);
 - (3) Kriteria kinerja Sekolah;
 - (4) Kriteria fasilitas pendidikan di Sekolah; dan
 - (5) Kriteria kerjasama Sekolah dengan pihak lain.
- b. Menggalang dana dan sumber daya pendidikan lainnya dari masyarakat baik perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri maupun pemangku kepentingan lainnya melalui upaya kreatif dan inovatif;
 - c. Mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
 - d. Menindaklanjuti keluhan, saran, kritik, dan aspirasi dari peserta didik, orangtua/wali, dan masyarakat serta hasil pengamatan Komite Sekolah atas kinerja Sekolah.
- (2) Upaya kreatif dan inovatif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b harus memenuhi kelayakan, etika, kesantunan, dan ketentuan peraturan perundangundangan

2.6 Hasil Penelitian yang Relevan

1. AlpresTjuana. (2012). *Memberdayakan Komite Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan*. Sebagaimana laporan penelitian yang dilakukan oleh Govinda (2000) "*school autonomy and efficiency some critical issues and lessons*". Penelitian ini menjelaskan tentang peran serta orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di Amerika dan Australia sangat tinggi. Hal itu tercermin dalam pembayaran pajak masyarakat yang dialokasikan pemerintah Negara untuk pendidikan. Persoalan yang diangkat adalah bagaimana memberdayakan komite sekolah untuk berperan optimal dalam meningkatkan mutu layanan di tingkat satuan pendidikan, dan bagaimana strategi pemberdayaannya. Hasil kajian peneliti tersebut bahwa pasrtisipasi yang dilakukan oleh komite sekolah menunjukkan upaya peningkatan kualitas pendidikan terus-menerus dilakukan baik secara konvensional maupun inovatif. Sedangkan strategi pemberdayaannya dilihat dari kondisi dan keprihatinan terhadap kualitas pendidikan dengan optimal. Pemberdayaan komite sekolah dilakukan secara *bottom up* oleh dewan pendidikan.

2. Anisa Febriyanti, (2015). *Scanning Lingkungan Eksternal dan Internal Lembaga Pendidikan Islam*. Menjelaskan bahwa : Lingkungan eksternal dan internal dalam lembaga pendidikan harus dipahami oleh seluruh *stakeholder* yang ada. Pengenalan lingkungan internal dan eksternal dalam lembaga pendidikan yang tepat, maka akan berpengaruh kepada para pengambil keputusan strategi tentang arah yang hendak ditempuh dan tindakan yang akan diambil dalam rangka membuat inovasi terhadap lembaga pendidikan yang dikelolanya.
3. Budi Wiratno.(2016). *Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan*. Menjelaskan bahwa : 1) Penggunaan manajemen terbuka merupakan ciri partisipasi masyarakat di SDN Jeruk III melalui proses pelibatan masyarakat mulai merencanakan, menentukan, melaksanakan, mengawasi dan melakukan evaluasi partisipatif; 2) Mendorong partisipasi masyarakat untuk membangun citra sekolah, melalui penggunaan karakter, acara perhotelan, melalui banding atau ajakan, dan 3) bentuk partisipasi publik dalam bentuk partisipasi dalam bentuk keuangan / materi, partisipasi dalam bentuk ide atau ide pemikiran dan partisipasi dalam bentuk doa.
4. Husni Sabil. (2014). *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Di Smpn 11 Kota Jambi*. Menjelaskan bahwa : Kadar implementasi yang masih rendah, yaitu : 1) Keterbukaan manajemen, 2) Kewenangan dan Kemandirian, 3) Fleksibilitas pengelolaan, 4) Kekuasaan dan informasi, 5) Kewenangan mengelola keuangan. Sebaliknya yang tergolong tinggi adalah : 1) Kewenangan mengembangkan tujuan pembelajaran serta strategi yang efektif, 2) Output yang diharapkan dari proses pembelajaran, 3) Kewenang mengembangkan kurikulum muatan local, 4) Penyelenggaraan proses belajar mengajar.
5. Muhajirin, (2012). *Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Bersumber Dari Partisipasi Masyarakat*. Menjelaskan bahwa : proses penyusunan RAPBS termasuk katagori partisipatif, proses penggalian dana dari orang tua siswa melalui komunikasi secara intensif dengan orang tua siswa. Sumber pembiayaan yang berasal dari orang tua siswa, Infaq pengembangan sekolah dan wakaf, sumbangan pengembangan pendidikan, uang POMG, uang komputer, uang kegiatan, uang ekstrakurikuler, dan uang ZIS.

Simpulannya adalah proses penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) telah dilakukan secara partisipatif.

6. Munir wanumar. (2016). *Manajemen Hubungan Sekolah Dan Masyarakat Dalam Pendidikan*. Menjelaskan bahwa sekolah masyarakat adalah dua lingkungan yang tidak dapat dipisahkan. Sekolah adalah tempat untuk belajar suatu masyarakat adalah tempat di mana out-put dari pembelajaran dapat diimplementasikan. Masyarakat diharapkan untuk mendukung dan berpartisipasi dalam mengembangkan Proses pendidikan di sekolah-sekolah. Dalam hal ini, perlu strategi atau manajemen untuk melibatkan masyarakat dalam kegiatan pendidikan di sekolah-sekolah. Upaya untuk membuatnya nyata adalah dengan membangun hubungan baik antara manajer sekolah dan masyarakat sehingga keduanya bekerja sama secara bersamaan dan komprehensif
7. Siti Aminah, Murniati AR, Nasir Usman. (*Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Mtsn Kota Lhokseumawe* . Menjelaskan bahwa madrasah dalam kegiatan pendidikan difungsikan dengan baik dan benar, hanya saja dalam aspek manajemen tenaga kependidikan, manajemen keuangan, dan pembiayaan perannya belum dijalankan secara optimal; Strategi penerapan manajemen berbasis sekolah dilakukan melalui: (a) tahapan sosialisasi, (b) perumusan visi, misi dan tujuan sekolah, (c) melibatkan sejumlah sumber daya pendidikan untuk ketercapaian program sekolah, (d) melakukan analisis SWOT terhadap program pendidikan yang sudah dilaksanakan, (e) penyusunan rencana dan program kerja peningkatan mutu, dan (f) pelaksanaan program dan evaluasi; dan .Program kerja kepala Kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah antara lain kemandirian sekolah dan manajemen pengelolaan anggaran belum dilaksanakan secara transparan dan akuntabel.
8. Sri wardiah, Murniati, Djailani. (2015). *Strategi Komite Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di SD Negeri 1 Lhokngan* . Menjelaskan bahwa : 1) Program komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan meliputi: rapat rutin komite sekolah

setiap semester, ikut mensahkan RKAS/RAPBS, Menyampaikan usulan dan rekomendasi kepada pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah, namun dalam pelaksanaannya belum efektif ; 2) Strategi komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan melalui kegiatan diantaranya: Rapat rutin dengan warga sekolah pada setiap akhir semester, Bersama-sama sekolah membuat rumusan visi dan misi sekolah, menyusun RKAS dan RAPBS serta mengembangkan potensi kearah yang lebih baik; 3) Kendala komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan adalah kurangnya komunikasi antara sekolah dengan komite sekolah karena kurangnya waktu yang dimiliki oleh komite sekolah, sehingga program komite sekolah menjadi kurang efektif.

9. Sudadio. (2013). *Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar Dan Menengah Di Provinsi Banten Melalui Manajemen Berbasis Sekolah* . Menjelaskan bahwa : 1) Upaya peningkatan mutu pendidikan melalui penerapan manajemen berbasis sekolah pada pendidikan dasar dan menengah di provinsi Banten, dapat dinyatakan bahwa secara keseluruhan telah menerapkan manajemen berbasis sekolah dalam mengelola Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas, yaitu rata-rata lima komponen (0,635), dari delapan komponen garapan MBS, dan 2) kontribusi manajemen berbasis sekolah terhadap prestasi ujian nasional pada pendidikan dasar dan menengah di provinsi Banten, dinyatakan berpengaruh dengan besaran kontribusi adalah masing-masing 0,216 persen untuk sekolah dasar, dan 0,242 persen untuk sekolah menengah pertama serta 0,202 persen untuk sekolah menengah atas, atau rata-rata 0,229 persen untuk pendidikan dasar dan 0,202 persen untuk pendidikan menengah.
10. Yusni Sari.(2013). *Peningkatan Kerjasama Di Sekolah Dasar*. Menjelaskan bahwa : Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkn kerjasama tersebut adalah (1) kerjasama antara kepala sekolah dengan guru,melalui sosialisasi program yang sudah dirancang kepada guru dalam bentuk rapat dan menampung usulan –usulan guru, (2) kerjasama antara guru dengan guru,melalui penciptaan hubungan yang harmonis baik itu hubungan kedinasan dan hubungan sosial sehari-hari,ibarat

hubungan saudara kandung dalam sebuah keluarga, (3) kerjasama sekolah dengan masyarakat (orang tua siswa, komite, dan masyarakat umum), hal ini bisa bersipat akademik maupun non akademik.

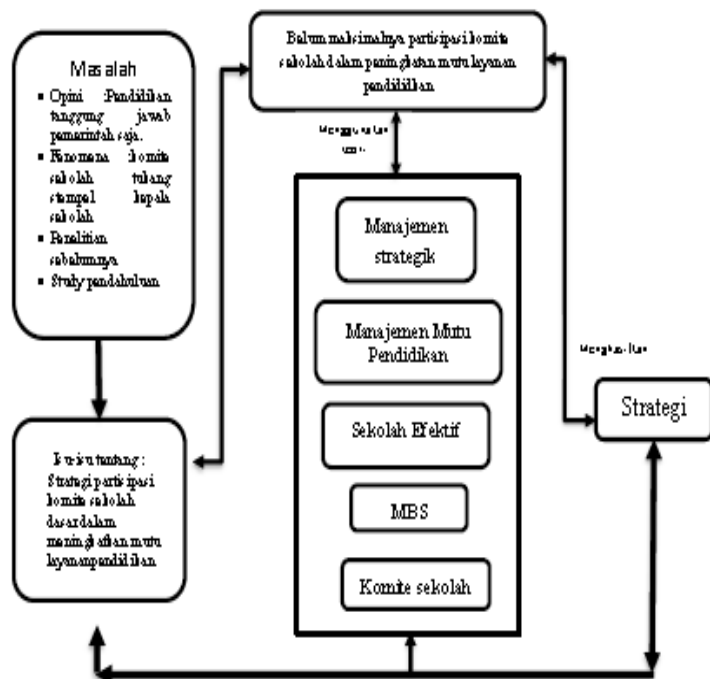
2.7 Kerangka Pikir Penelitian

Salah satu strategi wajib yang ada di Indonesia sebagai standar dalam mengembangkan keunggulan pengelolaan sekolah adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Perubahan paradigma pendidikan dengan berbasis sekolah menjadi tanggung jawab pemerintah daerah dan seluruh *stakeholder* mengharuskan masyarakat untuk berpartisipasi dalam peningkatan mutu layanan pendidikan.

Dalam konteks pendidikan, dimensi mutu pelayanan dapat dipahami dari berbagai standar mutu pendidikan yang telah ditetapkan. Mutu pelayanan pendidikan adalah jaminan bahwa proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan yang seharusnya terjadi dan sesuai pula dengan yang diharapkan. Pelayanan pendidikan yang bermutu adalah pemberian layanan jasa pendidikan di sekolah yang dapat memberikan kepuasan kepada para siswa di sekolah dan masyarakat atau orang tua siswa.

Partisipasi atau peran serta masyarakat dalam pembangunan (sekolah) merupakan aktualisasi dari kepedulian, kesediaan dan kemauan anggota masyarakat untuk berkorban dan berkontribusi dalam implementasi program/proyek kegiatan yang dilaksanakan di sekolahnya. Sedangkan wadah yang dapat menampung dan menyalurkan pikiran dan gagasan masyarakat dalam peningkatan mutu layanan pendidikan yaitu komite sekolah dengan tugasnya : a) memberikan pertimbangan, b) menggalang dana dan sumber daya pendidikan lainnya, c) mengawasi pelayanan pendidikan, dan d) menindaklanjuti keluhan, saran, kritik, dan aspirasi serta hasil pengamatan komite sekolah atas kinerja sekolah.

Dalam upaya penjaminan mutu layanan pendidikan di sekolah, maka perlu suatu serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berbeda atau lebih baik dari *kompetitor* (atau masa lalu) untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan sehingga mampu mencapai sasaran jangka menengah atau jangka panjang sekolah. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan analisis SWOT melalui manajemen strategis. Kerangka pikir strategi peningkatan partisipasi komite sekolah dalam mutu layanan pendidikan di Kecamatan Subang dapat dilihat pada gambar berikut:



Bagan 2. 2 Kerangka Penelitian

Alur *Blueprint Analisis SWOT* dalam Tahap Perumusan Strategi

BAB III METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan kegiatan yang dilakukan dalam penelitian untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Metodologi penelitian ini mencakup: 3.1 metoda dan desain penelitian, 3.2 tempat dan waktu penelitian, 3.3 populasi, sampel, dan sumber data, 3.4 identifikasi variable, 3.5 definisi operasional, 3.6 subyek penelitian, 3.7 teknik pengumpulan data, 3.8 instrumen penelitian, 3.9 ahap penelitian, 3.10 teknik analisis data, 3.11 pengecekan keabsahan data

3.1 Metoda dan Desain penelitian

1. Metoda penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *mixed methods*. Penelitian ini merupakan suatu langkah penelitian dengan menggabungkan dua bentuk penelitian yang telah ada sebelumnya yaitu penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif. Penelitian campuran merupakan pendekatan penelitian yang mengkombinasikan antara penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif (Creswell, 2010, hlm 5). Menurut pendapat Sugiyono (2011, hlm 404) menyatakan bahwa :

“metode penelitian kombinasi (*mixed methods*) adalah suatu metode penelitian yang mengkombinasikan atau menggabungkan antara metode kuantitatif dengan metode kualitatif untuk digunakan secara bersama-sama dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliable dan obyektif.”

Metoda *mix methods* diperlukan peneliti untuk menjawab rumusan masalah yang telah terangkum dalam bab I, rumusan masalah yang pertama dapat dijawab melalui pendekatan kualitatif dan rumusan masalah yang kedua dapat dijawab melalui pendekatan kuantitatif. Hal ini dilakukan untuk menemukan permasalahan di lapangan yang akan memberikan pemahaman baru bagi sekolah yang ada di Kecamatan Subang sebagai opsi untuk penyelesaian masalah.

Menurut Creswell (2010: 22-23), strategi-strategi dalam *mixed methods*, yaitu:

1. Strategi metode campuran sekuensial/ bertahap (*sequential mixed methods*) merupakan strategi bagi peneliti untuk menggabungkan data yang ditemukan dari satu metode dengan metode lainnya. Strategi ini dapat dilakukan dengan wawancara terlebih dahulu

untuk mendapatkan data kualitatif, lalu diikuti dengan data kuantitatif dalam hal ini menggunakan angket. Strategi ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu (Creswell, 2010 : 316-318):

- a. Strategi eksplanatoris sekuensial. Dalam strategi ini tahap pertama adalah mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif kemudian diikuti oleh pengumpulan dan menganalisis data kualitatif yang dibangun berdasarkan hasil awal kuantitatif. Bobot atau prioritas ini diberikan pada data kuantitatif.
 - b. Strategi eksploratoris sekuensial. Strategi ini kebalikan dari strategi eksplanatoris sekuensial, pada tahap pertama peneliti mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif kemudian mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif pada tahap kedua yang didasarkan pada hasil dari tahap pertama. Bobot utama pada strategi ini adalah pada data kualitatif.
 - c. Strategi transformatif sekuensial. Pada Strategi ini peneliti menggunakan perspektif teori untuk membentuk prosedur-prosedur tertentu dalam penelitian. Dalam model ini, peneliti boleh memilih untuk menggunakan salah satu dari dua metode dalam tahap pertama, dan bobotnya dapat diberikan pada salah satu dari keduanya atau dibagikan secara merata pada masing-masing tahap penelitian.
2. Strategi metode campuran konkuren/serentak waktu (*concurrent mixed methods*) merupakan penelitian yang menggabungkan antara data kuantitatif dan data kualitatif dalam satu waktu. Terdapat tiga strategi pada strategi metode campuran konkuren ini , yaitu (Creswell, 2010: 320-324):
- a. Strategi triangulasi konkuren. Dalam strategi ini, peneliti mengumpulkan data kuantitatif dan data kualitatif dalam waktu bersamaan pada tahap penelitian, kemudian membandingkan antara data kualitatif dengan data kuantitatif untuk mengetahui perbedaan atau kombinasi.
 - b. Strategi embedded konkuren. Strategi ini hampir sama dengan model triangulasi konkuren, karena sama-sama mengumpulkan data kualitatif dan kuantitatif dalam waktu yang bersamaan. Membedakannya adalah model ini memiliki metode primer yang memandu proyek dan data sekunder yang memiliki peran pendukung dalam setiap prosedur penelitian. Metode sekunder yang kurang begitu dominan/berperan (baik itu kualitatif atau

kuantitatif) ditancapkan (*embedded*) ke dalam metode yang lebih dominan (kualitatif atau kuantitatif).

- c. Strategi transformatif konkuren. Seperti model transformatif sequential yaitu dapat diterapkan dengan mengumpulkan data kualitatif dan data kuantitatif secara bersamaan serta didasarkan pada perspektif teoritis tertentu.
3. Prosedur metode campuran transformatif (*transformative mixed methods*) merupakan prosedur penelitian dimana peneliti menggunakan kacamata teoritis sebagai perspektif *overarching* yang didalamnya terdiri dari data kualitatif dan data kuantitatif. Perspektif inilah yang nantinya akan memberikan kerangka kerja untuk topik penelitian, teknik pengumpulan data, dan hasil yang diharapkan dari penelitian.

Seperti yang telah dipaparkan diatas, dalam penelitian ini menggunakan strategi metode campuran bertahap (*sequential mixed methods*) terutama strategi *eskplanatoris sekuensial*. Tujuan umum desain ini adalah data kuantitatif membantu memperjelas dan membentuk hasil kualitatif yang inisial.

Tahap pertama adalah melakukan wawancara lalu menganalisis data kualitatif mengenai lingkungan eksternal dan internal sekolah dengan menggunakan matriks analisis SWOT, selanjutnya hasil analisis SWOT didiskusikan melalui (FGD) dengan 5 orang *expert* (seorang pengawas, 2 orang kepala sekolah dan 2 orang komite sekolah) untuk menjawab rumusan masalah yang kesatu.

Tahap kedua adalah menganalisis data kuantitatif EDS melalui pembobotan faktor eksternal dan internal sekolah sehingga menghasilkan posisi koordinat sekolah. Hasil pertemuan titik koordinat (x) sebagai internal sekolah dan (y) sebagai eksternal sekolah adalah posisi yang pasti untuk menjawab rumusan masalah yang kedua.

2. Desain penelitian

Desain penelitian adalah prosedur untuk mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasi, dan melaporkan data dalam penelitian. Desain penelitian sangat penting dipahami karena merupakan petunjuk bagi peneliti untuk memilih metoda dalam melaksanakan studi dan bagaimana membuat interpretasi pada akhir studi.

Jenis desain penelitian pada penelitian *mixed methods* dibagi menjadi tiga yaitu *sequential explanatory designs*, *sequential exploratory designs*, dan *concurrent triangulation designs*. Pertama,

sequential explanatory designs, pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif dilaksanakan dalam dua tahap, dengan penekanan utama pada metode kuantitatif. Kedua, *sequential exploratory designs* yaitu pengumpulan data kualitatif dilakukan pertama kali dan dianalisis, kemudian data kuantitatif dikumpulkan dan dianalisis. Jenis *sequential exploratory* lebih menekankan pada kualitatif. Ketiga adalah *concurrent triangulation designs* (juga disebut desain *integrative* atau konvergen) di mana peneliti secara bersamaan mengumpulkan data kuantitatif dan kualitatif, menggabungkan dalam analisis metode analisis data kuantitatif dan kualitatif, dan kemudian menafsirkan hasilnya bersama-sama untuk memberikan pemahaman yang lebih baik dari fenomena yang menarik.

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sequential exploratory*, yaitu mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif kemudian mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif. Dalam penelitian ini lebih menekankan pada metode kualitatif (McMillan, 2010 : 402). Sependapat dengan yang dikatakan oleh McMillan, Creswell (2010: 317-318) yaitu pada tahap pertama akan diisi dengan pengumpulan dan analisis data kualitatif, kemudian pengumpulan dan menganalisis data kuantitatif. Penggabungan data kuantitatif dengan data kualitatif ini biasanya didasarkan pada hasil-hasil yang telah diperoleh sebelumnya dari tahap pertama. Prioritas utama pada tahap ini lebih ditekankan pada tahap pertama, dan proses penggabungan diantara keduanya terjadi ketika peneliti menghubungkan antara analisis data kualitatif dengan pengumpulan data kuantitatif.

Pada penelitian ini, data kuantitatif digunakan untuk menjelaskan data kualitatif. Data kualitatif ini didapatkan melalui wawancara dengan partisipan secara mendalam. Metode kualitatif digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai partisipasi komite sekolah dalam mutu layanan pendidikan. Selain itu, metode ini juga untuk mengetahui posisi sekolah melalui pembobotan faktor internal dan eksternal sekolah, maka untuk itu menggunakan instrumen wawancara kepada 2 orang narasumber yang paham pada kondisi lingkungan Kecamatan Subang, dan yang paham pada kondisi internal sekolah yang mewakili kondisi sekolah dasar di Kecamatan Subang. Sedangkan untuk metode kuantitatif digunakan untuk menemukan posisi kuadran sekolah sehingga diketahui rekomendasi strateginya. Instrumen yang digunakan adalah angket.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini bertempat di Kecamatan Subang Kabupaten Subang Provinsi Jawa Barat dengan alasan bahwa Kecamatan Subang merupakan piloting bagi kecamatan lain yang ada di Kabupaten Subang. Sebagai bahan kajian terkait dengan penelitian partisipasi komite sekolah, peneliti mendapat saran dari dosen UPI Program Studi Adpen (Administrasi Pendidikan) Bapak Dr.H.Danny Meirawan selaku penguji seminar proposal untuk menetapkan sekolah yang menjadi sasaran penelitian adalah dua buah sekolah. Perwakilan sekolah tersebut adalah sekolah SDN Rosela Indah diberi (SDN.A) yang merupakan sekolah efektif yang memiliki banyak karakteristik yang sesuai dengan ketentuan sekolah efektif. SDN Karanganyar (SDN.B) dengan alasan sebagai sekolah yang hanya memiliki sedikit karakteristik sebagai sekolah efektif.

2. Waktu Penelitian

Perencanaan dan penelitian sebagai bahan studi pendahuluan dilaksanakan sejak tanggal 10 September 2017. Sedangkan alokasi waktu penelitian agar bertahap dengan sistematis, terstruktur, dan terencana (Djam'an Satori dan Aan Komariah,2009), dilanjutkan mulai tahun 2018 dengan tahapan penelitian lanjutan sebagaimana rincian waktu penelitian sebagai berikut :

Tabel 3.1 Perencanaan Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Januari'18	Februari	Maret	April	Mai	Juni	Juli	Agustus
1.	Penyusunan Proposal	√				√			
2.	Sidang Proposal					√			
3.	Revisi Sidang Proposal					√			
4.	Pengembangan Instrumen Penelitian					√			
5.	Pengambilan Data (penelitian)	√	√	√	√	√			
6.	Penyusunan Hasil Penelitian				√	√	√	√	√

3.3 Populasi, Sampel dan Sumber Data

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari jumlah yang akan diteliti atau diamati. Populasi bukan hanya orang (manusia), tetapi juga bisa bentuk

mahluk hidup lain ataupun benda-benda alam yang lain (Nisfiannoor, 2009:5). Sebagai suatu populasi, kelompok subjek ini harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik-karakteristik bersama yang membedakannya dari kelompok subjek yang lain. Ciri yang dimaksud tidak terbatas hanya sebagai ciri lokasi akan tetapi dapat terdiri dari karakteristik-karakteristik individu (Azwar, 2010:77). Populasi pada penelitian ini adalah 65 sekolah dasar yang ada di Kecamatan Subang. Metode sampling disini menggunakan metode klaster, yakni apabila di dalam populasi terdapat kelompok-kelompok yang mempunyai ciri sendiri-sendiri.

2. Sampel data

Pemilihan narasumber untuk penelitian ini menggunakan pendekatan *Purposive Sampling* yaitu pengambilan sampel yang berdasarkan atas suatu pertimbangan tertentu seperti sifat-sifat populasi ataupun ciri-ciri yang sudah diketahui sebelumnya (Notoatmodjo,2010). Pemilihan pendekatan ini bertujuan untuk memilih sumber informasi yang dianggap mengetahui informasi dan masalahnya secara mendalam dan dapat dipercaya.

Sampel dalam penelitian ini adalah dua sekolah dasar yang mewakili seluruh sekolah dasar di Kecamatan Subang sebagai narasumber wawancara untuk menggali partisipasi komite dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Narasumber adalah para kepala sekolah, pengawas dan komite sekolah, guru, orangtua siswa dan siswa.

3. Sumber data

Penelitian ini menggunakan jenis dan sumber data sebagai berikut:

- a. Data Primer, yakni berupa data yang diperoleh dan diolah sendiri oleh peneliti secara langsung dari partisipan yaitu individu atau perseorangan. Data primer berupa:
 - 1) Catatan hasil wawancara
 - 2) Catatan hasil *Forum Group Discussion* (FGD)
 - 3) Data-data informan dari *expert* (ahli)
 - 4) Hasil observasi lapangan dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian

Kriteria yang diterapkan untuk sumber data primer adalah *expert* yang berpartisipasi pada penelitian ini pengawas sekolah selaku pembina di beberapa sekolah dasar kepala sekolah yang berwenang untuk menentukan arah sekolah dan komite sekolah sebagai mitra sekolah. Partisipan dari guru, orangtua siswa dan siswa sebagi

stakeholders sekolah, Camat Subang selaku Pembina komite sekolah, Dewan Pendidikan Sekolah selaku koordinator komite sekolah.

- b. Data sekunder, yakni berupa data tambahan yang digunakan untuk mendukung informasi primer yang diperoleh peneliti. Data sekunder tersebut antara lain berupa:
- 1) Visi dan Misi Sekolah
 - 2) Daftar 1 bulan juni tahun 2017
 - 3) Profil sekolah
 - 4) Profil komite sekolah
 - 5) Kebijakan Pemerintah
 - 6) Program kerja komite sekolah
 - 7) Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) Komite sekolah

3.4 Identifikasi Variabel

Variabel adalah hal-hal yang menjadi objek penelitian yang ditatap dalam suatu kegiatan yang menunjukkan variasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif (Arikunto, 2010 :118). Variabel dapat diartikan juga sebagai suatu atribut atau sifat yang mempunyai variasi nilai atau macam-macam nilai. Variabel dapat memiliki dua nilai atau lebih (*dikotomi atau politomi*). Suatu atribut bisa manusia maupun objek. Dalam Nisfiannoor (2009:7) disebutkan, bahwa variabel ada dua macam, yaitu :

1. Variabel independen, yaitu variabel bebas, antesenden, atau prediktor. Variabel ini mungkin menyebabkan, mempengaruhi, atau berefek pada *outcome* dan menjadi penyebab perubahan atau munculnya variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independen nya adalah kelompok sekolah dan mutu layanan pendidikan.
2. Variabel dependen yaitu variabel terikat, konsekuensi, atau kriterium. Variabel ini merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari variabel independen. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah strategi partisipasi komite sekolah.

3.5 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena (Hidayat, 2007).

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

1. Strategi adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berbeda atau lebih baik dari kompetitor (atau masa lalu) untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan sehingga mampu mencapai sasaran jangka menengah atau jangka panjang lembaga (Luis et al, 2011).
2. Partisipasi adalah peran serta seseorang atau kelompok masyarakat dalam proses pembangunan baik dalam bentuk pernyataan maupun dalam bentuk kegiatan dengan memberi masukan pikiran, tenaga, waktu, keahlian, modal dan atau materi, serta ikut memanfaatkan dan menikmati hasil -hasil pembangunan (I Nyoman Sumaryadi, 2010: 46).
3. Mutu layanan Pendidikan adalah Jaminan bahwa proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan yang seharusnya terjadi dan sesuai pula dengan yang diharapkan. Agar mutu pendidikan itu sesuai dengan apa yang seharusnya dan apa yang diharapkan yang dijadikan pagu (*benchmark*) (kebijakan Akreditasi sekolah).

3.6 Subjek penelitian

Langkah yang dilakukan oleh peneliti sebelum mengumpulkan data adalah mengumpulkan subjek. Subjek penelitian adalah sumber utama data penelitian yaitu yang memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti (Azwar, 2010:34). Arikunto (2010:116) menyebutkan bahwa subjek penelitian adalah suatu benda, hal atau orang tempat data variabel penelitian melekat dan yang dipermasalahkan. Jadi, subjek merupakan sesuatu yang posisinya sangat penting karena pada subjek itulah terdapat data tentang variabel yang diteliti dan diamati oleh peneliti. Subjek penelitian dapat disebut juga sebagai responden, yaitu pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian.

Peran subjek penelitian adalah memberikan tanggapan dan informasi terkait data yang dibutuhkan oleh peneliti serta memberikan masukan kepada peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung. Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah sekolah dasar yang ada di Kecamatan Subang.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akurat dalam penelitian ini peneliti melakukan lima teknik, yaitu: (1) wawancara, (2) observasi, (3) study dokumentasi (4) angket dan (5) *Focus group discussion* (FGD), Instrumen utama pengumpulan data dengan bantuan alat bantu tape

recorder, kamera, pedoman wawancara dan alat-alat lain yang diperlukan secara insidental. Teknik-teknik pengumpulan data tersebut secara rinci dapat peneliti jelaskan sebagai berikut :

1. Wawancara

Penelitian ini menggunakan pedoman wawancara mendalam yang dapat dikembangkan secara spontan selama proses wawancara berlangsung. Tujuannya adalah mengkaji lebih dalam atau lebih fokus mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan motivasi, tuntutan, kepedulian, dan kebutuhan lain-lain.

Informasi yang akurat dalam memperoleh data yang sesuai harapan perlu memperhatikan langkah-langkah strategis dalam berwawancara. Hal ini diungkapkan Lincoln dan Guba (1995) yaitu:

(1) Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan; (2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; (3) mengawali atau membuka alur wawancara; (4) melangsungkan alur wawancara; (5) mengkonfirmasi ikhtiar hasil wawancara dan mengakhirinya; (6) menuliskan wawancara ke dalam laporan; (7) mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

Wawancara ini ditujukan kepada kepala sekolah, komite sekolah, guru, orang tua siswa dan siswa di sekolah dasar yang menjadi sasaran sampel penelitian di Kecamatan Subang, untuk mendapatkan informasi tentang strategi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan.

2. Observasi

Dalam penelitian ini yang digunakan oleh peneliti adalah observasi partisipatif. Karena mengingat kehadiran peneliti dilapangan sangatlah penting. Jadi dalam penelitian ini peneliti datang di tempat kegiatan yang diamati, akan tetapi peneliti tidak ikut terlibat dalam kegiatan yang berlangsung di lapangan (observasi yang pasif). Sesuai dengan pendapat Sanafiyah Faisal (1990) dalam bukunya Sugiyono:

Sanafiyah Faisal (1990) mengklasifikasikan observasi menjadi observasi berpartisipatif (*participant observation*), observasi yang secara terang-terangan dan tersamar (*overt observation dan covert observation*), dan observasi yang tak berstruktur (*unstructured observation*).

Observasi ini dilakukan untuk mengamati kegiatan atau perilaku yang dilakukan oleh komite sekolah dasar. Caranya adalah dengan melihat

secara global perilaku dan kegiatan komite sekolah, kemudian mengidentifikasi yang menjadi pusat perhatian serta mencari data yang berkenaan dengan rumusan masalah, dalam hal ini kaitannya dengan strategi partisipasi komite sekolah dalam mutu layanan pendidikan.

3. Study dokumentasi

Studi dokumen merupakan merupakan teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar, hasil karya, maupun elektronik. Dokumen yang diperoleh kemudian dianalisis, dibandingkan dan dipadukan (*sintesis*) membentuk satu kajian yang sistematis, terpadu dan utuh. Studi dokumenter tidak sekedar mengumpulkan dan menuliskan atau melaporkan dalam bentuk kutipan-kutipan tentang sejumlah dokumen. Hasil penelitian yang dilaporkan adalah hasil analisis terhadap dokumen-dokumen tersebut. Informasi dalam bahan dan jenis dokumenter ini sangat memengaruhi kualitas (kredibilitas) hasil penelitian..

Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa dokumen tentang profil sekolah dan komite sekolah, struktur organisasi, visi, misi, dan tujuan sekolah/madrasah, program kerja sekolah, hasil evaluasi diri sekolah, dan arsip-arsip lain yang diperlukan dalam penelitian agar hasil penelitian lebih *credibel*/dapat dipercaya.

4. Angket

Metode angket yaitu cara pengumpulan data dengan jalan memberikan suatu pertanyaan secara tertulis untuk dijawab secara tertulis pula oleh responden (Amirul Hadi-H. Haryono,2003,hlm137). Adapun yang menjadi responden adalah team *expert* yaitu pengawas sekolah, kepala sekolah dan komite sekolah yang menjadi sampel. Angket ini digunakan untuk mencari data tentang posisi sekolah untuk menentukan strategi sekolah.

Metode angket yang digunakan ini berupa angket tertutup, hal ini dimaksudkan untuk memudahkan jawaban responden dan untuk memperlancar analisis data. Soal yang akan diajukan dalam bentuk ceklis yang secara langsung responden dapat memilih jawaban yang tersedia. Dalam penelitian pendidikan maupun sosial, ada empat macam cara mengukur suatu data yang sering ditemui. (Sukardi,2004, hlm193).

Keempat macam alat ukur tersebut jika disebutkan dari cara yang sederhana sampai yang lengkap ialah: skala nominal, skala ordinal, skala interval, dan skala rasional. Alat ukur dengan skala ordinal ini sering

digunakan dalam kegiatan penelitian maupun analisis kebutuhan. Contoh yang termasuk skala ordinal misalnya dalam kuesioner tertutup, responden disuruh memilih empat pilihan. Item pertanyaan dengan skala ordinal telah diberi harga ekuivalensinya sebagai berikut: a) Jawaban sangat setuju dengan skor 4, b) Jawaban setuju dengan skor 3, c) Jawaban kurang setuju dengan skor 2, d) Jawaban tidak setuju dengan skor 1. Hasil angket digunakan untuk menganalisis data SWOT.

5. *Focus group discussion* (FGD)

Merupakan teknik pengumpulan data dari *team expert* yaitu pengawas sekolah gugus X wilayah Kecamatan Subang, kepala sekolah dan komite sekolah yang diteliti untuk mendapatkan hasil diskusi yang terpusat pada permasalahan strategi partisipasi komite sekolah.

3.8 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah lembar observasi, lembar wawancara (*interview*), lembar *kuesioner* (angket) dan dokumen. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri yang dibantu dan didukung oleh instrumen lainnya. Untuk metode kualitatif, peneliti menggunakan instrumen lembar wawancara dan lembar observasi.

1. Lembar wawancara digunakan untuk untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu menemukan gambaran mengenai mutu layanan pendidikan, diharapkan partisipan kepala sekolah, guru dan komite sekolah bisa lebih leluasa dalam memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.
2. Lembar Observasi digunakan untuk melihat kepala sekolah melakukan upaya memfasilitasi komite sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan.
3. Lembar angket digunakan untuk mengukur kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi perkembangan sekolah.

Pada metode kuantitatif, instrumen yang digunakan adalah lembar angket. Lembar angket ini digunakan untuk mendapatkan data tentang nilai bobot dan ranting lingkungan eksternal dan internal sekolah. Lembar angket ini diberikan kepada *team experts* (pengawas sekolah, kepala sekolah, komite sekolah). Dalam lembar angket yang diberikan kepada *team experts*, berisi mengenai pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan faktor lingkungan eksternal dan internal sekolah. Pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam angket ini diadopsi dari

instrumen evaluasi diri sekolah (EDS) sesuai dengan hasil analisis eksternal dan internal sekolah. Lembar angket ini diberikan karena untuk mengetahui kepastian posisi sekolah berada pada kuadran berapa. Dengan menggunakan lembar angket yang diberikan kepada *team experts* (pengawas sekolah, kepala sekolah, komite sekolah) agar terhindar dari subjektif sekolah.

3.9 Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap persiapan, peneliti melakukan studi awal terhadap kondisi sekolah dan berusaha untuk memformulasikan jenis permasalahan yang terjadi. Peneliti merumuskan panduan pertanyaan untuk kegiatan *interview* dan FGD, kemudian menetapkan kriteria informan dan melakukan kontak untuk pengumpulan data.

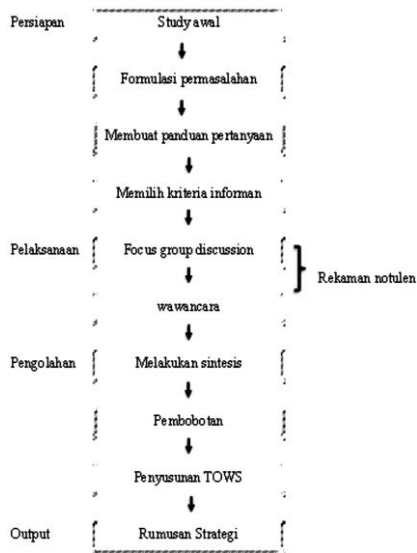
Pada tahap pelaksanaan, peneliti melakukan FGD dalam kegiatan rapat K3S se Kecamatan Subang dan mewawancarai (*in-depth-interview*) dua orang kepala sekolah dan seorang pengawas sekolah. Pertanyaan yang diajukan mengacu pada protokol wawancara yang sudah dipersiapkan sebelumnya. Protokol wawancara dapat dilihat pada Lampiran 4. Penggunaan alat bantu perekaman dan notulensi bertujuan untuk mendapatkan hasil yang akurat dan reliabel.

Pada tahap pengolahan, peneliti melakukan sintesa terhadap data-data yang diperoleh dari tahap sebelumnya. Reduksi faktor termasuk dalam tahapan ini. Hasil sintesa tersebut dianalisis menggunakan analisis SWOT sesuai dengan pendekatan Wehrich (1980) yang dirasa tepat digunakan dalam proses penelitian ini.

Pada tahap Output menghasilkan rumusan strategi dan letak posisi kuadran sekolah yang tepat untuk menjelaskan strategi sekolah.

Tahap pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dapat dijelaskan pada gambar dibawah ini:

Bagan 3.1 Tahap Pengumpulan Data



3.10 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan Analisis data dalam dua pendekatan, yakni pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan teknik analisis SWOT. Analisis ini dirasa tepat digunakan dalam proses penelitian ini, karena sekolah sebagai lembaga pendidikan memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang muncul dalam proses pengembangannya. Adapun terkait penelitian ini, analisis SWOT dapat digunakan untuk mengungkap suatu penelitian salah satunya terkait pengembangan kelembagaan (Satori dan Komariah: 2017, hlm.209).

Adapun langkah-langkah analisis SWOT menurut Wheelen (2012) adalah sebagai berikut :

- a. Analisis lingkungan
 - 1) Mengidentifikasi peluang utama eksternal sekolah
 - 2) Mengidentifikasi ancaman utama eksternal sekolah
 - 3) Mengidentifikasi kekuatan utama internal sekolah
 - 4) Mengidentifikasi kelemahan utama internal sekolah
- b. Matriks TOWS
- c. Pembobotan faktor
- d. Strategi turunan

Data dianalisis dengan dua tahap yaitu tahap pertama dianalisis dengan pendekatan kualitatif mulai dari analisis lingkungan sampai dengan matriks TOWS dan tahap dua melakukan pembobotan faktor dengan pendekatan kuantitatif.

1. Analisis Data Kualitatif

Untuk menjawab permasalahan rumusan strategi partisipasi komite sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan, peneliti melakukan unitisasi data dan Kategorisasi data .

- a. Unitisasi data yaitu pemrosesan satuan. Setelah mengadakan wawancara, pengamatan dan study dokumentasi di dua sekolah peneliti memahami apa yang menjadi masalah sekolah tersebut. Setelah itu membaca dan mempelajari secara teliti seluruh jenis data yang sudah terkumpul. Satuan-satuan data tersebut yang merupakan potongan-potongan informasi itu diidentifikasi, lalu peneliti mengelompokkan data dari dua sekolah dengan menggunakan penandaan berupa bentuk angka, misalnya data hasil SDN Rosela Indah (SDN.A), wawancara dengan pengawas (Pgs), kepala sekolah (Kps1), Komite sekolah (Ks1), Guru (Gr1) dan SDN Karanganyar (SDN.B), wawancara dengan kepala sekolah (Kps2), Komite sekolah (Ks2), Guru (Gr2) dan seterusnya dapat dilihat dari lampiran 2 daftar responden dan lampiran 4 matrik pengumpulan data.
- b. Kategorisasi data yaitu proses pengelompokan data yang telah terkumpul. Ada beberapa hal yang dilakukan diantaranya:
 - 1) Mereduksi data, maksudnya data dari sekolah dipilih dimasukan kedalam katagori yang sama, contohnya sumber data primer katagori data internal atau eksterna sekolah dipilih dengan cara membaca satuan yang sama. Jika tidak sama maka akan disusun kembali untuk membuat kategori baru, contoh sumber data sekunder katagori data profil sekolah, profil komite sekolah, dst.
 - 2) Membuat koding, maksudnya memberikan nama atau judul terhadap satuan yang mewakili entri pertama dari kategori.
 - 3) Menelaah Kembali seluruh Kategori.
 - 4) Melengkapi data-data yang telah terkumpul untuk ditelaah dan dianalisis.

Rangkuti (2016:hlm.19) menjelaskan bahwa “Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan”. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat

memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Selanjutnya Data-data yang telah dikategorikan sesuai nama atau judul dientri kedalam matrik SWOT atau matriks TOWS bertujuan untuk mencocokkan strategi lembaga dengan strategi yang bisa dimanfaatkan sesuai dengan karakternya. Melalui pendekatan kualitatif hasil analisis tersebut dibuatkan matriks SWOT atau matrik TOWS sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal. Agar lebih jelas berikut disajikan tabel matriks SWOT.

Tabel 3.2 Matrik SWOT

INTERNAL		Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
EKSTERNAL	1		1
	2		2
	3		3
	4		4
	5		5
Opportunities (Peluang)		Strategi OS (Ada kekuatan dan dari eksternal ada peluang, organisasi dapat berkembang)	Strategi OW (Ada peluang besar dari luar, namun hati-hati internal organisasi lemah)
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
Threats (Ancaman)		Strategi TB (Ada ancaman dari luar, namun tidak perlu kuatir karena internal organisasi sangat kuat)	Strategi TW (Cawat, ada ancaman dari luar disisi lain secara internal organisasi masih banyak kelemahan)
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3

Dari tabel diatas Analisis SWOT Kearns, dapat diterangkan sebagai berikut:

- Sel A (SO): *Comparative Advantages*. Sel ini merupakan pertemuann dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.
- Sel B (ST): *Mobilization*. Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang
- Sel C (WO): *Divestment/Investment*. Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti

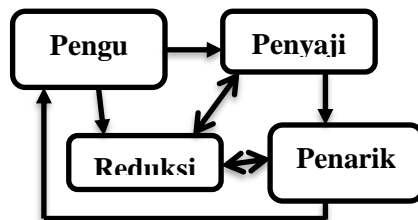
ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).

- d. Sel D (WT): *Damage Control*. Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan

Kegiatan berikutnya setelah terkumpulnya data adalah menganalisis data. Teknik analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2011, hlm. 248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milah data menjadi satuan yang dapat dikelola, menyimpulkannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Dalam penelitian kualitatif, tahapan-tahapan analisis data meliputi antara lain :

- 1) Reduksi Data (*Reduction Data*)
- 2) Penyajian Data (*Display Data*)
- 3) Penarikan Kesimpulan (*Concuting Drawing*)

Berikut ini adalah bagan analisis data model interaktif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2014, hlm. 247). Bagan tersebut akan menjelaskan bahwa dalam melakukan analisis data kualitatif dapat dilakukan bersamaan dengan pengambilan data, proses tersebut akan berlangsung secara terus menerus sampai data yang ditemukan jenuh.



Sumber : Milles dan Huberman dalam Sugiyono
Bagan 3.2 Analisis Data Model Interaktif

2. Analisis Data Kuantitatif

Analisis ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah kedua mengenai posisi kuadran sekolah untuk memperjelas rekomendasi strategi dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan, peneliti menghitung pembobotan faktor analisis lingkungan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Pembobotan dilakukan berdasarkan penilaian terhadap pengaruh/dampak dari masing-masing faktor SWOT tersebut bagi posisi strategik perusahaan (Wheelen : 2012). Penilaian dilakukan oleh pengawas sekolah dan kepala sekolah atau komite SDN Rosela Indah sebagai *expert*. *Expert* diminta untuk memberikan urutan tingkat kepentingan untuk seluruh faktor yang terdapat SWOT secara terpisah, dengan total bobot 100% untuk gabungan faktor *Opportuniy* dan *Threat* (OT). Demikian pula untuk gabungan *Strength* dan *Weakness* (SW). Hal ini mengacu pada Wheelen (2012) yakni dengan penggunaan total bobot 100% memberikan keuntungan bahwa jumlah faktor yang muncul tidak harus sama untuk faktor OT dan SW. Semakin tinggi nilai kepentingannya berarti faktor tersebut bernilai penting bagi komite sekolah.

Skala yang digunakan yaitu skala likert untuk mengukur sikap, pendapat dan prsepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena atau gejala sosial yang terjadi yang selanjutnya disebut sebagai variable penelitian. Kemudian dijabarkan melalui dimensi-dimensi menjadi sub-variabel, kemudian menjadi indicator yang dapat dijadikan tolak ukur untuk menyusun item-item pertanyaan atau pernyataan yang berhubungan dengan variabel penelitian (Iskandar, 2009:83).

Tabel 3.3 Keterangan pemberian Skor

Skor	Pembobotan
5	Sangat penting
4	Penting
3	Sedang
2	Tidak penting
1	Sangat tidak Penting

Skor	Rating
4	Sangat besar
3	Besar
2	Sedang
1	Kecil

Data SWOT kualitatif dikembangkan secara kuantitaif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

1. Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) point faktor setelah itu jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor

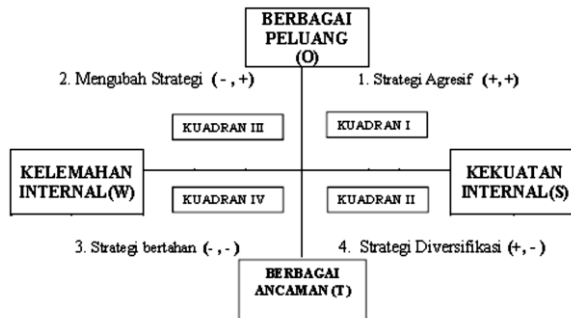
- S-W-O-T; Menghitung skor (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya. Pilihan rentang besaran skor sangat menentukan akurasi penilaian namun yang lazim digunakan adalah dari 1 sampai 10, dengan asumsi nilai 1 berarti skor yang paling rendah dan 10 berarti skor yang paling tinggi. Perhitungan bobot (b) masing-masing point faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu point faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan point faktor lainnya. Sehingga formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya point faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah point faktor).
- Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka (d = x) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka (e = y) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y;

Tabel 3. 4 Matriks IFAS dan EFAS
Internal Faktor Analysis Summary (IFAS)
dan Eksternal Faktor Analysis Summary (EFAS)

No	Kekuatan (Strengths)	Skor (a)	Bobot (b)	Total (c)
1				
2	dst			
	Total Kekuatan			
	Kelemahan (Weaknesses)			
1				
2	dst			
	Total Kelemahan			
Selisih Total Kekuatan dengan Total Kelemahan (S-W)(d)				
	Peluang (Opportunities)	Skor (a)	Bobot (b)	Total (c)
1				
2	dst			
	Total peluang			
	Ancaman (Threats)			
1				

No	Kekuatan (Strengths)	Skor (a)	Bobot (b)	Total (c)
2	dst			
	Total Kelemahan			
Selisih Total Kekuatan dengan Total Kelemahan (S-W)(d)				

3. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT.



Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti, 2009

Keterangan :

- a. Kuadran I (positif, positif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah *Progresif*, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.
- e. Kuadran II (positif, negatif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.
- f. Kuadran III (negatif, positif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.
- g. Kuadran IV (negatif, negatif). Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi bertahan,

artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

3.11 Pengecekan Keabsahan Data

Teknik pengecekan keabsahan data dalam penelitian kualitatif dilaksanakan berdasarkan beberapa kriteria tertentu, sesuai dengan objek yang diteliti, yaitu terkait dengan strategi partisipasi komite sekolah dasar di Kecamatan Subang. Menurut (Sugiono,2014) uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif ada empat, yaitu: (1) *credibility* (validitas internal), (2) *transferability* (validitas eksternal), (3) *dependability* (reabilitas), dan (4) *confirmability* (obyektifitas).

1. *Credibility* (validitas internal)

Berbagai macam cara pengujian kredibilitas data ditunjukkan pada gambar 3.2. berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, analisis kasus negative, menggunakan bahan referensi, dan memberi *check*.



Bagan 3. 3 Uji Kredibilitas Data Dalam Penelitian Kualitatif

a. Perpanjangan Pengamatan.

Hal ini dilakukan untuk menghapus jarak antara peneliti dan narasumber sehingga tidak ada lagi informasi yang disembunyikan oleh narasumber karena telah memercayai peneliti. Selain itu, perpanjangan pengamatan dan mendalam dilakukan untuk mengecek kesesuaian dan kebenaran data yang telah diperoleh. Perpanjangan waktu pengamatan dapat diakhiri apabila pengecekan kembali data di lapangan telah kredibel.

b. Meningkatkan Ketekunan.

Pengamatan yang cermat dan berkesinambungan merupakan wujud dari peningkatan ketekunan yang dilakukan oleh peneliti. Ini dimaksudkan guna meningkatkan kredibilitas data yang diperoleh. Dengan demikian, peneliti dapat mendeskripsikan data

yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.

c. Triangulasi.

Ini merupakan teknik yang mencari pertemuan pada satu titik tengah informasi dari data yang terkumpul guna pengecekan dan perbandingan terhadap data yang telah ada.

- 1) Triangulasi Sumber, Menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sesuai dengan apa yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut. Peneliti akan melakukan pemilahan data yang sama dan data yang berbeda untuk dianalisis lebih lanjut.
- 2) Triangulasi Teknik, Pengujian ini dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, misalnya dengan melakukan observasi, wawancara, atau dokumentasi. Apabila terdapat hasil yang berbeda maka peneliti melakukan konfirmasi kepada sumber data guna memperoleh data yang dianggap benar.
- 3) Triangulasi Waktu, Narasumber yang ditemui pada pertemuan awal dapat memberikan informasi yang berbeda pada pertemuan selanjutnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengecekan berulang-ulang agar ditemukan kepastian data yang lebih kredibel.

d. Analisis Kasus Negatif.

Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya. Dengan demikian temuan penelitian menjadi lebih kredibel (Sugiyono, 2014).

e. Menggunakan Bahan Referensi.

Bahan referensi adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Bahan yang dimaksud dapat berupa alat perekam suara, kamera, handycam dan lain sebagainya yang dapat digunakan oleh peneliti selama melakukan penelitian. Bahan referensi yang dimaksud ini sangat mendukung kredibilitas data.

f. Mengadakan Membercheck.

Membercheck adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Ini bertujuan untuk mengetahui

seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data atau informan. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti datanya data tersebut valid. Pelaksanaan membercheck dapat dilakukan setelah satu periode pengumpulan data selesai, atau setelah mendapat suatu temuan, atau kesimpulan (Sugiyono, 2014).

2. *Transferability* (validitas eksternal)

Untuk memenuhi standar *transferabilitas*, seberapa kaya dan seberapa banyak informasi dan pendeskripsian tentang konteks strategi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan sebagai objek yang diteliti. Data yang telah disajikan dalam hasil studi ini adalah untuk memenuhi standar *transferabilitas*. Dengan gambaran yang relatif memadai tentang konteks tersebut, pembaca dapat memperoleh kejelasan tentang konteks seperti apa temuan tersebut dapat ditransfer keberlakuannya. Nilai transfer ini berkenaan dengan pertanyaan, hingga hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Bagi peneliti *naturalistik*, nilai *transfer* bergantung pada pemakai, hingga jika hasil penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks dan situasi sosial lain. Peneliti sendiri tidak menjamin “*validitas eksternal*” ini.

3. *Depenability* (reabilitas)

Dalam penelitian kualitatif, uji *depenability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji *depenability*nya. Kalau proses penelitian tidak dilakukan tetapi datanya ada, maka penelitian tersebut tidak *reliable* atau *dependable*. Untuk itu pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses.

Konsep *dependabilitas* lebih luas dikarenakan dapat memperhitungkan segala-galanya, yaitu apa yang dilakukan oleh seluruh partisipan sebagai perwujudan keunggulannya. Cara untuk menetapkan bahwa proses penelitian dapat dipertanggungjawabkan melalui audit *dependabilitas* oleh *auditor independent* guna menguji kegiatan yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini sebagai *auditor* adalah dosen pembimbing.

4. *Confirmability* (obyektifitas)

Kriteria ini digunakan untuk menilai hasil penelitian yang dilakukan dengan cara mengecek data, informasi dan interpretasi hasil penelitian yang didukung oleh materi yang ada pada pelacakan audit (*audit trail*). Dalam pelacakan ini peneliti menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan seperti data lapangan berupa :

- a. Catatan lapangan dari hasil pengamatan peneliti tentang aktifitas partisipan sekolah dasar di Kecamatan Subang.
- b. Wawancara dan transkrip wawancara dengan partisipan komite sekolah dasar di Kecamatan Subang.
- c. Hasil rekaman.
- d. Analisis data.
- e. Catatan proses pelaksanaan penelitian yang mencakup metodologi, strategi, serta usaha keabsahan.

Upaya ini bertujuan untuk mendapatkan kepastian bahwa data yang diperoleh itu benar-benar obyektif, bermakna dan dipercaya faktual dan dapat dipastikan. Berkaitan dengan pengumpulan data ini, keterangan data dari partisipan sekolah dasar di Kecamatan Subang serta pengelolanya perlu diuji kredibilitasnya. Hal inilah yang menjadi tumpuhan penglihatan, pengamatan obyektivitas untuk menuju suatu kepastian.

BAB IV

TEMUAN dan PEMBAHASAN

Bab ini berisi uraian tentang temuan penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan pembahasan atas temuan selama penelitian. Temuan dan pembahasan ini meliputi : 4.1 Temuan umum penelitian berupa : A. Profil sekolah, B. Profil komite sekolah di SDN Rosela Indah dan SDN Karanganyar.C. Profil Dinas Pendidikan Kecamatan Subang 4.2 Temuan Khusus penelitian berupa : A. Strategi partisipasi komite sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di SDN Rosela Indah, B. Strategi partisipasi komite sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di SDN Karanganyar, 4.3 Pembahasan, 4.4 Keterbatasan penelitian.

4.1 Temuan Umum Penelitian

A. Profil Sekolah

1. SDN Rosela Indah

SDN Rosela Indah adalah SD inti dari Gugus Sekolah X yang terletak di Jl. D. Kertawigenda No 26 Kelurahan Cigadung Kode Pos 4121, Telp (0260) 417024 atau lewat email indah.rosela@yahoo.com. Secara geografis terletak di wilayah pusat kota dan merupakan daerah pertanian dengan jarak ± 500 m dari Kecamatan Subang dan ± 1 km dari kabupaten Subang dan ± 70 km dari Provinsi Jawa barat. Nilai akreditasi yang telah diraih termasuk katagori A pada tahun 2015 dengan predikat sekolah rujukan sejak tahun 2000 dan sekolah Pembina sejak tahun 2015 memiliki Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) yaitu 20233199 dan Nomor Statistik Sekolah (NSS) yaitu 101021901145.

Visi yang merupakan gambaran aspirasi dasar atau mimpi dari SDN Rosela Indah merupakan inisiatif kepala sekolah dengan dukungan dari semua *stakeholders*. Visi untuk keberhasilan masa depan yang ingin dicapai yaitu “Memberikan Pelayanan Prima berbasis religius dan lingkungan dalam Mewujudkan SD Unggulan di Tahun 2018”.

Misi sebagai alasan atau tujuan SDN Rosela Indah yang merupakan langkah awal dari proses pengembangan strategi sekolah agar efektif yang akan sangat membantu dalam memformulasikan strateginya adalah sebagai berikut:

- a) Menciptakan lingkungan yang religius
- b) Melestarikan lingkungan yang asri
- c) Menciptakan pola hidup yang bersih dan sehat
- d) Membudayakan Model Pembelajaran Aktif, Efektif, Menyenangkan dan Inovatif (PAKEMI)

- e) Memberdayakan perpustakaan sekolah
- f) Menciptakan lingkungan sebagai sumber belajar yang menyenangkan
- g) Melengkapi sarana dan prasarana
- h) Meningkatkan kualitas tenaga kependidikan
- i) Meningkatkan kualitas manajemen berbasis sekolah
- j) Mengintegrasikan pembiasaan iman dan takwa dalam setiap mata pelajaran
- k) Meningkatkan kegiatan ekstra kurikuler
- l) Membudayakan jam belajar (19.00 – 21.00 WIB)

Tujuan sekolah yang merupakan uraian dari visi yang menjadi sasaran jangka menengah yang konkret dan terukur dari SDN Rosela Indah adalah foto dari apa yang diharapkan dalam visi dan misi untuk jangka waktu 5 tahun ke depan dan merupakan perjalanan untuk mencapai visi tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Terbentuknya akhlak dan prilaku peserta didik yang mulia
- b) Terlaksananya amanat orang tua peserta didik untuk mendidik dan memberikan bimbingan dalam pelajaran
- c) Siapnya peserta didik melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi
- d) Siapnya peserta didik dalam menghadapi perkembangan teknologi dalam era globalisasi
- e) Terwujudnya peserta didik yang berbudi luhur dalam kehidupan sehari – hari

Strategi SDN Rosela Indah yang merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk memberi nilai tambah sehingga mampu mencapai sasaran jangka menengah atau jangka panjang sekolah adalah sebagai berikut :

- a) Memperkokoh kehidupan beragama
- b) Peningkatan sarana dan prasarana sekolah
- c) Peningkatan mutu guru dan mutu lulusan (*out put*)
- d) Pemanfaatan jaringan internet untuk memperlancar akses dan informasi
- e) Peningkatan kesejahteraan
- f) Peningkatan kerjasama dan kemitraan dengan instansi

(Sumber Profil sekolah)

2. SDN Karanganyar

SDN Karanganyar adalah SD imbas dari Gugus Sekolah X yang terletak di Jl. D. Kertawigenda No 25 Kelurahan Cigadung Kode Pos 41213, Kecamatan Subang, Kabupaten Subang dengan luas tanah 20102 m² berada di wilayah pusat kota dan merupakan daerah pertanian dengan jarak ± 600 m dari kecamatan dan ± 1.5 km dari kabupaten. Memiliki Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) yaitu 20232854, Nomor Statistik Sekolah (NSS) yaitu 10102191023, terakreditasi B pada tahun 2011.

Visi yang merupakan gambaran aspirasi dasar atau mimpi dari SDN Karanganyar merupakan inisiatif kepala sekolah dengan dukungan dari semua *stakeholders*. Visi untuk keberhasilan masa depan yang ingin dicapai yaitu “Membentuk dan menghasilkan generasi yang taqwa terhadap Allah SWT, berprestasi, berbudi pekerti, berakhlak mulia, berwawasan luas dan mandiri”.

Misi sebagai alasan atau tujuan SDN Karanganyar yang merupakan langkah awal dari proses pengembangan strategi sekolah agar efektif yang akan sangat membantu dalam memformulasikan strateginya adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan dan ketaqwaan peserta didik kepada Allah SWT
- b) Menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif
- c) Menerapkan nilai-nilai agama norma nilai etika dalam kehidupan sehari-hari
- d) Pengenalan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dalam proses pembelajaran
- e) Mengoptimalkan kompetensi siswa melalui ilmu pengetahuan dan teknologi terpadu
- f) Menanamkan rasa kebanggaan terhadap nilai-nilai budaya bangsa dalam kehidupan sehari-hari.

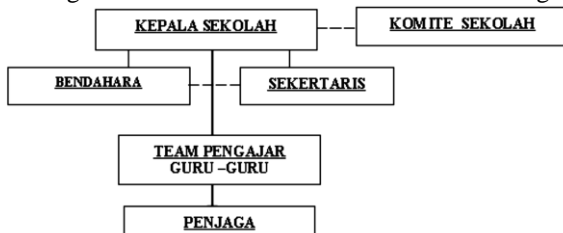
Tujuan sekolah yang merupakan uraian dari visi yang menjadi sasaran jangka menengah yang konkret dan terukur dari SDN Karanganyar adalah foto dari apa yang diharapkan dalam visi dan misi untuk jangka waktu 5 tahun ke depan dan merupakan perjalanan untuk mencapai visi tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Terciptanya manajemen yang harmonis sehingga mampu membentuk peserta didik yang berakhlak mulia
- b) Terwujudnya kegiatan pembelajaran agar peserta didik mampu melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
- c) Meningkatkan profesional dan kompetensi guru dalam membentuk pelayanan pada masyarakat

- d) Terwujudnya peserta didik yang dapat menerapkan nilai-nilai agama.

(Sumber Profil SDN Karanganyar)

Struktur organisasi SDN Rosela Indah dan SDN Karanganyar



Bagan 4.1 Struktur Organisasi Sekolah Dasar

B. Profil Komite Sekolah

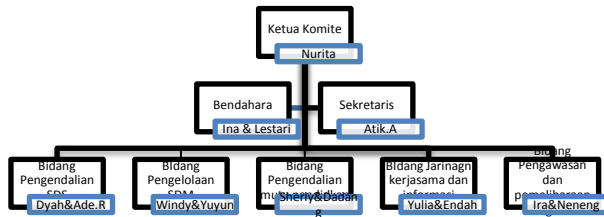
1. Profil Komite Sekolah SDN Rosela Indah

Komite Sekolah SD Negeri Rosela Indah berkedudukan di satuan pendidikan SD Negeri Rosela Indah, dengan alamat Jl.D.Kartawigenda, Kel.Cigadung, Kec. Subang, Kab.Subang, Propinsi Jawa Barat, kepengurusan komite sekolah tersusun dalam susunan organisasi yang dipimpin oleh Nurita Maulana, S.AN sebagai ketua komite dibantu oleh sekretaris bernama Atik. A, bendahara oleh Ina Suminar dan Lestari Dwi Kurniasih, bidang penggalan sumber dana sekolah oleh Dyah Nurafningsih dan Ade Rahayu, bidang pengelolaan sumber dana masyarakat oleh Windy dan Yuyun Yudianingsih, bidang pengendalian kualitas pelayanan pendidikan oleh Sherly Dian Anggraeni dan Dadang Nugraha, bidang jaringan kerjasama dan sistem informasi oleh Yuliawati dan Endah Wilgowati, bidang pengawasan dan pemeliharaan bangunan oleh Ira Sumirah dan Neneng Nenglia.

Visi Komite SDN Rosela Indah “Mengembangkan generasi penerus bermartabat, unggul dalam prestasi?”. Misinya dibagi dua yaitu:

- a. Peningkatan kualitas siswa mencakup: 1) peningkatan keimanan dan ketaqwaan terhadap tuhan yang maha esa, 2) mendidik anak berperilaku sesuai dengan agama yang dianut, 3) mendidik anak untuk menguasai teknologi dan komunikasi, 4) mendidik anak untuk memiliki keunggulan dalam prestasi.
- b. Peningkatan kualitas lembaga, 1) peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan, 2) peningkatan kualitas proses belajar mengajar, 3) peningkatan sarana dan prasarana belajar, 4) peningkatan kegiatan ekstrakurikuler, 5) Peningkatan sistem

informasi manajemen, 6) Peningkatan partisipasi masyarakat, 7) Peningkatan pemahaman teknologi komunikasi. Tujuannya adalah 1) memudahkan dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa untuk peningkatan kualitas siswa dan lembaga, 2) melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di sekolah, 3) Meningkatkan tanggung jawab dan peran masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, 4) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di sekolah.

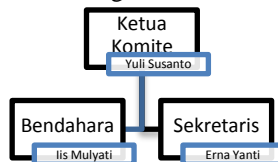


Bagan 4.2 Struktur Organisasi Komite SDN Rosela Indah
(Sumber anggaran dasar dan rumah tangga komite)

2. Profil Komite Sekolah SDN Karanganyar

Komite Sekolah SD Negeri Karanganyar berkedudukan di satuan pendidikan di SD Negeri Karanganyar, dengan alamat Jl.D.Kartawigenda no 25, Kel.Cigadung, Kec. Subang, Kab.Subang, Propinsi Jawa Barat. Kepengurusan komite sekolah dipimpin oleh Yuli Susanto sebagai ketua komite dibantu oleh sekretaris bernama Erna Yanti (mamah Kiki), bendahara oleh Iis Mulyati (Mamah fahri), koordinator bidang-bidang yang lainnya belum terbentuk dikarenakan keterbatasan waktu oleh kebutuhan yang lebih mendesak dan pertimbangan syarat kepengurusan terbentuknya komite tidak memenuhi

Struktur organisasi komite sekolah



Bagan 4.3 Struktur Organisasi Komite SDN Karanganyar
(Sumber wawancara dengan ketua komite)

C. Profil Dinas Pendidikan Kecamatan Subang

1. Visi

Visi Jangka Panjang Kabupaten Subang tahun 2005 – 2025 adalah “Terwujudnya Kabupaten Subang sebagai Daerah Agribisnis, Pariwisata dan Industri yang Berwawasan Lingkungan dan Religius serta Berbudaya melalui Pembangunan Berbasis Gotong Royong pada Tahun 2025.”

Sedangkan Visi Dinas Kecamatan Subang adalah “ Kecamatan Subang unggul dalam mutu, optimal dalam pelayanan, dan responsive dalam inovasi.”

2. Misi

Untuk mewujudkan visi tersebut, maka Dinas pendidikan kecamatan Subang telah menetapkan misi sebagai berikut :

- a. Meningkatkan iman dan taqwa
- b. Meningkatkan kemampuan professional
- c. Meningkatkan kebutuhan sarpras
- d. Meningkatkan prestasi akademik dan non akademik
- e. Mengoptimalkan pelayanan pendidikan

3. Sasaran

- a. Menuntaskan wajib belajar 9 tahun yaitu: tercapainya angka partisipasi kasar sebesar 100% lebih; tercapainya angka partisipasi murni sebesar 100%
- b. Meningkatkan mutu Pendidikan yaitu: tercapainya mutu prestasi akademik rata-rata 70; tercapainya mutu non akademik dan Intaq; terselenggaranya pengelolaan yang demokratis, partisipatif , inovatif
- c. Meningkatkan efisiensi Pendidikan yaitu : tertekannya angka DO/mengulang kelas; terpenuhinya penambahan / pemerataan guru termasuk guru kotrak atau GBS; terinovasinya sekolah-sekolah yang rusak berat dan ringan oleh pemerintah dan atau melalui partisipasi masyarakat; terealisasinya dana perawatan sekolah melalui ACIS=PAMIARSA (Aku Cinta Indahnya Sekolah dengan cara papatungan miara sakola); terpenuhinya buku pelajaran dengan rasio 1:1; terwujudnya program akselerasi.
- d. Meningkatkan relevansi pendidikan yaitu : tersusunnya materi muatan local yang dapat menyentuh kebutuhan masyarakat daerah sekitar ; terciptanya manajemen partisipasi dari dewan sekolah melalui manajemen berbasis sekolah (MBS)

- e. Memasyarakatkan budaya yaitu : meningkatnya minat baca siswa sehingga membaca merupakan suatu kebutuhan untuk belajar, bukan belajar untuk membaca; terselenggaranya program gerakan gemar pustaka; terimplementasikannya konsep perpustakaan kelas

4. Strategi

- a. Menuntaskan wajib belajar 9 tahun yaitu:
- 1) Optimalisasi pemberdayaan pokja wajar dikdas
 - 2) Optimalisasi sosialisasi/ penyuluhan wajardikdas
 - 3) Optimalisasi pendataan atau pemetaan anak usia Pendidikan dasar
 - 4) Pemberdayaan sumberdaya masyarakat dan keluarga
 - 5) Pembinaan kelembagaan Pendidikan dasar
 - 6) Peningkatan pelayanan Pendidikan dbagi anak yang kurang beruntung melalui sekolah terpadu atau guru kunjung
- b. Meningkatkan mutu Pendidikan yaitu:
- 1) Meningkatkan kualitas tenaga kependidikan
 - 2) Optimalisasi pemberdayaan wadah professional (KKG, KKS, KKPS) dalam rangka meningkatkan kegiatan belajar mengajar
 - 3) Optimalisasi pemberdayaan fungsi pengawas / kepala sekolah dalam rangka pengendalian mutu akademik, non akademik dan administrasi
 - 4) Optimalisasi pemberdayaan otonomi guru dalam hal pengembangan materi pelajaran menggunakan alat pelajaran , metoda/pendekatan pembelajaran serta melaksanakan penilaian hasil belajar
 - 5) Peningkatan pemahaman wawasan keunggulan, uji coba kelas unggulan, gugus unggulan , sekolah percontohan
 - 6) Pemberlakuan jam wajib belajar dari pukul 19.00 – 21.00
 - 7) Meningkatkan pemberdayaan sadar gizi pada anak-anak untuk meningkatkan prestasi belajar / membentuk sekolah sehat, meningkatkan peran UKS, dokter kecil, kerjasama dengan PUSKESMAS
- c. Meningkatkan efisiensi Pendidikan yaitu :
- 1) Mencegah putus sekolah/ mengulang kelas
 - 2) Melaksanakan pemerataan tenaga kependidikan
 - 3) Usulan rehabilitas sarana prasarana (Gedung, ruang belajar, mebeler) yang rusak pada pihak terkait

- 4) Secara bertahap lakukan penggabungan sekolah
 - 5) Usulan pemenuhan kebutuhan buku pelajaran (rasio 1:1) dan alat bantu pelajaran
 - 6) Uji coba program akselerasi atau continus progress system
 - d. Meningkatkan relevansi pendidikan yaitu :
 - 1) Optimalisasi pengembangan muatan local disertai implementasi di sekolah
 - 2) Pdemberdayaan dewan sekolah menuju otonomi sekolah melalui model MBS
 - 3) Uji coba menerapkan konsep sekolah masyarakat (society school)
 - e. Memasyarakatkan budaya yaitu :
 - 1) Pencanaan gerakan budaya gemar pustaka (gebyar pustaka)
 - 2) Optimalisasi pemanfaatan perpustakaan sekolah sebagaisarana belajar dan sumber balajar
 - 3) Upaya melengkapi buku perpustakaan sekolah
 - 4) Mengadakan diklat perpustakaan
 - 5) Optimalisasi jam wajib baca buku
 - 6) Mengadakan berbagai lomba secara continu, lomba perpustakaan ,synopsis, mengarang
 - 7) Menerapkan konsep perpustakaan kelas
- (Sumber : Profil Dinas Pendidikan Kecamatan Subang)

5. Kondisi Pemerintahan Kecamatan Subang

a. Kondisi Geografis

Subang adalah sebuah kecamatan yang juga merupakan pusat pemerintahan (ibu kota) Kabupaten Subang, Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Tofograpi Subang pedataran sampai bergelombang 70%, bergelombang sampai berbukit 20%, berbukit sampai bergunung 10% dengan ketinggian 144 meter di atas permukaan laut.

Kecamatan Subang sebagai salah satu kecamatan di kawasan selatan kabupaten meliputi wilayah seluas 58.97 km², jumlah penduduknya 112.147 jiwa, kepadatan 2077 jiwa/km², dan terdiri dari 8 Desa/kelurahan yaitu Cigadung, Dangdeur, Karanganyar, Parung, Pasirkareumbi, Soklat, Sukamelang, Wanareja.

Batas wilayah bagaian Utara adalah Kecamatan Pagaden, Selatan adalah Kecamatan Cijambe, Barat adalah Kecamatan Dawuan dan Kecamatan Kalijati, sedangkan bagian Timur adalah Kecamatan Cibogo. Agar lebih jelas berikut ini peta kecamatan Subang



Gambar 4.1 Peta Kecamatan Subang

(sumber <https://id.wikipedia.org/wiki/Subang>, Subang, di uptade 25 Maret 2017, pukul 10.02.)

b. Kondisi Demografis

Berdasarkan data yang diperoleh demografis Kecamatan Subang dalam angka 2017 banyaknya rumah tangga yang ada di Kecamatan Subang sebanyak 35.376 rumah tangga dan yang paling tinggi berada di kelurahan Karanganyar sebanyak 7.960 rumah tangga sedangkan urutan ke duanya Kelurahan Cigadung 5.783 rumah tangga.

Jumlah Penduduk di Kecamatan Subang menurut kelompok umur usia antara usia 5-14 tahun adalah 23.117 jiwa dan yang tertinggi ada di Kelurahan Karanganyar sebanyak 4.874 jiwa sedangkan urutan ke dua terbanyak ada di Kelurahan Cigadung sebanyak 2.114 jiwa.

Jumlah penduduk menurut jenis kelamin yaitu laki-laki 66.293 orang dan perempuan 64.773 orang, yang terbanyak adalah kelurahan Karanganyar sebanyak laki-laki 13.627 orang dan perempuan 13.443 orang sedangkan urutan ke duanya di Kelurahan Cigadung sebanyak laki-laki 11.957 orang dan perempuan 11.867 orang.

(Sumber Statistik Kecamatan Subang)

c. Kondisi Ekonomi

Jumlah keluarga hasil pendataan yang termasuk keluarga prasejahtera sebanyak 1.968 keluarga, sejahtera I sebanyak 22.415 keluarga, dan sejahtera II sebanyak 10.134 keluarga. Sedangkan di lingkungan Kelurahan Cigadung prasejahtera sebanyak 4.20, sejahtera I sebanyak 3.528 dan sejahtera II sebanyak 1798 keluarga

Jenis pekerjaanyan terdiri dari : Wiraswata, PNS, Karyawan swasta, Buruh, Termasuk keluarga inti (Bapak, Ibu, anak)

d. Kondisi Social Budaya

Jumlah gedung sekolah dasar menurut status sekolah di Kecamatan Subang yaitu SD negeri 66 SD dan swasta 2 SD, sedangkan sekolah terbanyak terdapat di kelurahan karanganyar 18 SD negeri dan tidak ada swasta, sedangkan Kelurahan Cigadung 12 SD dan tidak ada swasta. Jumlah siswa dan guru SDN yaitu jumlah siswa 13.262 orang dan guru

790 orang, yang terbanyak adalah kelurahan Karanganyar yaitu siswa sebanyak 3.901 orang dan guru 227 orang, sedangkan Kelurahan Cigadung sebanyak siswa 2.481 orang dan guru 146 orang. Jumlah penduduk menurut tingkat pendidikan lulusan universitas sebanyak 1.569 orang, sedangkan tertinggi adalah Kelurahan Karanganyar 369 dan ke tiga Kelurahan Cigadung sebanyak 254 orang, sedangkan yang ke dua adalah Kelurahan Pasirkareunbi sebanyak 305 orang.

Suku bangsa di Kecamatan Subang beragam yaitu : sunda, jawa, batak, padang, Betawi. Jumlah Penduduk Menurut Agama yang Dianut terdiri Islam 128 954, Protestan 1 479, Kristen Katolik 587, Hindu 41, Budha 37 Konghucu 4. Kelurahan yang terbanyak penganutnya adalah Kelurahan Karanganyar banyak menganut agama Islam 25 868, Protestan 767, Katolik 402, Hindu 10 Bhunda 23, Konghucu 0. Organisasi Seni dan budaya yang banyak diminati adalah kesenian sebanyak 39 organisasi, olah raga 88 organisasi dan karang taruna 8 organisasi.

(Sumber: katalog BPS Kecamatan Subang dalam Angka 2017)

e. Kondisi Teknologi Informasi

Dinas Pendidikan Kecamatan Subang dalam mewujudkan kinerja yang optimal dengan menggunakan perangkat computer, internet, webset, HP dan media sosial bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, kegiatan yang merupakan salah satu dorongan dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, sehingga dapat dikatakan bahwa kemajuan dari Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dan pemanfaatannya dalam berbagai bidang kehidupan menandai perubahan peradaban manusia menuju masyarakat informasi.

4.2 Temuan Khusus Penelitian

A. Strategi partisipasi komite sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di SDN Rosela Indah

Hasil temuan data mutu layanan pendidikan sekolah diperoleh melalui observasi, analisis dokumentasi dan wawancara untuk mendapatkan informasi yang mendalam dari partisipan kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua siswa, siswa dan partisipan masyarakat yang dapat dipercaya tentang mutu layanan pendidikan sesuai delapan standar nasional pendidikan yang dilihat dari hasil evaluasi diri sekolah. Daftar nama partisipan ada pada lampiran 2 dan pengkodean nama SDN Rosela Indah yaitu SDN.A dan selanjutnya SDN Karanganyar yaitu SDN.B.

Mutu layanan pendidikan sekolah dapat dilihat dari hasil rekapitulasi evaluasi diri sekolah (EDS) dalam pemenuhan 8 SNP yang tertera dalam indikator EDS. Masing-masing standar nasional pendidikan merupakan barometer mutu layanan pendidikan di sekolah dasar yang dinyatakan dengan tiga simbol warna yaitu warna kuning berarti di bawah SNP, warna hijau sesuai SNP dan warna biru diatas SNP dapat dilihat pada lampiran 5 contoh rekap EDS. Berdasarkan hasil diskusi pada hari Kamis, 31 Mei 2018, pukul 11.00 - 11.30 di SDN Rosela Indah dengan dua orang kepala sekolah yang mewakili sekolah se Kecamatan Subang dan perwakilan pengawas sekolah wilayah Kecamatan Subang pada Gugus X diputuskan dalam analisis lingkungan internal memilih permasalahan pada simbol warna kuning yang paling urgen dan serius harus ditangani sebagai kelemahan sekolah dan memilih simbol warna biru sebagai kekuatan sekolah. Sedangkan analisis lingkungan eksternal dengan menganalisis keadaan demografi politik/kebijakan, ekonomi, sosial budaya dan teknologi yang ada di Kecamatan Subang.

Strategi partisipasi komite sekolah dirumuskan melalui analisis SWOT yang dirasa cocok untuk mengatasi akar permasalahan sekolah dan komite sekolah sehingga harus merumuskan strategi partisipasi komite sekolah dalam meningkatkan mutu layanan Pendidikan. Data yang diperoleh melalui analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan faktor- faktor yang menjadi peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi terlaksananya tujuan yang telah ditetapkan dengan hasil diskusi, observasi dan study dokumentasi sebagai berikut :

Politik/ Kebijakan pemerintah teridentifikasi adanya keputusan pemerintah tentang Pemberlakuan kurikulum 2013, sehingga Sekolah berpeluang untuk melaksanakan kurikulum 2013 secara bertahap yang menawarkan kesiapan untuk memberikan kepuasan pelanggan (siswa dan orang tuanya) untuk menyongsong generasi emas, hal ini akan berdampak pada partisipasi komite sekolah akan gotong royong meningkatkan mutu layanan pendidikan, dengan adanya permendikbud no 75 tahun 2016 tentang khusus komite sekolah.

Aspek Ekonomi teridentifikasi beban tanggungan orang tua pada biaya pendidik yang beragam pada setiap siswa. Sekolah akan merencanakan program kegiatan sesuai kondisi perekonomian sekolah, sehingga komite sekolah akan memberi pertimbangan dalam RKAS dan RAPBS sehingga penggalangan dana berupa sumbangan sesuai peraturan yang berlaku.

Sosial budaya yang ada di lingkungan Kecamatan Subang dalam minat menyekolahkan anak masih didominasi sekolah negeri dan seni budaya yang diminati adalah kesenian dan olahraga, sehingga teridentifikasi banyaknya minat masyarakat menyekolahkan putra/putrinya di sekolah negeri komplek atau mandiri memberi peluang kepada sekolah untuk meningkatkan mutu layanan Pendidikan dan sekolah lebih memprioritaskan ekstrakurikuler bidang kesenian dan olahraga sehingga komite sekolah diharapkan dapat berpartisipasi mengevaluasi programnya dengan berkoordinasi pada dinas terkait untuk meningkatkan mutu layanan Pendidikan dan akan memperhatikan program minat dan bakat para siswa.

Akses teknologi informasi dan komunikasi tersedia sesuai era globalisasi. Sehingga sekolah berpeluang akan lebih cepat mendapat informasi dan komunikasi sehingga menyelesaikan permasalahan sekolah dapat melalui berbagai media sesuai era globalisasi. Komite sekolah berusaha aktif mengikuti perkembangan sekolah dengan pemanfaatan teknologi dan komunikasi melalui berbagai media sesuai era globalisasi.

Hasil wawancara dengan Camat Subang Wawan Gunawan, Sos sebagai pembina seluruh komite sekolah sesuai dengan wilayah kerjanya pada hari Rabu, 6 Desember 2017 pukul 17.45 – 18.05 di Kantor kecamatan Subang berkenaan dengan politik/kebijakan pemerintah, ekonomi, social budaya dan teknologi.

“Bentuk pembinaan yang selama ini telah dilakukan berupa sosialisasi Permendikbud no.75 Tahun 2016 yang diagendakan pada setiap kesempatan pertemuan yang dihadiri kepala sekolah dan komite sekolah di lingkungan masyarakat secara *eksplisit*. Walaupun diantara materi pokok pertemuan terutama saya ada kekhawatiran politik atau kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan lembaga komite sekolah yang beretentangan dengan Permendikbud no.75 Tahun 2016 dalam hal keanggotaan komite sekolah dan penggalangan dana yang mengarah kepada pungutan bukan sumbangan. Disamping itu maraknya pungli yang mengatasmakan komite sekolah perlu dipertegas dan diluruskan bilamana terjadi yang disebabkan ketidaktahuan.”

“Selain itu saya pun sesekali berkunjung ke sekolah-sekolah untuk melihat perkembangan sekolah sebagai bentuk pembinaan secara langsung bahwa untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan perlu dilakukan revitalisasi tugas komite sekolah berdasarkan prinsip gotong royong, Legalitas SK komite sekolah oleh kepala sekolah yang sebelumnya dikeluarkan oleh kami kecamatan.”

“Kecamatan Subang termasuk masyarakat yang ekonominya sejahtera dapat ibu lihat dari data yang ada pada kami. Berdasarkan data Kecamatan Subang Dalam Angka 2017 diperoleh informasi banyaknya keluarga berdasarkan klasifikasi kesejahteraan keluarga di Kecamatan Subang pada delapan kelurahan yaitu terdiri dari pra sejahtera 1.968 atau 5,4% dari jumlah penduduk, sejahtera I : 22.415 atau 64,9%, sejahtera II : 10.131 atau 29,7% dari jumlah penduduk 34.514 jiwa.”

“Masih dari data Kecamatan Subang Dalam Angka 2017 diperoleh informasi sisoal budaya Kecamatan Subang bahwa masyarakat Kecamatan Subang berdasarkan demografik atau keadaan penduduk dengan jumlah keluarga 35.376, usia produktif yang antusias bekerja mulai dari lulusan SMA sekitar umur 20- 34 tahun, adapun jumlah yang diperoleh peneliti adalah Umur 20-24 sebanyak 10.449, umur 25-29 sebanyak 12.509 dan umur 30-34 sebanyak 10.470.”

“Dijaman era globalisasi ini sering saya mengingatkan bahwa komite sekolah pun harus mampu mengoperasikan berbagai teknologi yang ada untuk memberikan mutu layanan terhadap warga sekolah atau orangtua siswa khususnya dan masyarakat umumnya karena dengan teknologi pekerjaan kita dapat terbantu dengan cepat bias melalui internet, medsos dan lainnya.”

“Bentuk partisipasi komite sekolah dengan melihat keadaan social budayanya dapat dilakukan dengan bekerjasama yang tidak mengikat dengan para pengusaha dan mencari donatur untuk meringankan biaya operasional yang tidak terkaper oleh dana program sekolah atau BOS dengan tujuan peningkatan layanan Pendidikan agar mutunya terjaga.”

“Saya selaku pembina berharap dengan adanya pembinaan yang diberikan pihak pemerintah peran dan partisipasi komite sekolah dapat dilaksanakan sesuai amanat yang tercantun dalam Permendikbudno 75 tahun 2016 tentang komute sekolah atau pun surat keputusan yang dikeluarkan dan disahkan kepala sekolah.”

Peneliti masih perlu informasi mengenai lingkungan eksternal komite sekolah dengan mewawancarai Dewan Pendidikan Kecamatan Subang Drs. Abdul Kodir, MPd.I sebagai koordinator seluruh Komite Sekolah pada hari Rabu, 13 Desember 2017 pukul 09.37 – 10.15 di Kampus Miftahul Huda Pamanukan mengenai social budaya dan teknologi.

“Bentuk koordinasi yang selama ini berjalan yaitu para komite sekolah datang ke kantor dewan pendidikan yang ada di Kabupaten Subang untuk berkonsultasi bahkan mengundang untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi disekolahnya. Selain itu baru beberapa bulan

sebelumnya kami bekerjasama dengan ketua kelompok kerja sekolah (K3S) mengadakan sosialisasi permendikbud no75 tahun 2016 khusus tentang komite sekolah walaupun belum seluruh sekolah di Kecamatan Subang. Itu salah satu bentuk koordinasi penyamaan persepsi tentang tugas dan peran komite sekolah agar para kepala sekolah segera mengSK kan ketua komite sesuai peraturan.”

“Bicara masalah sosial budaya di Kecamatan Subang saya awali dari social pendidikan dimana sekolah yang merupakan tempat di mana anak-anak belajar dan mempersiapkan diri untuk hidup di masa depan, sehingga perlu untuk menyediakan lingkungan pendidikan yang tepat sehingga siswa bisa mendapatkan pendidikan yang diharapkan. Di sekolah pula para siswa diajarkan pelajaran tentang PPKn, bahasa, matematika, ilmu pengetahuan, sejarah dan sejumlah mata pelajaran lainnya. Mereka bisa berpartisipasi dalam kegiatan ekstrakurikuler kesenian, olahraga, bersosialisasi dengan rekan-rekan mereka dan belajar bagaimana menyesuaikan diri dalam situasi sosial yang berbeda. Namun disamping itu terdapat hambatan dalam perkembangan anak-anak di sekolah, yang berasal dari berbagai masalah sosial yang juga dapat mengganggu sistem pendidikan kita. Contohnya masalah tingginya angka cerai orang tua sehingga anak terlantar yang berdampak pada prilaku anak tersebut, seperti anak menjadi murung atau bahkan berprilaku kasar.”

“Masalah social budaya di Kecamatan Subang yang merupakan hasil cipta, rasa dan karsa yang tumbuh dan berkembang perlu dilestarikan sebab budaya yang ada di Kecamatan Subang merupakan kekayaan budaya Kabupaten Subang. Dunia pendidikan merupakan strategi pelestarian budaya dengan mengajarkan kesenian dan memperkenalkan kebudayaan Subang lainnya dengan mengunjungi tempat-tempat sejarah yang terdapat di Subang, sebab jangan sampai keadaan sosial budaya khususnya Kecamatan Subang saat ini lebih mengarah kepada meniru budaya asing.”

“Penduduk Kecamatan Subang selain beragam kebudayaannya juga memiliki keragaman suku budayanyam begitupun dalam kepercayaan yang dianut sebagian besar beragama muslim dan selebihnya non muslim.”

“Jumlah komite sekolah di Kecamatan Subang jika dilihat dari Jumlah Gedung Sekolah ada 78 SD dengan jumlah siswa SD 13.262, maka menurut pelaturan permendikbud no 75 tahun 2016 pasal 6 ayat 5 “Sekolah yang memiliki siswa kurang dari 200 (dua ratus) orang dapat membentuk komite sekolah gabungan dengan Sekolah lain yang sejenis”

jumlah lembaga komite di kecamatan Subang berkisar 66 lembaga komite jika dihitung dari jumlah siswa yang terdaftar adalah 13.262 siswa maka dibagi 200 siswa untuk tiap sekolah.”

“Teknologi komputer saat ini sangat menunjang yang memungkinkan orang untuk memperoleh, menyimpan, mengkoordinasikan dan mentransfer informasi dalam jumlah besar di manapun dia berada sebagian besar telah memiliki laptop, jaringan social, web site.”

“Dengan melihat kondisi Kecamatan Subang saat ini saya berharap peran dan partisipasi komite sekolah meningkat dan dapat meningkatkan pula mutu layanan Pendidikan.”

Faktor lingkungan internal sekolah berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah SDN Rosela Indah dari hasil analisis evadir sekolah dan wawancara dengan kepala sekolah Hj. Ety Suhaeti, S.Pd, M.Mpd (Kps.1) dan study dokumentasi pada hari Jum'at, 18 Mei 2018 pukul 09.45 - 10.15 di SDN Rosela Indah yaitu adanya beberapa tanda hijau pada instrument kinerja sekolah menurut yang menunjukkan

Pada standar isi, Kurikulum sekolah dibuat dengan mempertimbangkan karakter daerah, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, dan usia peserta didik teridentifikasi lampiran peraturan menteri pendidikan nasional nomor 22 tahun 2006 tanggal 23 mei 2006. Tentang Standar Isi Kps.1 mengatakan bahwa

“Pengembangan K.13 harus memperhatikan prinsip berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya. Hal ini perlu dijadikan rambu-rambu karena esensi dari K.13 bersifat otonomi dan kontekstual dengan keadaan lingkungan sekitarnya, sehingga komite sekolah harus berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait program Sekolah”.

Hasil study dokumentasi standar proses. Adanya kebiasaan kepala sekolah dalam pelaksanaan pemantauan, pengawasan, dan evaluasi (persiapan, proses, penilaian). Teridentifikasi adanya kegiatan pemantauan, pengawasan, dan evaluasi (persiapan, proses, penilaian), dan tindak lanjut merupakan kegiatan supervisi yang bermanfaat untuk peningkatan mutu proses pembelajaran. Kps.1 mengatakan bahwa

“Kegiatan yang saya lakukan berdampak pada Komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait kriteria kinerja Sekolah seperti

dengan memberikan saran terkait dengan hambatan-hambatan yang saya alami dalam meningkatkan mutu pendidikan” .

Hasil study dokumentasi standar kelulusan. Siswa memperoleh pengalaman belajar agar mampu menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, teridentifikasi dari hasil evadir sekolah bahwa tujuan pokok dari pendidikan adalah menyiapkan peserta didik untuk dapat hidup di masyarakat (bekerja) dan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Dengan demikian menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi adalah komponen yang paling penting, sehingga komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Hasil study dokumentasi standar penilaian. Guru menggunakan berbagai teknik penilaian untuk menilai hasil belajar kognitif, keterampilan, dan afektif, yang teridentifikasi juga dari evadir bahwa untuk memperoleh data pengukuran dengan hasil yang tepat sesuai aspek kognitif, afektif, dan keterampilan dibutuhkan teknik penilaian yang valid dan reliabel. Dengan demikian setiap penilaian harus dirancang dengan memperhatikan berbagai teknik penilaian dan aspek yang akan dinilai, sehingga komite sekolah berpartisipasi untuk mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Hasil study dokumentasi standar sarana dan prasarana. Perabot yang dimiliki ruang kelas sesuai dengan SNP, pemenuhan perabot yang dibutuhkan sesuai SNP akan memberikan kenyamanan bagi peserta didik dalam KBM, sehingga komite sekolah dan Kepala sekolah mengajukan pemenuhan perabot kelas sesuai dengan SNP ke pemerintah kab./kota atau pihak-pihak yang berkepentingan. Menurut Kps.1 mengatakan bahwa

“Ada beberapa kelemahan kami diantaranya Standar pendidik dan kependidikan. Jumlah guru kurang memenuhi persyaratan minimal, teridentifikasi bahwa pemenuhan jumlah guru yang tidak sesuai dengan rombongan belajar/mata pelajaran kurang memberikan dukungan kebermutuan layanan pembelajaran sehingga partisipasi komite sekoah diharapkan dapat memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.”

Hasil study dokumentasi standar pembiayaan. Dianggap sulit mengakses laporan pengelolaan keuangan. Sulitnya mengakses informasi pengelolaan keuangan disebabkan karena fungsi pengaksesan laporan keuangan sering disalahgunakan informasinya sehingga saya berharap komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RAPBS/RKAS).

Hasil study dokumentasi standar pengelolaan. Warga sekolah sulit mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah dikarenakan warga sekolah tidak memanfaatkan fasilitas kotak pengaduan yang tersedia, sehingga harapan saya komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait menindaklanjuti keluhan, saran, kritik, dan aspirasi dari peserta didik, orangtua/wali, dan masyarakat.

Hasil wawancara dengan ketua komite sekolah Nurita (KS.1) pada hari Rabu, 9 Mei 2018 pukul 13.05 - 13.20 di SDN Rosela Indah mengenai partisipasi yang diberikan untuk membatu terselenggaranya program sekolah.

“Saya ketua komite pengganti yang terpilih sejak tahun 2013 dan ditunjuk kembali tahun 2017 berdasarkan hasil kesepakatan rapat pemilihan ketua komite dan sekaligus kepengurusannya dengan motivasi ingin membantu sekolah mewujudkan visi dan misi serta tujuan sekolah, dan atas pertimbangan bahwa pengalaman sebelumnya sehingga saya ingin meningkatkan kinerja dan mewujudkan peningkatan mutu layanan pendidikan seperti yang diamanatkan dalam permendikbud no 75 tahun 2016.”

“Adapun partisipasi yang telah saya lakukan sudah berdasarkan peraturan yang berlaku baik sebelumnya yaitu Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan Dan Komite Sekolah yang kemudian diganti dengan Permendikbud no 75 tahun 2016 tentang komite sekolah diantaranya dan pada dasarnya sama peran komite sekolah yaitu: 1. Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan; 2. Pendukung (*suppoting agency*), baik yang berwujud financial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan. 3. Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.”

“Bentuk partisipasi dalam setiap peran komite yang saya lakukan diantaranya pada memberi pertimbangan ketika penyusunan kurikulum, memberi pertimbangan pada saat penetapan extra kurikuler pada tahun ajaran baru, memberi pertimbangan pada semua program tahunan yang disusun sekolah untuk satu tahun pelajaran, memberi masukan kepada kepala sekolah tentang kinerja guru, memberi masukan keamanan dan ketertiban sekolah, memberi pertimbangan dalam penyusunan RAPBS, RKAS.”

“Partisipasi dalam memberi dukungan / supporting diantaranya, melaksanakan tugas sekolah, komite sekolah memberikan dukungan tenaga bagi terselenggaranya setiap program, memberi dukungan finansial bagi terselenggaranya setiap program sekolah, memberi dukungan terhadap perbaikan pasilitas sekolah, memberi dukungan bagi pelatihan guru-guru , Memberi dukungan terhadap pengembangan perpustakaan, memberikan dukungan berupa pemikiran yang dituangkan dalam bentuk program komite Sekolah untuk memajukan sekolah.”

“Partisipasi dalam pengawas/controling mengawasi keterlaksanaan rencana strategis sekolah mengawasi jalannya KBM agar lebih maksimal dan berkualitas, mengawasi penyelenggaraan evaluasi belajar, mengawasi proses penerimaan siswa baru, mengawasi penyelenggaraan kegiatan ekstra kurikuler, mengawasi penggunaan dana bantuan pemerintah pusat dan daerah agar tersalurkan pada setiap program yang dibutuhkan sesuai dengan RAPBS, mengawasi penggunaan dana komite sekolah agar sesuai dengan rencana yang sudah dimusyawarahkan sebelumnya, mengevaluasi keterlaksanaan kerjasama sekolah dan masyarakat/industry.”

“Partisipasi dalam sebagai penghubung (mediator), menyosialisasikan setiap program sekolah kepada orangtua siswa, menyosialisasikan setiap program sekolah kepada siswa, menyosialisasikan setiap program sekolah kepada seluruh staf sekolah, menyosialisasikan setiap program sekolah kepada pemangku kepentingan lainnya, menyelenggarakan pertemuan pengelola sekolah dengan orangtua siswa, bersama pengelola sekolah, menyelenggarakan pertemuan dengan masyarakat, industri, dan lembaga terkait, mengupayakan bantuan dari dan kerjasama dengan masyarakat, industri, dan lembaga terkait.”

“Harapan saya mengenai mutu layanan pendidikan di sekolah kami terus dikembangkan dengan koordinasi yang lebih baik antara kepala sekolah dan kepengurusan komite agar semua berjalan sesuai

perencanaan karena tanpa koordinasi dan komunikasi tentu banyak hambatan dan tentu banyak yang tidak sesuai rencana.”

“Kepuasan itu harus dijaga agar kepercayaan yang diberikan orang tua siswa tetap ada dan akan lebih meningkat dalam memberikan partisipasinya dalam setiap kesempatan.”

Hasil wawancara dengan guru Yuyun Yuningsih, S.Pd (Gr.1) pada hari jum'at, 25 Mei 2018 pukul 09.00 – 10.15 di SDN Rosela Indah mengenai layanan pendidikan yang tersedia di sekolah.

“Alhamdulillah kami menyediakan berbagai bentuk layanan Pendidikan walaupun semuanya ditangani oleh sebagian besar guru karena tidak ada petugas yang melayani secara khusus kecuali layanan keamanan dari bapak Satpam yang dana honorinya disubsidi oleh ibu kepala sekolah, selain itu layanan berupa layanan Pendidikan diantaranya sesuai dengan apa yang ibu Uli ketahui.”

“Layanan informasi sekolah diberikan dalam bentuk lisan maupun tertulis. Informasi lisan diperoleh warga sekolah melalui kontak langsung secara tatap muka yang dilakukan guru ataupun ketenaga pendidikan, sedangkan informasi tertulis diberikan melalui buku penghubung, brosur, spanduk, pamflet, papan pengumuman, situs dan website, media sosial.”

“Layanan sarana prasarana. Sekolah memberikan layanan dalam bentuk penyediaan sarana prasarana atau fasilitas fisik seperti: gedung sekolah, perpustakaan, ruang UKS, ruang computer, ruang kesenian, tempat ibadah dan perlengkapannya, sanitasi, media pembelajaran berupa media cetak dan media elektronik, alat peraga berupa audio, visual, dan audio visual, koran, majalah.”

“Layanan administrasi. Sekolah memberikan layanan dalam bentuk layanan administrasi seperti pembuatan surat keterangan, administrasi guru meliputi perangkat pembelajaran dan penilaian, data secara online dari Dapodik (Data Pokok Peserta Didik).”

“Layanan bimbingan diawali dengan program orientasi sekolah, bimbingan dalam mengatasi kesulitan-kesulitan khususnya kesulitan belajar dan juga masalah-masalah pribadi siswa yang ditangani melalui kerjasama dengan orang tua siswa di rumah maupun di sekolah, bimbingan pendidikan dan pengajaran (KBM) untuk kelancaran pembelajaran siswa, dan bimbingan praktik keilmuan seperti siswa yang kurang dalam pembelajaran diberikan layanan perbaikan dan bagisiswa yang mempunyai daya serap tinggi diberikan pengayaan.”

“Layanan pengembangan bakat dan minat serta keterampilan dilakukan melalui kegiatan ekstrakurikuler dan bimbingan terprogram

diantaranya ada Kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ini berupa kepramukaan, Teknologi Informasi dan Komunikas (TIK), English Club, dan olah raga: Kegiatan bimbingan terprogram. Kegiatan ini berupa akademik dan non akademik. Kegiatan bimbingan terprogram akademik berupa latihan olimpiade MIPA, sedangkan bimbingan terprogram non akademik berupa kesenian (seni tari, music, pantomime, menyanyi), drumband, membatik, menggambar, latihan variasi baris berbaris (LVBB). Semua kegiatan dilakukan di sekolah setelah jam pelajaran selesai dengan kegiatan latihan pendalaman materi dan ujicoba.”

“Layanan kesejahteraan. Bentuk pelayanan kesejahteraan dari pemerintah dan sekolah kepada siswa yaitu mendapatkan pemberian beasiswa kepada siswa yang berprestasi, dan beasiswa kepada siswa yang kurang mampu. Selain itu layanan berupa biaya operasional sekolah yang diberikan pemerintah dan dikelola sekolah serta jelas pelaporannya berupa dana BOS. Kesejahteraan lainnya pemberian berupa pinjaman buku mata pelajaran kepada setiap siswa, penggunaan sarana TIK sehingga siswa tidak perlu membawa atau membeli perangkat tersebut, menggunakan jaringan hotspot secara gratis.”

“Saya sebagai guru berharap agar sekolah dapat meningkatkan mutu layanan yang telah ada dan mempunyai tenaga kependidikan yang sesuai dengan kompetensinya. Bentuk kepuasan yang saya dapat bila saya dapat memberikan layanan kepada semua siswa dan orang tua senang dengan pelayanan kami.”

Hasil wawancara dengan orang tua siswa bernama Ina Amalia (Ots.1) pada hari Selasa, 8 Mei 2018 pukul 12.10 - 12.25 di SDN Rosela Indah berkenaan dengan kepuasan orang tua siswa.

“Saya termotivasi menyekolahkan anak saya dikarenakan saya menilai sekolah ini mampu membimbing anak saya sesuai harapan dan dapat melanjutkan kesekolah yang diharapkan setelah lulus nanti, selain itu layanan yang disediakan sesuai dengan kebutuhan siswa.”

“Harapan saya semoga sekolah dapat mempertahankan dan menjaga mutu layanan sekolah agar semua siswa dapat terlayani dengan baik.”

Berdasarkan hasil temuan data sekunder dan data primer maka peneliti menggunakan analisis SWOT untuk merumuskan strategi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan Pendidikan di Kecamatan Subang dengan dua tahap

Untuk memperjelas paparan diatas maka daftar analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor lingkungan eksternal

a. Peluang (*Opportunities*)

- 1) Adanya keputusan pemerintah tentang Pemberlakuan kurikulum 2013
- 2) Kepercayaan masyarakat pada sekolah negeri masih kuat
- 3) Seni budaya yang diminati masyarakat yaitu kesenian dan olahraga
- 4) Akses teknologi informasi dan komunikasi tersedia sesuai era globalisasi

b. Ancaman/tantangan (*Threats*)

- 1) Tuntutan mutu layanan pendidikan sesuai dengan SNP
- 2) Sebagian besar masyarakat berekonomi prasejahtera
- 3) Adanya istilah sekolah favorit
- 4) Persaingan fasilitas multimedia sekolah sesuai era globalisasi

2. Faktor-faktor lingkungan internal

a. Kekuatan (*Strength*)

- 1) Kurikulum sekolah dibuat dengan mempertimbangkan karakter daerah, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, dan usia peserta didik
- 2) Kepala sekolah melakukan supervisi kelas
- 3) Siswa mampu menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi
- 4) Guru menggunakan berbagai teknik penilaian untuk menilai hasil belajar kognitif, keterampilan, dan afektif
- 5) Sarana kelas sesuai dengan SNP

b. Kelemahan (*Weakness*)

- 1) Jumlah guru kurang memenuhi persyaratan minimal
- 2) Sulit mengakses laporan pengelolaan keuangan
- 3) Warga sekolah sulit mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah

Melalui pendekatan kualitatif hasil analisis tersebut dibuatkan matriks SWOT atau matrik TOWS sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

TOWS berdasarkan entri-entri pada Analisis SWOT diatas yang dimuat dalam bentuk tabel berikut :

Tabel 4.1 Strategi TOWS SDN.A

<p style="text-align: center;">MATRIKS TOWS menghasilkan strategi partisipasi komite sekolah</p>	<p>STRENGTH</p> <ol style="list-style-type: none"> Kurikulum sekolah dibuat dengan mempertimbangkan karakter daerah, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, dan usia peserta didik Kepala sekolah melakukan supervisi kelas Siswa mampu menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi Guru menggunakan berbagai teknik penilaian untuk menilai hasil belajar kognitif, keterampilan, dan afektif 	<p>WEAKNESS</p> <ol style="list-style-type: none"> Jumlah guru kurang memenuhi persyaratan minimal Sulit mengakses laporan pengelolaan keuangan
	<p>OPPORTUNITIES</p> <ol style="list-style-type: none"> Adanya keputusan pemerintah tentang Pemberlakuan kurikulum 2013 Keperhatian masyarakat pada sekolah negeri masih kuat Seni budaya yang diminati masyarakat yaitu kesenian dan olahraga Akses teknologi informasi dan komunikasi tersedia sesuai era globalisasi 	<p>Peluang Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> Team pengembang kurikulum (TPK) sekolah dan komite sekolah berkoordinasi menyusun kurikulum yang berdiferensiasi <i>Stakeholders</i> sekolah dan komite berkoordinasi meningkatkan mutu kinerja sekolah Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi penganggaran dana peningkatan mutu layanan pendidikan
<p>THREATS</p> <ol style="list-style-type: none"> Tuntutan mutu layanan pendidikan sesuai dengan SNP Sebagian besar masyarakat berkecambah prasejahtera Adanya istilah sekolah favorit Persaingan fasilitas multimedia sekolah sesuai era globalisasi 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam pengawasan mutu layanan pendidikan Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam pelayanan kesejahteraan siswa 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam pemberdayaan guru yang berkompeterensi lebih Sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam mempromosikan program sekolah

Hasil matrik TOWS tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Sel A (SO): *Comparative Advantages* Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat. Strategi yang dihasilkan yaitu
 1. Team pengembang kurikulum (TPK) sekolah dan komite sekolah berkoordinasi menyusun kurikulum yang berdiferensiasi
 2. *Stakeholders* sekolah dan komite berkoordinasi meningkatkan mutu kinerja sekolah

3. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi penggalangan dana peningkatan mutu layanan Pendidikan
- b. Sel B (ST): *Mobilization*. Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang, Strategi yang dihasilkan yaitu :
 1. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam pengawasan mutu layanan pendidikan
 2. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam pelayanan kesejahteraan siswa
- c. Sel C (WO): *Divestment/Investment*. Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi) , Strategi yang dihasilkan yaitu :
 1. Sekolah memfasilitasi komite sekolah berkoordinasi dengan dinas terkait
 2. Sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam pelaporan hasil kegiatan Program
- d. Sel D (WT): *Damage Control*. Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan, Strategi yang dihasilkan yaitu :
 1. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam pemberdayaan guru yang berkompetensi lebih
 2. Sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam mempromosikan program sekolah

Berdasarkan data diatas maka tersusun daftar strategi peningkatan partisipasi komite sekolah SDN Rosela Indah yaitu :

 1. Team pengembang kurikulum (TPK) sekolah dan komite sekolah berkoordinasi menyusun kurikulum yang berdiferensiasi
 2. *Steakholders* sekolah dan komite berkoordinasi meningkatkan mutu kinerja sekolah

3. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi penggalangan dana peningkatan mutu layanan Pendidikan
4. Sekolah memfasilitasi komite sekolah berkoordinasi dengan dinas terkait
5. Sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam pelaporan hasil kegiatan Program
6. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam pengawasan mutu layanan pendidikan
7. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam pelayanan kesejahteraan siswa
8. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam pemberdayaan guru yang berkompentensi lebih
9. Sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam mempromosikan program sekolah

B. Menentukan posisi kuadran sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di SDN Rosela Indah

Data SWOT kualitatif di atas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi komite sekolah yang sesungguhnya.

Pembobotan dilakukan berdasarkan penilaian terhadap pengaruh/dampak dari masing-masing faktor SWOT tersebut bagi posisi strategik perusahaan (Wheelen : 2012). Penilaian ketika FGD oleh pengawas sekolah dan dua orang kepala sekolah dan dua komite sekolah sebagai *expert* pada hari Kamis, 31 Mei 2018 pukul 11.00 - 11.30. *Expert* diminta untuk memberikan urutan tingkat kepentingan untuk seluruh faktor yang terdapat SWOT secara terpisah, dengan total bobot 100% untuk gabungan faktor *Opportuniy* dan *Threat* (OT). Demikian pula untuk gabungan *Strength* dan *Weakness* (SW). Hal ini mengacu pada Wheelen (2012) yakni dengan penggunaan total bobot 100% memberikan keuntungan bahwa jumlah faktor yang muncul tidak harus sama untuk faktor OT dan SW. Semakin tinggi nilai kepentingannya berarti faktor tersebut bernilai penting bagi komite sekolah.

Skala yang digunakan yaitu skala likert untuk mengukur sikap, pendapat dan prsepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena atau gejala sosial yang terjadi yang selanjutnya disebut sebagai variable penelitian. Kemudian dijabarkan melalui dimensi-dimensi menjadi sub-variabel, kemudian menjadi indicator yang dapat dijadikan tolak ukur

untuk menyusun item-item pertanyaan atau pernyataan yang berhubungan dengan variabel penelitian (Iskandar, 2009:83).

Tabel 4.2 Keterangan pemberian Skor SDN.A

Skor	Pembobotan	Skor	Rating
5	Sangat penting	4	Sangat besar
4	Penting	3	Besar
3	Sedang	2	Sedang
2	Tidak penting	1	Kecil
1	Sangat tidak Penting		

Hasil olahan angket dan diskusikan dengan team expert (pengawas, kepala sekolah dan komite sekolah) terhadap peluang utama eksternal dan internal SDN.A

Tabel 4.3 Pembobotan Faktor SDN.A

Pernyataan	Pembobotan Responden				Jml nilai	RT	Nilai	Rating Responden				Jml	Nilai			
	Pp	Kp1	Kp2	KR				KR2	Pp	Kp1	Kp2			KR1	KR2	
Pu hang (Opportunitas)																
Adanya kesempatan pemerintah tentang Pemberlakuan kurikulum 2013	5	5	5	5	5	25	5.0	0.15	4	4	4	4	4	20	4.00	
Kepercayaan masyarakat pada sekolah yang gemilang	4	3	5	3	5	20	4.0	0.12	3	3	4	3	4	17	3.40	
Seni budaya yang dimiliki masyarakat yaitu kesenian dan olahraga	3	5	5	4	5	22	4.4	0.13	3	4	4	3	4	18	3.60	
Akses teknologi informasi dan komunikasi tersedia sesuai era globalisasi	4	5	4	5	5	23	4.6	0.14	3	4	4	4	4	19	3.80	
JUMLAH TOTAL						90	18	0.54						16	74	14.80
Ancaman (Threats)																
Tuntutan mutu layanan pendidikan sesuai dengan SNP	3	4	4	3	3	17	3.4	0.10	3	4	3	3	3	16	3.20	
Sebagian besar masyarakat berkecukupan prajabatan	4	5	5	5	3	22	4.4	0.13	4	4	4	3	3	18	3.60	
Adanya istilah sekolah favorit	4	4	5	4	5	22	4.4	0.13	4	3	4	4	4	19	3.80	
Pemanfaatan fasilitas multimedia sekolah sesuai era globalisasi	3	2	4	3	4	16	3.2	0.10	4	4	3	3	3	17	3.40	
JUMLAH TOTAL						77	15.4	0.46						13	70	14.00
JUMLAH TOTAL O+T						167	33.4	1.00						29	144	28.80
Kekuatan (Strength)																
Pernyataan																
Kurikulum sekolah dibuat dengan mempertimbangkan karakter daerah, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, dan usia peserta didik	4	5	4	5	3	21	4.2	0.13	3	4	4	3	3	17	3.40	
Kepala sekolah melakukan supervisi kelas	3	3	4	4	3	17	3.4	0.11	2	4	3	3	4	16	3.20	
Siswa mampu menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi	4	4	5	4	5	22	4.4	0.14	4	4	4	3	3	18	3.60	
Guru menggunakan berbagai teknik penilaian untuk menilai hasil belajar kognitif, keterampilan, dan afektif	5	5	4	4	5	23	4.6	0.14	3	4	4	4	3	18	3.60	
Sarana kelas sesuai dengan SNP	5	4	5	5	4	23	4.6	0.14	4	3	4	4	2	17	3.40	
JUMLAH TOTAL						106	21.2	0.66						15	86	17.20
Kelurahan (Weaknesses)																
Jumlah guru kurang memenuhi persyaratan minimal	3	4	3	3	3	16	3.2	0.10	1	2	1	1	2	7	1.40	
Siswa mengabaikan laporan pengesahan keuangan	4	5	4	5	5	23	4.6	0.14	1	1	1	1	1	5	1.00	
Warga sekolah sulit mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengesahan sekolah	3	3	4	4	2	16	3.2	0.10	1	2	1	1	1	6	1.20	
JUMLAH TOTAL						55	11	0.34						4	18	3.60
JUMLAH TOTAL S+W						161	32.2	1.00						19	104	20.80

Catatan :

Bobot = Nilai rata-rata indikator dibagi jumlah total seluruh rata-rata indikator responden (Wheelen;2012)

Rating = Jumlah skor dibagi banyak responden (Iskandar, 2009:83).

Tabel 4.4 Pembobotan Lingkungan Eksternal dan Internal SDN.A

No	Faktor – Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
PELUANG (O)					
1	Adanya keputusan pemerintah tentang Pemberlakuan kurikulum 2013	0.15	4.00	0.60	Sekolah berpeluang untuk melaksanakan kurikulum 2013 secara bertahap yang mewariskan kesiapan untuk memberikan kepuasan pelanggan (siswa dan orang tuanya) untuk menyongsong generasi emas, sehingga Komite sekolah akan bergotong royong meningkatkan mutu layanan pendidikan, dengan adanya permendikbud no 75 tahun 2016 tentang khusus komite sekola
2	Kepercayaan masyarakat pada sekolah negeri masih kuat	0.12	3.40	0.41	Banyaknya minat dan kepercayaan masyarakat menyekolahkan putra/putrinya di sekolah negeri komplek atau mandiri memberi peluang kepada sekolah untuk meningkatkan mutu layanan Pendidikan, sehingga Komite sekolah akan mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dan memperhatikan program minat dan bakat para siswa dengan memprioritaskan ekstrakurikuler dibidang kesenian dan olahraga
3	Seni budaya yang diminati masyarakat yaitu kesenian dan olahraga	0.13	3.60	0.47	memprioritaskan minat masyarakat dengan ekstrakurikuler bidang kesenian dan olahraga, sehingga komite sekolah akan mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

No	Faktor – Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
4	Akses teknologi informasi dan komunikasi tersedia sesuai era globalisasi	0.14	3.80	0.53	Komite sekolah berpeluang akan lebih cepat mendapat informasi dan komunikasi sehingga permasalahan sekolah dapat diselesaikan melalui berbagai media sesuai era globalisasi dan komite sekolah akan berusaha aktif mengikuti perkembangan sekolah dengan pemanfaatan teknologi dan komunikasi melalui berbagai media sesuai era globalisasi
JUMLAH		0.54	14.80	2.01	17.35
ANCAMAN (T)					
1	Tuntutan mutu layanan pendidikan sesuai dengan SNP	0.10	3.20	0.32	Tidak terpenuhinya mutu layanan pendidikan sesuai dengan SNP, maka akan mengakibatkan berkurangnya kepercayaan masyarakat, sehingga Komite sekolah harus berperan menjadi mediator orangtua siswa dalam menerima keluhan dan mediator dengan pemerintah untuk berkordinasi
2	Sebagian besar masyarakat berekonomi prasejahtera	0.13	3.60	0.47	Sekolah kurang memperhatikan bakat dan minat pengembangan diri siswa karena dana yang tidak mendukung, sehingga Komite harus mampu mencari penggalangan dana untuk membatu terselenggaranya program sekolah sesuai dengan visi pemerintah
3	Adanya istilah sekolah favorit	0.13	3.80	0.49	Tidak adanya pemerataan jumlah siswa pada tiap sekolah karena sikap ketidakpercayaan masyarakat atau orang tua siswa terhadap sekolah, sehingga komite sekolah

No	Faktor – Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
					harus berpartisipasi memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait program Sekolah
4	Pemanfaatan fasilitas multimedia sekolah sesuai era globalisasi	0.10	3.40	0.34	Tuntutan SDM yang mampu mengoperasionalkan multimedia teknologi dan komunikasi sesuai era globalisasi, sehingga Komite sekolah harus memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait kriteria fasilitas pendidikan di Sekolah
	JUMLAH	0.46	14.00	1.62	16.1
	JUMLAH O+T	1.00	28.80	3.63	33
KEKUATAN (S)					
1	Kurikulum sekolah dibuat dengan mempertimbangkan karakter daerah, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, dan usia peserta didik	0.13	3.40	0.44	Lampiran Peraturan menteri pendidikan nasional nomor 22 tahun 2006 tanggal 23 mei 2006 tentang Standar Isi mengatakan bahwa pengembangan K.13 harus memperhatikan prinsip berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya. Hal ini perlu dijadikan rambu-rambu karena esensi dari K.13 bersifat otonomi dan kontekstual dengan keadaan lingkungan sekitarnya, sehingga Komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan dukungan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait program Sekolah dengan kurikulum diferensiasi (kurikulum yang berbeda)

No	Faktor – Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
2	Kepala sekolah melakukan supervisi kelas.	0.11	3.20	0.35	Kegiatan Pemantauan, Pengawasan, dan Evaluasi (persiapan, proses, penilaian), dan tindak lanjut merupakan kegiatan supervisi yang bermanfaat untuk peningkatan mutu proses pembelajaran, sehingga komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan dukungan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait kriteria kinerja Sekolah
3	Siswa mampu menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi	0.14	3.60	0.50	Tujuan pokok dari pendidikan adalah menyiapkan peserta didik untuk dapat hidup di masyarakat (bekerja) dan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Dengan demikian menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi adalah komponen yang paling penting, sehingga Komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan dukungan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah berupa penguasaan akademik
4	Guru menggunakan berbagai teknik penilaian untuk menilai hasil belajar kognitif, keterampilan, dan afektif	0.14	3.60	0.50	Untuk memperoleh data pengukuran dengan hasil yang tepat sesuai aspek kognitif, afektif, dan keterampilan dibutuhkan teknik penilaian yang valid dan reliabel. Dengan demikian setiap penilaian harus dirancang dengan memperhatikan berbagai teknik penilaian dan aspek yang akan dinilai, sehingga

No	Faktor – Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
					komite sekolah berpartisipasi untuk mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah berupa teknik penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan
5	Sarana kelas sesuai dengan SNP	0.14	3.40	0.48	Pemenuhan sarana kelas yang dibutuhkan sesuai SNP akan memberikan kenyamanan bagi peserta didik dalam KBM, sehingga komite sekolah dan Kepala sekolah mengajukan pemenuhan sarana kelas sesuai dengan SNP ke pemerintah kab./kota atau pihak-pihak yang terkait
	JUMLAH	0.66	17.20	2.28	20.14
KELEMAHAN (W)					
1	Jumlah guru kurang memenuhi persyaratan minimal	0.10	1.40	0.14	Pemenuhan jumlah guru yang tidak sesuai dengan rombongan belajar/mata pelajaran sehingga kurang memberikan dukungan kebermutuan layanan pembelajaran, sehingga Komite sekoah berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
2	Sulit mengakses laporan pengelolaan keuangan	0.14	1.00	0.14	Sulitnya mengakses informasi pengelolaan keuangan disebabkan karena tidak kesepemahaman akan fungsi pengaksesan laporan keuangan, sehingga Komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan

N o	Faktor – Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
					pendidikan terkait Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RAPBS/RKAS)
3	Warga sekolah sulit mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah	0.10	1.20	0.12	Kesulitan mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah dikarenakan warga sekolah tidak memanfaatkan fasilitas kotak pengaduan yang tersedia, sehingga Komite sekoah berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait menindaklanjuti keluhan, saran, kritik, dan aspirasi dari peserta didik, orangtua/wali, dan masyarakat
	JUMLAH	0.34	3.60	0.40	4.34
	JUMLAH S+W	1.00	20.80	2.68	28.82

Hasil penghitngan pada tabel pembobotan lingkungan eksternal dan internal di atas kemudian rekapitulasi dalam tabel hasil pembobotan berikut ini.

Tabel 4.5 Hasil Pembobotan SDN.A

IFAS	2.68	EFAS	3.63
Total Skor Kekuatan (S)	2.28	Total Skor peluang (O)	2.01
Total Skor Kelemahan (W)	0.40	Total Skor Ancaman (T)	1.62
S – W (x)	1.88	O – T (y)	0.39

Berdasarkan hasil-hasil yang didapat dari analisis internal dan eksternal pada Tabel seperti dituliskan di atas, hasilnya dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Skor Total Peluang (O) = 2,01
2. Skor Total Ancaman (T) = 1,62

3. Skor Total Kekuatan (S) = 2,28

4. Skor Total Kelemahan (W) = 0,40

Berikutnya, hasil koordinat tersebut disajikan pada diagram matrik SWOT untuk mengetahui posisi partisipasi komite sekolah dalam mutu layanan Pendidikan di SDN.A. dari hasil perhitungan di atas, di dalam perhitungan strategi memerlukan penegasan dari adanya posisi dalam sumbu (x) dan (y) yaitu antara kekuatan dan kelemahan, maupun peluang dan ancaman yang kesemuanya digambarkan dalam garis-garis positif dan positif. Hal ini mengakibatkan, skor total peluang 2,01 dan skor total ancaman menjadi 1,62 sedangkan kekuatan tetap 2,28, skor total kelemahan menjadi 0,40.

Untuk mencari koordinat, dapat dicari dengan cara sebagai berikut:

- Koordinat Analisis Internal
(Skor total Kekuatan – Skor Total Kelemahan) = (2,28 – 0,40) = 1,88
- Koordinat Analisis Eksternal
(Skor total Peluang – Skor Total Ancaman) = (2,01 – 1,62) = 0,39
- Jadi titik koordinatnya terletak pada (1,88 ; 0,39)

Berikutnya, hasil koordinat tersebut disajikan pada diagram matrik SWOT untuk mengetahui posisi partisipasi komite sekolah dalam mutu layanan Pendidikan di SDN.A.

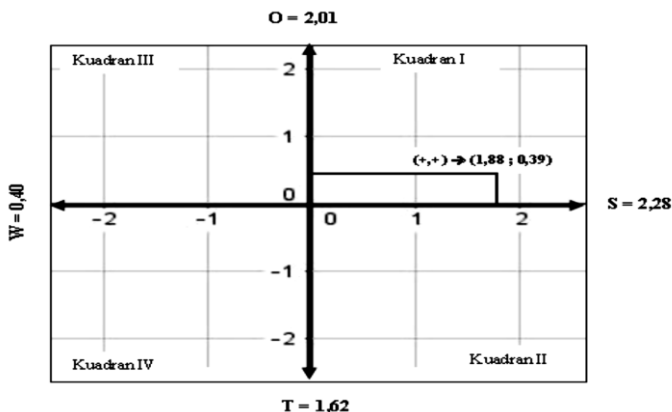


Diagram 4.1 Matriks Kuadran Analisis SWOT SDN.A

Keterangan gambar :

Posisi kedudukan sekolah yaitu ada pada kuadran I (positif, positif).

- Koordinat Analisis Internal sekolah adalah 1,88
- Koordinat Analisis Eksternal sekolah adalah 0,39
- Jadi titik koordinatnya terletak pada (1,88 ; 0,39)

Berdasarkan data SWOT kualitatif di atas yang dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan analisis SWOT oleh Pearce dan Robinson (1998) maka diketahui secara pasti posisi sekolah yang sesungguhnya ada pada kuadran I yaitu posisi ini menandakan sebuah sekolah yang kuat dan berpotensi. Rekomendasi strategi yang diberikan untuk sekolah adalah *Progresif*, artinya sekolah dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan *ekspansi*, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal, sehingga strategi partisipasi komite sekolah tersebut pun dapat diimplementasikan.

C. Partisipasi komite sekolah dalam meningkatkan mutu layanan Pendidikan dan strategi partisipasi komite sekolah di SDN Karangayar

SDN Karangayar yang terletak di Kecamatan Subang masih termasuk satu gugus dengan SDN Rosela Indah sehingga untuk mengidentifikasi lingkungan eksternalnya akan sama dengan SDN Rosela Indah, sehingga peneliti langsung pada analisis lingkungan internal pada hasil wawancara dengan kepala sekolah Edi Supriatna, S.Pd (Kps.2) dan study dokumentasi pada hari Jum'at, 25 Mei 2018 pukul 09.00 - 10.15 di SDN Karangayar.

“Faktor lingkungan internal sekolah berupa kekuatan dan kelemahan yang diperoleh dari hasil evaluasi diri sekolah. Kekuatan sekolah kami berada pada komponen standar Isi dimana sekolah kami menerapkan beban belajar sesuai dengan standar isi karena kurikulum dikembangkan dengan sejumlah prinsip diantaranya memperhatikan kebutuhan kehidupan, menyeluruh, dan memperhatikan keseimbangan antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah. Oleh karena itu perlu diatur beban belajar sesuai SNP supaya dapat memberi pelayanan kepada peserta didik secara proporsional sesuai usia dan tingkat perkembangannya, sehingga saya berharap komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan usulan tambahan kegiatan program Sekolah.”

“Standar proses sekolah kami mempunyai kepemilikan RPP sendiri karena RPP merupakan perencanaan pembelajaran yang harus disediakan oleh guru sesuai undang-undang yang berlaku. Secara teoritis, RPP merupakan kelengkapan guru profesional sebelum melaksanakan proses pembelajaran di kelas, sehingga saya berharap komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan dukungan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait kriteria kinerja sekolah.”

“Standar kelulusan pada siswa kami memperoleh pengalaman belajar untuk melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia karena melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia merupakan salah satu tujuan pendidikan di Indonesia yang berketuhanan yang Maha Esa. Jika peserta didik tidak memperoleh pengalaman belajar melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia dapat dikatakan kegiatan pembelajaran gagal total. Hal ini karena tujuan pendidikan nasional dilandasi oleh salah satu sila Pancasila yaitu Ketuhanan yang Maha Esa, sehingga harapan saya komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan dukungan terkait mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah dengan menerapkan pendidikan karakternya.”

“Standar penilaian di sekolah kami yaitu kami melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan ujian karena pemantauan pelaksanaan ujian merupakan bagian yang sangat menentukan dalam kegiatan penilaian. Jika pelaksanaan ujian tidak tertib, banyak kecurangan, dan dengan suasana yang tidak kondusif maka hasil ujian dianggap tidak sah. Oleh karena ini perlu pemantauan yang ketat dalam penyelenggaraan ujian, sehingga saya berharap komite sekolah berpartisipasi untuk mendukung program pelayanan pendidikan dengan mengadakan program pengayaan pada siswa kelas VI.”

“Ada beberapa kelemahan dari sekolah kami diantaranya ada pada standar Isi sebab tidak adanya program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat ini terjadi karena sekolah hanya mengadakan bimbingan minat dan bakat pada kesempatan menghadapi perlombaan saja, sehingga harapan saya komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait program Sekolah.”

“Standar penilaian lemah karena guru tidak paham teknik penilaian kurikulum 2013 pada kognitif, keterampilan, dan afektif oleh sebab itu masih menggunakan teknik penilaian kurikulum 2006 pada aspek kognitif, afektif, dan keterampilan sehingga sayapun berharap komite sekolah berpartisipasi untuk mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.”

“Standar pendidik dan kependidikan lemah karena jumlah guru kurang memenuhi persyaratan minimal oleh karena itu pemenuhan jumlah guru yang tidak sesuai dengan rombongan belajar/mata pelajaran sehingga kurang memberikan dukungan kebermutuan layanan pembelajaran, saya berharap komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan

pendidikan terkait mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai peraturan.”

“Standar pengelolaan lemah karena warga sekolah sulit mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah oleh karena itu kesulitan mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah dikarenakan sekolah belum memfasilitasi media saran dan pengaduan sehingga harapan saya komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait menindaklanjuti keluhan, saran, kritik, dan aspirasi dari peserta didik, orangtua/wali, dan masyarakat.”

“Standar pembiayaan juga lemah karena kurangnya biaya yang mendukung program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat sebab besaran biaya operasi non-personalia dihitung berdasarkan standar biaya per peserta didik sesuai SNP sehingga biaya untuk kegiatan tambahan berupa program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat tidak mencukupi dalam hal ini saya berharap komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RAPBS/RKAS).”

Hasil wawancara dengan guru N Suhera (Gr.2) pada hari Jum'at, 25 Mei 2018 pukul 09.00 – 09.30 di SDN Karanganyar mengenai layanan pendidikan yang tersedia di sekolah sebagai berikut :

“Sekolah kami menyediakan layanan hanya standar kebutuhan saja selebihnya tidak dapat dilaksanakan karena keterbatasan keadaan dan kemampuan guru-guru dan sekolah, sedangkan layanan Pendidikan di sini sangat terbatas diantaranya : Layanan informasi. Sekolah memberikan layanan informasi dalam bentuk lisan maupun tertulis. Informasi lisan diperoleh warga sekolah melalui kontak langsung secara tatap muka yang dilakukan guru ataupun tenaga pendidikan, sedangkan informasi tertulis diberikan melalui buku penghubung, papan pengumuman.”

“Layanan sarana prasarana. Sekolah memberikan layanan dalam bentuk penyediaan sarana prasarana atau fasilitas fisik seperti: gedung sekolah, media pembelajaran, alat peraga.”

“Layanan administrasi. Sekolah memberikan layanan dalam bentuk layanan administrasi meliputi pembuatan surat keterangan, data secara online dari Dapodik (Data Pokok Peserta Didik).”

“Layanan bimbingan , kami mulai dengan program orientasi sekolah, bimbingan dalam mengatasi kesulitan-kesulitan khususnya kesulitan belajar dan juga masalah-masalah pribadi, bimbingan pendidikan dan pengajaran (KBM), dan bimbingan praktik keilmuan seperti membuat karya baik dua dimensi maupun tiga dimensi.”

“Layanan pengembangan bakat dan minat serta keterampilan dilakukan melalui kegiatan ekstrakurikuler yaitu baru kepramukaan dan yang lainnya diadakan secara spontanitas bila diperlukan dalam kegiatan lomba pekan kreatifitas siswa saja.”

“Layanan kesejahteraan kepada siswa adalah pemberian beasiswa dari pemerintah kepada siswa yang berprestasi khususnya kalangan kurang mampu serta pemberian keringanan sumbangan bila diperlukan sekolah.”

“Harapan saya sebagai guru terhadap layanan yang ada agar ditingkatkan dan diadakan seperti kebutuhan siswa, sehingga prestasi dapat meningkat pula.”

Hasil wawancara dengan orang tua siswa bernama Iman Nurmansyah (Ots.2) pada hari Jum’at,25 Mei 2018 pukul 08.30 - 09.00 di SDN Karangayar berkenaan dengan kepuasan orang tua siswa.

“Saya menyekolahkan anak karena saya alumni sekolah ini keluarga saya semua alumni juga, harapan saya agar guru-guru mengajar dengan baik dan rajin ke sekolah walaupun kondisi sekolahnya seperti ini kami akan selalu mendukung kegiatan yang ada.”

“Harapan saya sebagai orangtua siswa minta agar guru-guru disini dapat lebih bersemangat lagi datang ke sekolah mengajar anak-anak kami agar sekolah ini berkembang dan mendapat kepercayaan masyarakat lagi seperti dulu.”

Hasil wawancara dengan ketua komite sekolah Bapak Yuli Susanto (KS.2) pada hari Sabtu, 17 Maret 2018pukul 17.02 – 17.52 di rumahnya Perumahan KOPTI Kecamatan Subang mengenai partisipasi yang diberikan untuk membatu terselenggaranya program sekolah.

“Saya memang masih baru dipilih jadi komite dengan alasan kepentingan sekolah berkenaan akhir tahun kelas enam akan menghadapi ujian, tapi berbicara tentang partisipasi komite sekolah dalam implementasi MBS saya berpedoman pada peran dan tugas komite sekolah yang ada dalam peraturan sekarang yang telah saya dapat dari kepala sekolah. Untuk saat ini saya sudah melakukan tugas komite sekolah dan perannya diantaranya dalam bentuk partisipasi pada memberi masukan kepada kepala sekolah tentang kinerja guru, memberi

masukannya dan ketertiban sekolah walaupun baru berupa pemikiran yang mendasar.”

“Partisipasi dalam memberi dukungan diantaranya, melaksanakan tugas komite sekolah, memberikan dukungan tenaga bagi terselenggaranya setiap program sekolah, memberi dukungan finansial agar terselenggara setiap program sekolah, memberi dukungan terhadap perbaikan fasilitas sekolah, memberi dukungan bagi pelatihan guru-guru, memberikan dukungan berupa pemikiran walau belum dituangkan dalam bentuk program komite Sekolah untuk memajukan sekolah.”

“Partisipasi dalam pengawas diantaranya mengawasi strategis sekolah, mengawasi jalannya KBM agar lebih maksimal dan berkualitas, mengawasi penyelenggaraan evaluasi belajar, mengawasi proses penerimaan siswa baru, mengawasi penggunaan dana BOS dan BOSDA.”

“Partisipasi dalam sebagai penghubung (mediator), menyosialisasikan program sekolah kepada orangtua siswa, menyosialisasikan setiap program sekolah kepada seluruh staf sekolah, menyelenggarakan pertemuan pengelola sekolah dengan orangtua siswa.”

Berdasarkan hasil temuan data sekunder dan data primer SDN.B maka peneliti menggunakan analisis SWOT untuk merumuskan strategi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan Pendidikan di Kecamatan Subang dengan dua tahap

Untuk memperjelas paparan diatas maka daftar analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal di SDN Karangayar (SDN.B) adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor lingkungan eksternal

a. Peluang (*Opportunities*)

- 1) Adanya keputusan pemerintah tentang Pemberlakuan kurikulum 2013
- 2) Beban tanggungan orang tua biaya pendidikan beragam
- 3) Minat menyekolahkan anak masih didominasi sekolah negeri
- 4) Seni budaya yang diminati kesenian dan olahraga

b. Ancaman/tantangan (*Threats*)

- 1) Tuntutan mutu layanan pendidikan sesuai dengan SNP
- 2) Sebagian besar masyarakat berekonomi prasejahtera
- 3) Tidak adanya layanan pengembangan minat dan bakat

- 4) Persaingan fasilitas multimedia sekolah sesuai era globalisasi

2. Faktor-faktor lingkungan internal

a. Kekuatan (*Strength*)

- 1) Sekolah menerapkan beban belajar sesuai dengan Standar Isi
- 2) Kepemilikan RPP sendiri
- 3) Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia
- 4) Pemantauan terhadap pelaksanaan ujian

b. Kelemahan (*Weakness*)

- 1) Tidak adanya program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat
- 2) Tidak paham teknik penilaian kurikulum 2013 pada kognitif, keterampilan, dan afektif
- 3) Jumlah guru kurang memenuhi persyaratan minimal
- 4) Warga sekolah sulit mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah
- 5) Kurangnya biaya yang mendukung program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat

TOWS berdasarkan entri-entri pada Analisis SWOT diatas yang dimuat dalam bentuk tabel berikut :

Tabel 4.6 Strategi TOWS SDN.B

<p style="text-align: center;">MATRIKS TOWS menghasilkan strategi partisipasi komite sekolah</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTH</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sekolah menerapkan beban belajar sesuai dengan Standar Isi 2. Sekolah mempunyai kepemilikan RPP sendiri 3. Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia 4. Sekolah memantau pelaksanaan ujian 	<p style="text-align: center;">WEAKNESS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak adanya program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat 2. Guru tidak paham teknik penilaian kurikulum 2013 pada kognitif, keterampilan, dan afektif 3. Jumlah guru kurang memenuhi persyaratan minimal 4. Warga sekolah sulit mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah 5. Kurangnya biaya yang mendukung program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat
	<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya keputusan pemerintah tentang Pemberlakuan kurikulum 2013 2. Kepercayaan masyarakat pada sekolah negeri masih kuat 3. Seni budaya yang diminati masyarakat yaitu kesenian dan olahraga 4. Akses teknologi informasi dan komunikasi tersedia sesuai era globalisasi 	<p style="text-align: center;">Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam menyusun program sekolah 2. Sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam pengawasan layanan pendidikan
<p style="text-align: center;">THREATS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tuntutan mutu layanan pendidikan sesuai dengan SNP 2. Sebagian besar masyarakat berekonomi prasejahtera 3. Adanya istilah sekolah favorit 4. Persaingan fasilitas multimedia sekolah sesuai era globalisasi 	<p style="text-align: center;">Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sekolah memfasilitasi komite sekolah mensosialisasikan program sekolah 2. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam penerapan pendidikan karakter 	<p style="text-align: center;">Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sekolah dan komite sekolah menggalang dana peningkatan mutu layanan pendidikan 2. Sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam pembentukan wadah komunikasi melalui medsos

Selanjutnya dengan bantuan tabel di atas dihasilkan butir-butir hasil analisis TOWS atau analisis SWOT berikut :

- a. Sel A (SO): *Comparative Advantages*. Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat. Strategi yang dihasilkan yaitu
 1. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam menyusun program sekolah
 2. Sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam pengawasan layanan pendidikan
- b. Sel B (ST): *Mobilization*. Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang. Strategi yang dihasilkan yaitu :
 1. Sekolah memfasilitasi komite sekolah mensosialisasikan program sekolah
 2. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam penerapan pendidikan karakter
- c. Sel C (WO): *Divestment/Investment*. Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi) , Strategi yang dihasilkan yaitu :
 1. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam program kegiatan IHT (In Hose Training)
 2. Sekolah memfasilitasi komite sekolah berkoordinasi dengan dinas terkait
 3. Sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam layanan hubungan dengan masyarakat
- d. Sel D (WT): *Damage Control*. Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan, Strategi yang dihasilkan yaitu :

1. Sekolah dan komite sekolah menggalang dana peningkatan mutu layanan pendidikan
2. Sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam pembentukan wadah komunikasi melalui medsos

Berdasarkan data rumusan strategi partisipasi komite sekolah dalam meningkatkan mutu layanan Pendidikan SDN Karanganyar adalah :

1. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam menyusun program sekolah
2. Sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam pengawasan layanan pendidikan
3. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam program kegiatan IHT (In Hose Training)
4. Sekolah memfasilitasi komite sekolah berkoordinasi dengan dinas terkait
5. Sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam layanan hubungan dengan masyarakat
6. Sekolah memfasilitasi komite sekolah mensosialisasikan program sekolah
7. Sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam penerapan pendidikan karakter
8. Sekolah dan komite sekolah menggalang dana peningkatan mutu layanan pendidikan
9. Sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam pembentukan wadah komunikasi melalui medsos

D. Menentukan posisi kuadran sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di SDN Karangayar

Data SWOT kualitatif di atas dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi komite sekolah yang sesungguhnya.

Pembobotan dilakukan berdasarkan penilaian terhadap pengaruh/dampak dari masing-masing faktor SWOT tersebut bagi posisi strategik perusahaan (Wheelen : 2012). Penilaian berbarengan ketika FGD oleh pengawas sekolah dan dua orang kepala sekolah dan dua komite sekolah sebagai *expert* pada hari Kamis, 31 Mei 2018 pukul 11.00 - 11.30. *Expert* diminta untuk memberikan urutan tingkat kepentingan untuk seluruh faktor yang terdapat SWOT secara terpisah, dengan total bobot 100% untuk gabungan faktor *Opportuniy* dan *Threat* (OT). Demikian

pula untuk gabungan *Strength* dan *Weakness* (SW). Hal ini mengacu pada Wheelen (2012) yakni dengan penggunaan total bobot 100% memberikan keuntungan bahwa jumlah faktor yang muncul tidak harus sama untuk faktor OT dan SW. Semakin tinggi nilai kepentingannya berarti faktor tersebut bernilai penting bagi komite sekolah.

Skala yang digunakan sama dengan yang digunakan SDN.A yaitu skala likert untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena atau gejala sosial yang terjadi yang selanjutnya disebut sebagai variable penelitian. Kemudian dijabarkan melalui dimensi-dimensi menjadi sub-variabel, kemudian menjadi indikator yang dapat dijadikan tolak ukur untuk menyusun item-item pertanyaan atau pernyataan yang berhubungan dengan variabel penelitian (Iskandar, 2009:83).

Tabel 4.7 Keterangan pemberian Skor SDN.B

Skor	Pembobotan
5	Sangat penting
4	Penting
3	Sedang
2	Tidak penting
1	Sangat tidak Penting

Skor	Rating
4	Sangat besar
3	Besar
2	Sedang
1	Kecil

Hasil olahan angket dan diskusikan dengan team expert (pengawas, kepala sekolah dan komite sekolah) terhadap peluang utama eksternal dan internal SDN.B

Tabel 4.8 Pembobotan Faktor SDN.B

No	Pernyataan	Pembobotan					Jml ralai	RT	Nilai	Rating					Jml	Nilai
		Responden								Responden						
	Peluang (Opportunitate)	Pgs	Kps1	Kps2	KS1	KS2			Pgs	Kps1	Kps2	KS1	KS2			
1	A danya keputusan pemerintah tentang Pembelajaran kurikulum 2013	5	5	5	5	5	25	5.0	0.15	4	4	4	4	4	20	4.00
2	Keperayaan masyarakat pada sekolah negeri masih kuat	4	3	5	3	5	20	4.0	0.12	3	3	4	3	4	17	3.40
3	Sera budaya yang diminati masyarakat yaitu kesenian dan olahraga	3	5	5	4	5	22	4.4	0.13	3	4	4	3	4	18	3.60
4	Akses teknologi informasi dan komunikasi tersedia sesuai era globalisasi	4	5	4	5	5	23	4.6	0.14	3	4	4	4	4	19	3.80

JUMLAH TOTAL											90	18	0.54						16	74	14.80				
Annam (Trust)																									
1	Turutan mutu layanan pendidikan sesuai dengan SNP										3	4	4	3	3	17	3.4	0.10	3	4	3	3	3	16	3.20
2	Sebagian besar masyarakat ber ekonomi prasejahtera										4	5	5	5	3	22	4.4	0.13	4	4	4	3	3	18	3.60
3	Adanya istilah sekolah favorit										4	4	5	4	5	22	4.4	0.13	4	3	4	4	4	19	3.80
4	Pemanfaatan Fasilitas multimedia sekolah sesuai era globalisasi										3	2	4	3	4	16	3.2	0.10	4	4	3	3	3	17	3.40
JUMLAH TOTAL											77	15.4	0.46						13	70	14.00				
JUMLAH TOTAL O+T											167	33	1.00						29	144	28.80				
Kekuatan (Strength)																									
1	Sekolah memepikan beban belajar sesuai dengan Standar Is										4	5	4	5	3	21	4.2	0.11	3	4	4	3	3	17	3.40
2	sekolah memiliki RPP										3	3	4	4	3	17	3.4	0.09	3	4	3	3	4	17	3.40
3	Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia										4	4	5	4	5	22	4.4	0.12	4	4	4	3	3	18	3.60
4	Pantauan terhadap pelaksanaan ujian										5	5	4	4	5	23	4.6	0.12	3	4	4	4	3	18	3.60
JUMLAH TOTAL											83	16.6	0.45						13	70	14.00				
Kelemahan (Weakness)																									
1	Tidak adanya program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat siswa										3	4	4	3	3	17	3.4	0.09	1	1	1	2	1	6	1.20
2	Guru tidak paham teknik penilaian kurikulum 2013 pada kognatif, keterampilan, dan afektif										4	5	5	5	5	24	4.8	0.13	1	1	2	2	1	7	1.40
3	Jumlah guru kurang memenuhi persyaratan minimal										5	5	4	5	4	23	4.6	0.12	2	1	1	1	1	6	1.20
4	Warga sekolah sulit mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah										4	3	4	4	4	19	3.8	0.10	1	1	2	1	1	6	1.20
5	Kurangnya biaya yang mendukung program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat										4	3	4	4	5	20	4.0	0.11	1	1	1	1	1	5	1.00
JUMLAH TOTAL											103	20.6	0.55	6	5	7	7	5	30	6.00					
JUMLAH TOTAL S+W											186	37	1.00	6	5	7	7	18	100	20.00					

Catatan :

Bobot = Nilai rata-rata indikator dibagi jumlah total seluruh rata-rata indikator responden (Wheelen;2012)

Rating = Jumlah skor dibagi banyak responden (Iskandar, 2009:83).

Data SWOT kualitatif di atas dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi komite sekolah yang sesungguhnya.

Tabel 4. 9 Pembobotan Lingkungan Eksternal dan Internal SDN.B

No	Faktor – Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
PELUANG (O)					
1	Adanya keputusan pemerintah tentang Pemberlakuan kurikulum 2013	0.15	4.00	0.60	Sekolah berpeluang untuk melaksanakan kurikulum 2013 secara bertahap yang mewarkan kesiapan untuk memberikan kepuasan pelanggan (siswa dan orang tuanya) untuk menyongsong generasi emas, sehingga Komite sekolah akan bergotong royong meningkatkan mutu layanan pendidikan, dengan adanya permendikbud no 75 tahun 2016 tentang khusus komite sekolah
2	Kepercayaan masyarakat	0.12	3.40	0.41	Banyaknya minat dan kepercayaan masyarakat

No	Faktor – Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
	pada sekolah negeri masih kuat				menyekolahkan putra/putrinya di sekolah negeri kompleks atau mandiri memberi peluang kepada sekolah untuk meningkatkan mutu layanan Pendidikan, sehingga Komite sekolah akan mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dan memperhatikan program minat dan bakat para siswa dengan memprioritaskan ekstrakurikuler dibidang kesenian dan olahraga
3	Seni budaya yang diminati masyarakat yaitu kesenian dan olahraga	0.13	3.60	0.47	Memprioritaskan minat masyarakat dengan ekstrakurikuler bidang kesenian dan olahraga, sehingga komite sekolah akan mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
4	Akses teknologi informasi dan komunikasi tersedia sesuai era globalisasi	0.14	3.80	0.53	Komite sekolah berpeluang akan lebih cepat mendapat informasi dan komunikasi sehingga permasalahan sekolah dapat diselesaikan melalui berbagai media sesuai era globalisasi dan komite sekolah akan berusaha aktif mengikuti perkembangan sekolah dengan pemanfaatan teknologi dan komunikasi melalui berbagai media sesuai era globalisasi
	JUMLAH	0.54	14.80	2.01	17.35
ANCAMAN (T)					
1	Tuntutan mutu layanan pendidikan sesuai dengan	0.10	3.20	0.32	Tidak terpenuhinya mutu layanan pendidikan sesuai dengan SNP, maka akan mengakibatkan berkurangnya

No	Faktor – Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
	SNP				kepercayaan masyarakat, sehingga Komite sekolah harus berperan menjadi mediator orangtua siswa dalam menerima keluhan dan mediator dengan pemerintah untuk berkordinasi
2	Sebagian besar masyarakat berekonomi prasejahtera	0.13	3.60	0.47	Sekolah kurang memperhatikan bakat dan minat pengembangan diri siswa karena dana yang tidak mendukung, sehingga Komite harus mampu mencari penggalangan dana untuk membatu terselenggaranya program sekolah sesuai dengan visi pemerintah
3	Adanya istilah sekolah favorit	0.13	3.80	0.49	Tidak adanya pemerataan jumlah siswa pada tiap sekolah karena sikap ketidakpercayaan masyarakat atau orang tua siswa terhadap sekolah, sehingga komite sekolah harus berpartisipasi memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait program Sekolah
4	Pemanfaatan fasilitas multimedia sekolah sesuai era globalisasi	0.10	3.40	0.34	Tuntutan SDM yang mampu mengoperasionalkan multimedia teknologi dan komunikasi sesuai era globalisasi, sehingga Komite sekolah harus memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait kriteria fasilitas pendidikan di Sekolah
	JUMLAH	0.46	14.00	1.62	16.08
	JUMLAH O+T	1.00	28.80	3.63	33.43
KEKUATAN (S)					
1	Sekolah	0.11	3.40	0.37	Kurikulum dikembangkan

No	Faktor – Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
	menerapkan beban belajar sesuai dengan Standar Isi				dengan sejumlah prinsip diantaranya memperhatikan kebutuhan kehidupan, menyeluruh, dan memperhatikan keseimbangan antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah. Oleh karena itu perlu diatur beban belajar sesuai SNP supaya dapat memberi pelayanan kepada peserta didik secara proporsional sesuai usia dan tingkat perkembangannya, sehingga Komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan usulan tambahan kegiatan program Sekolah
2	Kepemilikan RPP	0.09	3.40	0.31	RPP merupakan perencanaan pembelajaran yang harus disediakan oleh guru sesuai perundang-undangan yang berlaku. Secara teoritis, RPP merupakan kelengkapan guru profesional sebelum melaksanakan proses pembelajaran di kelas, sehingga Komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan dukungan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait kriteria kinerja Sekolah
3	Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia	0.12	3.60	0.43	Melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia merupakan salah satu tujuan pendidikan di Indonesia yang berketuhanan yang mahaesa. Jika peserta didik tidak memperoleh pengalaman belajar melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia dapat dikatakan kegiatan pembelajaran gagal total. Hal ini karena tujuan pendidikan nasional dilandasi oleh salah satu sila Pancasila yaitu

No	Faktor – Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
					Ketuhanan yang Maha Esa, sehingga Komite sekolah berpartisipasi untuk memberikan dukungan terkait mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah dengan menerapkan pendidikan karakter
4	Pemantauan terhadap pelaksanaan ujian	0.12	3.60	0.43	Pemantauan pelaksanaan ujian merupakan bagian yang sangat menentukan dalam kegiatan penilaian. Jika pelaksanaan ujian tidak tertib, banyak kecurangan, dan dengan suasana yang tidak kondusif maka hasil ujian dianggap tidak sah. Oleh karena ini perlu pemantauan yang ketat dalam penyelenggaraan ujian,, sehingga Komite sekolah berpartisipasi untuk mendukung program pelayanan pendidikan dengan mengadakan program pengayaan pada siswa kelas VI
	JUMLAH	0.44	14.00	1.54	15.98
KELEMAHAN (W)					
1	Tidakadanya program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat siswa	0.09	1.20	0.11	Sekolah hanya mengadakan bimbingan minat dan bakat pada kesempatan menghadapi perlombaan saja,, sehingga Komite sekoah berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait menindaklanjuti keluhan, saran, kritik, dan aspirasi dari peserta didik, orangtua/wali, dan masyarakat

No	Faktor – Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
2	Guru tidak paham teknik penilaian kurikulum 2013 pada kognitif, keterampilan, dan afektif	0.13	1.40	0.18	Masih menggunakan teknik penilaian kurikulum 2006 pada aspek kognitif, afektif, dan keterampilan,, sehingga Komite sekolah berpartisipasi untuk mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
3	Jumlah guru kurang memenuhi persyaratan minimal	0.12	1.20	0.14	Pemenuhan jumlah guru yang tidak sesuai dengan rombongan belajar/mata pelajaran sehingga kurang memberikan dukungan kebermutuan layanan pembelajaran,, sehingga Komite sekoah berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
4	Warga sekolah sulit mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah	0.10	1.20	0.12	Kesulitan mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah dikarenakan sekolah tidak memfasilitasi media saran dan pengaduan, sehingga Komite sekoah berpartisipasi untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait menindaklanjuti keluhan, saran, kritik, dan aspirasi dari peserta didik, orangtua/wali, dan masyarakat
5	Kurangnya biaya yang mendukung program ekstrakurikuler	0.11	1.00	0.11	Besaran biaya operasi non-personalia dihitung berdasarkan standar biaya per peserta didik sesuai SNP sehingga biaya untuk kegiatan

No	Faktor – Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
	pilihan untuk minat dan bakat				tambahan berupa program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat tidak mencukupi., sehingga
	JUMLAH	0.55	6.00	0.66	7.2
	JUMLAH S+W	0.99	20.00	2.21	30.4

Hasil penghitungan pada tabel pembobotan lingkungan eksternal dan internal di atas kemudian rekapitulasi dalam tabel hasil pembobotan berikut ini.

Tabel 4.10 Hasil Pembobotan SDN.B

IFAS	2.21	EFAS	3.63
Total Skor Kekuatan (S)	1.54	Total Skor peluang (O)	2.01
Total Skor Kelemahan (W)	0.66	Total Skor Ancaman (T)	1.62
$S - W (x)$	0.88	$O - T (y)$	0.39

Berdasarkan hasil-hasil yang didapat dari analisis internal dan eksternal pada Tabel seperti dituliskan di atas, hasilnya dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Skor Total Peluang = 2,01
2. Skor Total Ancaman = 1,62
3. Skor Total Kekuatan = 1,54
4. Skor Total Kelemahan = 0,66

Dari hasil perhitungan di atas, di dalam perhitungan strateginya memerlukan penegasan dari adanya posisi dalam sumbu (x) dan (y) yaitu antara kekuatan dan kelemahan, maupun peluang dan ancaman yang kesemuanya digambarkan dalam garis-garis positif dan positif. Hal ini mengakibatkan, skor total 2,01, dan skor total ancaman menjadi 1,62 sedangkan kekuatan tetap 1,54 skor total kelemahan menjadi 0,66

Untuk mencari koordinatnya, dapat dicari dengan cara sebagai berikut:

- Koordinat Analisis Internal

$$(\text{Skor total Kekuatan} - \text{Skor Total Kelemahan}) = (1,54 - 0,66) = 0,88$$

- Koordinat Analisis Eksternal

$$(\text{Skor total Peluang} - \text{Skor Total Ancaman}) = (2,01 - 1,62) = 0,39$$

- Jadi titik koordinatnya terletak pada (0,88 ; 0,39)

Berikutnya, hasil koordinat tersebut disajikan pada diagram matrik SWOT untuk mengetahui posisi sekolah dalam mutu layanan pendidikan di SDN.B.

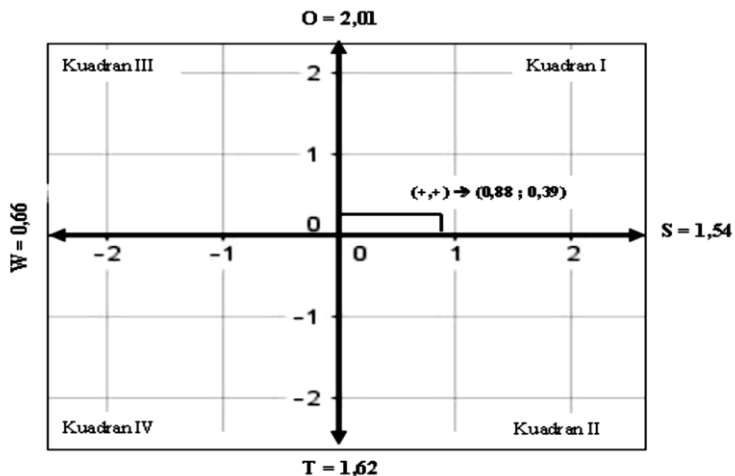


Diagram 4.2 Matriks Kuadran Analisis SWOT SDN.B

Keterangan gambar :

Posisi kedudukan sekolah yaitu ada pada kuadran I (positif, positif).

- Koordinat Analisis Internal sekolah adalah 0,90
- Koordinat Analisis Eksternal sekolah adalah 0,38
- Jadi titik koordinatnya terletak pada (0,90 ; 0,38)

Berdasarkan data SWOT kualitatif di atas yang dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan analisis SWOT oleh Pearce dan Robinson (1998) maka diketahui secara pasti posisi sekolah yang sesungguhnya ada pada kuadran I yaitu posisi ini menandakan sebuah sekolah yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan untuk sekolah adalah *Progresif*, artinya sekolah dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan *ekspansi*, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal, sehingga strategi partisipasi komite sekolah tersebut pun dapat diimplementasikan.

4.3 Pembahasan Peneliti

Berdasarkan temuan diatas, ada empat temuan dari dua sekolah yang menjadi sampel penelitian untuk mengatasi permasalahan dalam tesisi ini yaitu :

- A. Strategi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di SDN Rosela Indah
- B. Menentukan posisi kuadran sekolah untuk memperjelas rekomendasi strategi dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di SDN Rosela Indah
- C. Strategi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di SDN Karangayar
- D. Menentukan posisi kuadran sekolah untuk memperjelas rekomendasi strategi dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di SDN Karangayar

Mencermati temuan pertama dan ketiga adalah jawaban yang dapat memberikan solusi dalam masalah “Bagaimana strategi sekolah terhadap partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layana pendidikan di Kecamatan Subang”, dianalisis dengan metode kualitatif hingga menghasilkan rumusan strategi yang dikembangkan menurut Kearns (1992) adalah menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (peluang dan tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal(kekuatan dan kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

Temuan dua dan empat adalah jawaban yang dapat memberikan solusi dalam masalah “Bagaimana menentukan posisi kuadran sekolah untuk memperjelas rekomendasi strategi dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di Kecamatan Subang”, dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) melalui perhitungan analisis SWOT agar diketahui secara pasti posisi organisasi/ sekolah yang sesungguhnya.

Adapun pembahasannya sebagai berikut :

1. Strategi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di Kecamatan Subang
 - a. Rumusan strategi SDN.A

Berawal dari identifikasi lingkungan Eksternal dan Internal sekolah, maka lingkungan eksternal SDN.A dan SDN.B berada pada lingkungan Kecamatan Subang dengan faktor eksternal yang sama. Faktor-faktor eksternal yang teridentifikasi sebagai peluang dan hubungan kerjasama yang diharapkan dari komite sekolah diantaranya

pertama adanya peluang keputusan pemerintah tentang pemberlakuan kurikulum 2013, Sekolah-sekolah yang ada di Kecamatan Subang berpeluang untuk melaksanakan kurikulum 2013 secara bertahap yang mewariskan kesiapan untuk memberikan kepuasan pelanggan (siswa dan orang tuanya) untuk menyongsong generasi emas. Partisipasi dari adanya peluang tersebut diharapkan komite sekolah akan bergotong royong meningkatkan mutu layanan pendidikan, dengan mengacu pada permendikbud no 75 tahun 2016 tentang komite sekolah.

Kedua adanya peluang kepercayaan masyarakat pada sekolah negeri masih kuat. Banyaknya minat dan kepercayaan masyarakat menyekolahkan putra/putrinya di sekolah negeri kompleks atau mandiri memberi peluang kepada sekolah untuk meningkatkan mutu layanan Pendidikan. Partisipasi dari adanya peluang tersebut diharapkan komite sekolah dapat mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketiga adanya peluang seni budaya yang diminati masyarakat Kecamatan Subang yaitu kesenian dan olahraga, maka dengan memprioritaskan minat masyarakat tersebut sekolah dapat merumuskan program ekstrakurikuler bidang kesenian dan olahraga sehingga sekolah akan berpeluang mempunyai lulusan yang berbakat sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Partisipasi dari adanya peluang tersebut diharapkan komite sekolah dapat memperhatikan program minat dan bakat yang tersedia di sekolah.

Keempat adanya peluang dalam mengakses teknologi informasi dan komunikasi yang telah tersedia sesuai era globalisasi. Sekolah-sekolah yang memanfaatkan akses teknologi informasi dan komunikasi yang tersedia di Kecamatan Subang, akan berpeluang lebih cepat mengalami perkembangan karena melalui berbagai media sesuai era globalisasi akan menyelesaikan permasalahan sekolah dengan cepat pula. Partisipasi dari adanya peluang tersebut diharapkan komite sekolah dapat berusaha aktif mengikuti perkembangan sekolah dengan pemanfaatan teknologi dan komunikasi melalui berbagai media sesuai era globalisasi

Adapun beberapa kendala yang menjadi ancaman yang dapat mempengaruhi perkembangan sekolah-sekolah di Kecamatan Subang serta hubungan kerjasama yang diharapkan dari komite sekolah diantaranya pertama ancaman dari tuntutan mutu layanan pendidikan harus sesuai dengan SNP, tidak terpenuhinya mutu layanan pendidikan sesuai dengan SNP, maka akan mengakibatkan berkurangnya kepercayaan masyarakat, partisipasi yang diharapkan dari komite

sekolah harus berperan menjadi mediator orangtua siswa dalam menerima keluhan dan mediator dengan pemerintah untuk berkoordinasi.

Kedua ancaman dari sebagian besar masyarakat berekonomi prasejahtera. Sekolah-sekolah yang kurang memperhatikan program bakat dan minat para siswa untuk pengembangan diri karena dana yang tidak mendukung, sehingga sekolah hanya dapat melaksanakan pembelajaran secara kokurikuler saja tanpa dana yang menunjang dipastikan program sekolah tidak tercapai dengan maksimal. Partisipasi yang diharapkan dari komite sekolah yaitu mampu mencari penggalangan dana untuk membatu terselenggaranya program sekolah sesuai dengan visi sekolah dan menunjang pada visi pemerintah.

Ketiga ancaman dari adanya istilah sekolah favorit. Tidak adanya pemerataan jumlah siswa pada tiap sekolah karena sikap ketidakpercayaan masyarakat atau orang tua siswa terhadap sekolah, sehingga tertumpuknya minat pendaftaran siswa baru pada sekolah yang disebut sekolah favorit. Sekolah yang mengalami penurunan minat pendaftaran siswa baru akan terancam hilangnya kepercayaan masyarakat dan berakhir pada sekolah yang akan dimerges atau digabungkan dengan sekolah terdekat. Partisipasi yang diharapkan dari komite sekolah yaitu mampu memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait program sekolah.

Keempat ancaman dari persaingan fasilitas multimedia sekolah yang sesuai era globalisasi. Fasilitas yang tersedia menuntut sumber daya manusia (SDM) yang mampu mengoperasikan multimedia teknologi dan komunikasi sesuai era globalisasi, sehingga Komite sekolah harus memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait kriteria fasilitas pendidikan di Sekolah

Berdasarkan data yang diperoleh tersebut, maka peluang dan tantangan yang harus dipahami sekolah untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan. Dalam penyusunan strategi, sekolah tidak selalu harus mengejar semua peluang yang ada, tetapi sekolah dapat membangun suatu keuntungan kompetitif dengan mencocokkan kekuatannya dengan peluang masa depan yang akan dikejar.

Analisis faktor lingkungan internal sekolah dapat dilihat dari hasil evaluasi diri sekolah (EDS) yang merupakan gambaran mutu layanan pendidikan sekolah mengacu pada 8 standar nasional pendidikan, seperti halnya SDN.A. faktor lingkungan internal yang dianalisis secara mendalam yang menjadi kekuatan ada pada 5 standar nasional

pendidikan dan hubungan kerjasama yang diharapkan dari komite sekolah yaitu pertama standar isi dengan memiliki kurikulum sekolah yang disusun dengan mempertimbangkan karakter daerah, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, dan usia peserta didik dengan memanfaatkan peluang adanya keputusan pemerintah tentang pemberlakuan kurikulum 2013 sehingga menghasilkan rumusan partisipasi komite sekolah bahwa team pengembang kurikulum (TPK) sekolah dan komite sekolah akan selalu berkoordinasi menyusun kurikulum yang berdiferensiasi mengacu pada kurikulum sekolah negara maju. Hal ini dengan pertimbangan bahwa SDN.A memiliki program kelas akselerasi atau siswa cerdas istimewa (CI) dan diberi tanggung jawab dengan sekolah rujukan sejak tahun 2000 dan ditambah sebagai sekolah pembina sejak tahun 2015, selain itu sesuai dengan visi sekolah yaitu “Memberikan pelayanan prima berbasis religius dan lingkungan dalam mewujudkan SD Unggulan di Tahun 2018” dan visi komite sekolah yaitu “Mengembangkan generasi penerus bermartabat, unggul dalam prestasi”. Dalam hal ini partisipasi yang diharapkan dari komite sekolah yaitu memberikan dukungan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait program sekolah dengan kurikulum diferensiasi (kurikulum yang berbeda).

Kedua kekuatan yang berasal dari standar proses bahwa kepala sekolah melakukan tugasnya dengan supervisi kelas sebab kegiatan pemantauan, pengawasan, dan evaluasi (persiapan, proses, penilaian), dan tindak lanjut merupakan kegiatan supervisi yang bermanfaat untuk peningkatan mutu proses pembelajaran, dalam hal ini partisipasi yang diharapkan dari komite sekolah yaitu memberikan dukungan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait kriteria kinerja Sekolah.

Ketiga kekuatan yang berasal dari standar kelulusan yaitu siswa mampu menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi sesuai dengan harapan sekolah sebab, tujuan pokok dari pendidikan adalah menyiapkan peserta didik untuk dapat hidup di masyarakat (bekerja) dan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Dengan demikian menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi adalah komponen yang paling penting. Dalam hal ini partisipasi yang diharapkan dari komite sekolah yaitu memberikan dukungan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah berupa penguasaan akademik.

Keempat kekuatan yang berasal dari standar penilaian bahwa guru menggunakan berbagai teknik penilaian untuk menilai hasil belajar

kognitif, keterampilan, dan afektif. Untuk memperoleh data pengukuran dengan hasil yang tepat sesuai aspek kognitif, afektif, dan keterampilan maka dibutuhkan kompetensi guru dalam teknik penilaian yang valid dan reliabel. Dengan demikian setiap penilaian harus dirancang dengan memperhatikan berbagai teknik penilaian dan aspek yang akan dinilai. Dalam hal ini partisipasi yang diharapkan dari komite sekolah yaitu mengawasi pelayanan pendidikan di sekolah berupa teknik penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan.

Kelima kekuatan yang berasal dari standar sarana prasarana bahwa sarana dalam kelas sesuai dengan SNP. Pemenuhan perabotan atau peralatan di dalam kelas yang dibutuhkan sesuai SNP akan memberikan kenyamanan dan kelancaran bagi peserta didik dalam kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini partisipasi yang diharapkan dari komite sekolah yaitu komite sekolah dan kepala sekolah mau mengajukan pemenuhan perabot kelas sesuai dengan SNP ke pemerintah kab./kota atau pihak-pihak yang berkepentingan.

Namun sesuai dengan pendapat kepala sekolah bahwa SDN.A pun memiliki kelemahan yang ada pada 3 standar nasional pendidikan dan hubungan kerjasama yang diharapkan dari komite sekolah diantaranya pertama kelemahan yang berasal dari standar pendidik dan kependidikan dengan jumlah guru kurang memenuhi persyaratan minimal sebab berdasarkan standar pelayanan minimal bahwa “Setiap SD/MI harus tersedia 1 (satu) orang guru untuk setiap 32 peserta didik dan 6 (enam) orang guru untuk setiap satuan pendidikan, dan untuk daerah khusus 4 (empat) orang guru setiap satuan pendidikan”. Sedangkan SDN.A memiliki 3 orang honor guru kelas dan 7 orang tenaga pendidik dan kependidikan. Pemenuhan jumlah guru yang tidak sesuai dengan rombongan belajar/mata pelajaran sehingga kurang memberikan dukungan kebermutuan layanan pembelajaran, dalam hal ini tentu partisipasi komite sekolah sangat diharapkan yaitu memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait mengawasi pelayanan pendidikan di sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kedua kelemahan yang berasal dari standar pembiayaan yang mengeluhkan bahwa warga sekolah sulit mengakses laporan pengelolaan keuangan. Sulitnya mengakses informasi pengelolaan keuangan disebabkan karena tidak kesepemahaman akan fungsi pengaksesan laporan keuangan dari masyarakat awam sehingga sering disalah gunakan untuk kepentingan pribadi. Dalam hal ini tentu partisipasi komite sekolah sangat diharapkan yaitu memberikan

pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait dengan fungsi komite sebagai mediator dengan masyarakat dan ikut menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RAPBS/RKAS).

Ketiga kelemahan yang berasal dari standar pengelolaan yang mengatakan warga sekolah sulit mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah. Kesulitan mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah dikarenakan warga sekolah tidak memanfaatkan fasilitas kotak pengaduan yang tersedia, dalam hal ini tentu partisipasi komite sekolah sangat diharapkan yaitu memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait menindaklanjuti keluhan, saran, kritik, dan aspirasi dari peserta didik, orangtua/wali, dan masyarakat.

Berdasarkan hasil analisis data faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang dimiliki SDN.B dan hubungan kerjasama yang diharapkan sekolah, maka menghasilkan rumusan strategi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Rumusan strategi tersebut adalah sebagai berikut .

Rumusan strategi pertama adalah *comparative Advantages* atau perbandingan yang memanfaatkan peluang keputusan pemerintah tentang pemberlakuan kurikulum 2013 dan menggunakan kurikulum sekolah yang dibuat dengan mempertimbangkan karakter daerah, kebutuhan sosial masyarakat, kondisi budaya, dan usia peserta didik. Isu strategi yang dikembangkan sekolah yaitu agar team pengembang kurikulum sekolah dan komite sekolah selalu berkoordinasi untuk menyusun kurikulum berdeferensiasi. Memanfaatkan kelebihan kepala sekolah yang selalu melakukan supervisi kelas, siswa yang mampu menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan guru yang menggunakan berbagai teknik penilaian untuk menilai hasil belajar kognitif, keterampilan, dan afektif akan mendapat peluang adanya kepercayaan masyarakat terhadap sekolah negeri masih kuat, terbinanya seni budaya yang diminati masyarakat Subang yaitu kesenian dan olahraga. Dari hal tersebut terinspirasi bahwa *Stakeholders* sekolah dan komite sekolah harus berkoordinasi meningkatkan mutu kinerja sekolah untuk memenuhi kepuasan pelanggan (siswa dan orang tua siswa) yang salah satunya dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pendaftar siswa baru tiap tahunnya. Dalam memanfaatkan peluang dengan kemudahan mengakses teknologi informasi dan komunikasi yang tersedia sesuai era globalisasi dengan sarana kelas sesuai dengan SNP dapat menginspirasi sekolah dan komite

sekolah berkoordinasi penggalangan dana peningkatan mutu layanan pendidikan

Rumusan strategi kedua adalah *mobilization* hasil interaksi antara ancaman dan kekuatan berupa upaya yang dilakukan sekolah dalam mengerahkan dan menggunakan sumber daya yang merupakan kekuatan sekolah untuk meminimalisir ancaman dari luar bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang. Isu strategi yang dikembangkan sekolah yaitu sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam pengawasan mutu layanan Pendidikan, sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam pelayanan kesejahteraan siswa

Rumusan strategi ketiga adalah *Divestment/investment* yaitu melepas atau memanfaatkan peluang yang datang dari luar sehingga akan mendapatkan beberapa manfaat untuk menguatkan kelemahan dari dalam. Analisis ini merupakan interaksi antara kelemahan dari dalam dan peluang dari luar. Isu strategi yang dikembangkan sekolah yaitu adalah partisipasi komite sekolah yang difasilitasi pihak sekolah untuk berkoordinasi dengan dinas terkait, sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam pelaporan hasil kegiatan program

Rumusan strategi keempat adalah dikenal dengan istilah *Damage Control* (pengawasan yang buruk) maksudnya, hasil pertemuan elemen ini merupakan kondisi yang paling lemah karena pertemuan antara kelemahan sekolah dengan ancaman dari luar sehingga sekolah perlu mengendalikan kerugian dan tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan sebab akan berdampak pada bencana yang besar bagi sekolah jika keputusan yang diambil salah. Isu strategi yang dikembangkan sekolah adalah sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam pemberdayaan guru yang berkompetensi lebih, sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam mempromosikan program sekolah

Dalam analisis yang diuraikan di atas dapat diketahui bahwa partisipasi komite sekolah SDN.A dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan merupakan strategi yang tepat sehingga upaya peningkatan layanan mutu sekolah dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Kekuatan dari sekolah semakin dimaksimalkan dan kelemahannya diminimalisir dengan mengambil peluang positif dari lingkungan eksternal.

b. Rumusan strategi SDN.B

Identifikasi lingkungan Eksternal SDN.B berada pada lingkungan yang sama yaitu di Kecamatan Subang sehingga pembahasan pun akan

sama dari hasil analisis peluang dan ancaman di lingkungan Kecamatan Subang.

Lingkungan internal sekolah SDN.B dimulai dengan identifikasi kekuatan dan kelemahan sekolah yang dapat dilihat dari hasil evaluasi diri sekolah (EDS) yang merupakan gambaran mutu layanan pendidikan sekolah mengacu pada 8 standar nasional pendidikan. Kekuatan SDN.B ada pada 3 standar nasional pendidikan yaitu pertama kekuatan dalam standar isi dengan adanya sekolah menerapkan beban belajar sesuai dengan standar isi. SDN.B mengembangkan kurikulum dengan sejumlah prinsip diantaranya memperhatikan kebutuhan kehidupan, menyeluruh, dan memperhatikan keseimbangan antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah. Oleh karena itu perlu diatur beban belajar sesuai SNP supaya dapat memberi pelayanan kepada peserta didik secara proporsional sesuai usia dan tingkat perkembangannya, sehingga diharapkan adanya partisipasi komite sekolah untuk berperan memberikan usulan tambahan kegiatan program sekolah. Selain itu sekolah mempunyai kepemilikan RPP sendiri. RPP merupakan perencanaan pembelajaran yang harus disediakan oleh guru sesuai perundang-undangan yang berlaku. Secara teoritis, RPP merupakan kelengkapan guru profesional sebelum melaksanakan proses pembelajaran di kelas, dalam hal ini partisipasi komite sekolah diharapkan mampu bekerjasama memberikan dukungan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait kriteria kinerja sekolah.

Kedua kekuatan dalam standar kelulusan yaitu adanya siswa memperoleh pengalaman belajar untuk melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia. SDN.A

Memiliki salah satu tujuannya yaitu melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia yang merupakan salah satu tujuan pendidikan di Indonesia yang berketuhanan Yang Maha Esa. Jika peserta didik tidak memperoleh pengalaman belajar melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia dapat dikatakan kegiatan pembelajaran gagal total. Hal ini karena tujuan pendidikan nasional dilandasi oleh salah satu sila Pancasila yaitu Ketuhanan yang Maha Esa. Kerjasama yang diharapkan dari komite sekolah adalah berpartisipasi untuk memberikan dukungan terkait mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah dengan menerapkan pendidikan karakter

Ketiga kekuatan dalam standar penilaian adanya sekolah memantau pelaksanaan ujian. Sekolah melakukan pemantauan pelaksanaan ujian yang merupakan bagian yang sangat menentukan dalam kegiatan penilaian. Jika pelaksanaan ujian tidak tertib, banyak

kecurangan, dan dengan suasana yang tidak kondusif maka hasil ujian dianggap tidak sah. Oleh karena ini perlu pemantauan yang ketat dalam penyelenggaraan ujian,, sehingga sekolah berharap hubungan kerjasama komite sekolah dalam berpartisipasi untuk mendukung program pelayanan pendidikan dengan mengadakan program pengayaan pada siswa kelas VI.

Sedangkan hasil analisis data kelemahan pada EDS sekolah SDN.B ada pada 5 standar nasional pendidikan dan hubungan kerjasama yang diharapkan dari komite sekolah diantaranya pertama kelemahan dalam standar isi karena tidak adanya program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat. Sekolah hanya mengadakan bimbingan minat dan bakat pada kesempatan menghadapi perlombaan saja, sehingga hubungan kerjasama yang diharapkan dari komite sekolah adalah partisipasinya untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait menindaklanjuti keluhan, saran, kritik, dan aspirasi dari peserta didik, orangtua/wali, dan masyarakat.

Kedua kelemahan dalam standar penilaian yaitu guru tidak paham teknik penilaian kurikulum 2013 pada kognitif, keterampilan, dan afektif. Ketidakesesuaian penggunaan teknik penilaian pada kurikulum 2013 mengakibatkan kurangnya validitas dan reliabilitas dari hasil prestasi siswa, sehingga hubungan kerjasama yang diharapkan dari komite sekolah adalah partisipasinya untuk mengawasi pelayanan pendidikan di sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketiga kelemahan dalam standar pendidik dan tenaga kependidikan yaitu jumlah guru kurang memenuhi persyaratan minimal. Pemenuhan jumlah guru yang tidak sesuai dengan rombongan belajar/mata pelajaran berdampak pada kurangnya sekolah dalam memberikan dukungan kebermutuan layanan pembelajaran, sehingga hubungan kerjasama yang diharapkan dari komite sekolah adalah partisipasinya untuk memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait mengawasi pelayanan pendidikan di Sekolah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Keempat kelemahan dalam standar pengelolaan yaitu warga sekolah sulit mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah. Kesulitan mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah dikarenakan sekolah tidak memfasilitasi media atau kotak saran dan pengaduan, sehingga hubungan kerjasama yang diharapkan dari komite sekolah adalah

memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait menindaklanjuti keluhan, saran, kritik, dan aspirasi dari peserta didik, orangtua/wali, dan masyarakat.

Kelima kelemahan dalam standar pembiayaan yaitu kurangnya biaya yang mendukung program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat. Besaran biaya operasi non-personalia dihitung berdasarkan standar biaya per peserta didik sesuai SNP sehingga biaya untuk kegiatan tambahan berupa program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat tidak mencukupi, sehingga hubungan kerjasama yang diharapkan dari komite sekolah adalah memberikan pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan terkait Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RAPBS/RKAS)

Berdasarkan hasil analisis data faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang dimiliki SDN.B dan hubungan kerjasama yang diharapkan sekolah, maka menghasilkan rumusan strategi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Rumusan strategi tersebut adalah sebagai berikut .

Rumusan strategi pertama adalah *comparative advantages* interaksi kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu sekolah untuk dapat berkembang lebih cepat atau perbandingan yang memanfaatkan peluang. Kekuatan sekolah yang menerapkan beban belajar sesuai dengan standar Isi dan sekolah mempunyai kepemilikan RPP sendiri memberi peluang pada SDN.B untuk melaksanakan keputusan pemerintah tentang pemberlakuan kurikulum 2013, dan mendapatkan peluang kepercayaan masyarakat pada sekolah negeri masih kuat sehingga isu strategi yang dikembangkan sekolah yaitu agar sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam menyusun program sekolah. Memanfaatkan kekuatan sekolah dari siswa yang memperoleh pengalaman belajar untuk melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia dan sekolah selalu memantau pelaksanaan ujian memberi peluang pada SDN.B untuk memiliki program seni budaya yang diminati masyarakat yaitu kesenian dan olahraga dan dapat memanfaatkan akses teknologi informasi dan komunikasi tersedia sesuai era globalisasi, sehingga isu strategi yang dikembangkan sekolah yaitu sekolah memfasilitasi komite sekolah dalam pengawasan layanan Pendidikan.

Rumusan strategi kedua adalah *mobilization* yaitu hasil interaksi antara ancaman dan kekuatan diantaranya adanya tuntutan mutu layanan pendidikan sesuai dengan SNP dan sebagian besar masyarakat berekonomi prasejahtera yang kemudian diimbangi dengan kekuatan

sekolah dalam menerapkan beban belajar sesuai dengan standar isi dan sekolah mempunyai kepemilikan RPP sendiri sehingga isu strategi yang dikembangkan sekolah yaitu memfasilitasi komite sekolah mensosialisasikan program sekolah. Upaya sekolah dalam mengatasi adanya istilah sekolah favorit dan persaingan fasilitas multimedia sekolah sesuai era globalisasi adalah dengan isu strategi yang dikembangkan sekolah yaitu sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam penerapan pendidikan karakter,

Rumusan strategi ketiga adalah adalah *Divestment/investment*, interaksi antara kelemahan sekolah dan peluang dari luar dengan melepas atau memanfaatkan peluang. SDN.B memanfaatkan peluang adanya keputusan pemerintah tentang pemberlakuan kurikulum 2013 dan kepercayaan masyarakat pada sekolah negeri masih kuat sehingga mendapatkan beberapa manfaat untuk menguatkan kelemahan SDN.B yaitu tidak adanya program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat, guru tidak paham teknik penilaian kurikulum 2013 pada kognitif, keterampilan, dan afektif serta jumlah guru kurang memenuhi persyaratan. Isu strategi yang dikembangkan sekolah melakukan *investment* terhadap peluang yaitu sekolah dan komite sekolah berkoordinasi dalam program kegiatan IHT (In Hose Training). Kelemahan SDN.B dalam memiliki jumlah guru yang kurang memenuhi persyaratan minimal tidak memberi peluang untuk mengembangkan seni budaya yang diminati masyarakat Subang dalam kesenian dan olahraga oleh sebab itu isu strategi yang dikembangkan sekolah yaitu sekolah memfasilitasi komite sekolah untuk berkoordinasi dengan dinas terkait.

Rumusan strategi keempat adalah dikenal dengan istilah *Damage Control* (pengawasan yang buruk) merupakan interaksi antara kelemahan sekolah dengan ancaman dari luar. Kelemahan SDN.B diantaranya tidak adanya program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat, guru tidak paham teknik penilaian kurikulum 2013 pada kognitif, keterampilan, dan afektif, jumlah guru kurang memenuhi persyaratan minimal diikuti dengan ancaman tuntutan mutu layanan pendidikan sesuai dengan SNP, sebagian besar masyarakat berekonomi prasejahtera, maka isu strategi yang dikembangkan sekolah yaitu sekolah dan komite sekolah menggalang dana peningkatan mutu layanan Pendidikan.

Berdasarkan paparan diatas SDN.A dan SDN.B memiliki strategi berbeda begitupun semua sekolah yang ada di Kecamatan Subang, hal ini sejalan dengan pendapat Grant (1995), bahwa strategi digunakan

untuk 3 tujuan organisasi yaitu: pendukung pengambilan keputusan, sarana koordinasi dan komunikasi dan sebagai konsep.

a. Pendukung pengambilan keputusan

Sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan jangka panjang melalui analisis SWOT yang telah dilakukan SDN.A dan SDN.B merupakan tindakan yang tepat sebagai manajemen strategi yang menurut Wheelen and Hunger (2012) didalamnya memuat tahapan mulai dari analisis lingkungan (lingkungan eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan control, sedangkan menurut Freddy Rangkuti (2001) analisis SWOT adalah salah satu instrument perencanaan strategis dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan dan kesempatan eksternal dan ancaman. Instrument ini memberikan penilaian menyeluruh terhadap aspek kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman lembaga. Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis SWOT adalah memahami seluruh informasi dalam suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah. Pemahaman lingkungan eksternal dan internal dalam lembaga Pendidikan sependapat dengan Anisa Febriyanti (2015) dalam jurnalnya yang berjudul "*Scanning Lingkungan Eksternal dan Internal Lembaga Pendidikan Islam*" yang menjelaskan bahwa lingkungan eksternal dan internal dalam lembaga pendidikan harus dipahami oleh seluruh *stakeholder* yang ada. Pengenalan lingkungan internal dan eksternal dalam lembaga pendidikan yang tepat, maka akan berpengaruh kepada para pengambil keputusan strategi tentang arah yang hendak ditempuh dan tindakan yang akan diambil dalam rangka membuat inovasi terhadap lembaga pendidikan yang dikelolanya.

Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana para kepala sekolah menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis sekolah. Sependapat dengan Pearce & Robinson (2008) bahwa analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari "kesesuaian" yang baik antara sumber daya internal sekolah (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang sekolah serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain dari strategi yang berhasil.

Keberhasilan pencapaian tujuan sekolah untuk mewujudkan visi dan misi sekolah melalui strategi yang efektif menghasilkan sekolah efektif, sebab menurut Getzel (1969) bahwa sekolah efektif berkaitan dengan perumusan apa yang harus dikerjakan dengan apa yang telah dicapai. Sehingga suatu sekolah akan disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang dicapai oleh sekolah, sebaliknya sekolah dikatakan tidak efektif bila hubungan tersebut rendah.

b. Sarana koordinasi dan komunikasi

Komite sekolah merupakan wadah, lembaga atau badan mandiri sebagai sarana koordinasi dan komunikasi yang tidak memiliki hubungan hierarki dengan lembaga pemerintahan yang berada di tengah-tengah antara orang tua siswa, siswa, guru, masyarakat setempat, dan kalangan swasta, sedangkan serangkaian aktivasinya merupakan strategi berkoordinasi dan berkomunikasi antara sekolah dan komite sekolah dalam rangka meningkatkan mutu layanan pendidikan sependapat dengan Habullah (2006). Hal tersebut diperkuat dari UU Sisdiknas no 20 tahun 2003 pasal 56 ayat 3 menyatakan bahwa “Komite sekolah/madrasah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan”, termuat pula dalam peraturan terbaru permendikbud no 75 tahun 2016 pasal 2 tentang komite sekolah dalam hal fungsi dan tugas komite sekolah/madrasah.

Peran komite sekolah dapat berjalan jika diikuti dengan partisipasi komite sekolah seperti halnya informasi dari Pengawas Sekolah Dasar Gugus X bahwa yang paling utama adalah munculnya partisipasi masyarakat terutama dari komite sekolah serta *stakeholders* yang sangat mendukung penuh dalam segala program-program sekolah sehingga dapat berhasil menjadi sekolah efektif dalam mencapai tujuan yang diharapkan, sejalan dengan pengertian partisipasi menurut Team Depdiknas(2007) adalah proses dimana *stakeholders* (warga sekolah dan masyarakat) terlibat aktif baik secara individual maupun kolektif, secara langsung maupun tidak langsung, dalam pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan atau pengevaluasian pendidikan di sekolah. Begitu pula menurut beberapa ahli seperti Nasdian (2006) dalam Rosyida (2011), H.A.R.Tilaar (2009), Adisasmita R (2013), John M. Echols & Hasan Shadily, (2000) yang dapat disimpulkan bahwa partisipasi adalah keterlibatan suatu individu

atau kelompok dalam pencapaian tujuan dan adanya pembagian kewenangan atau tanggung jawab bersama.

Partisipasi komite sekolah terutama sekolah dasar di Kecamatan Subang telah melakukan serangkaian aktivitas peran dan tugasnya dalam berbagai bentuk dan jenis partisipasi dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Bentuk-bentuk partisipasi yang telah dilakukan komite sekolah diantaranya partisipasi secara vertical dan horizontal menurut Effendi yang dikutip oleh Siti Irene Astuti D (2011), menurut Basrowi yang dikutip Siti Irene Astuti D (2011) partisipasi dalam bentuk fisik dan non fisik, menurut Sundariningrum dalam Sugiyah (2001) partisipasi dalam bentuk langsung dan tidak langsung, bahkan menurut Cohen dan Uphoff yang dikutip oleh Siti Irene Astuti D (2011) membedakan partisipasi menjadi empat jenis, yaitu pertama, partisipasi dalam pengambilan keputusan. Kedua, partisipasi dalam pelaksanaan. Ketiga, partisipasi dalam pengambilan pemanfaatan, dan keempat, partisipasi dalam evaluasi. Bahkan lebih jauh lagi partisipasi komite sekolah pada umumnya telah melalui beberapa tahap sesuai pendapat Cohen dan Uphof (1977 dalam Rosyida, 2011) yang mengemukakan bahwa sejauhmana keterlibatan para *stakeholders* dalam tahapan penyelenggaraan program digambarkan melalui tingkat partisipasi masing-masing *stakeholder* termasuk frekuensi kehadiran, tingkat keaktifan, tingkat pemahaman, dan juga keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Tingkat partisipasi dapat dilihat dari tiap tahapan penyelenggaraan program, yakni tahap pengambilan keputusan (perencanaan), pelaksanaan, evaluasi, dan pemanfaatan hasil.

Strategi sekolah perlu direncanakan agar terjalin hubungan kemitraan yang harmonis dengan komite sekolah sebab pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara sekolah, keluarga, masyarakat dan pemerintah. Mutu layanan pendidikan dapat diperbaiki secara terus menerus melalui evaluasi diri sekolah (EDS) yang mengacu pada 8 SNP sehingga menjadi gambaran kekuatan dan kelemahan sekolah. Selain itu dapat dievaluasi dari kepuasan siswa dan orang tua siswa sehingga terlihat pada dampak meningkatnya minat dan kepercayaan masyarakat terhadap salah satu sekolah pada saat penerimaan siswa baru dan muncullah istilah sekolah favorit. Ada beberapa pendapat tentang keberhasilan peningkatan partisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah diantaranya menurut Sri Surhayati (2008) dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu kontribusi/dedikasi, kepercayaan, tanggungjawab, kualitas dan kuantitas masukan (kritik dan saran), kepedulian dan keputusan-keputusan yang dibuat oleh sekolah benar-

benar mengekspresikan apresiasi dan pendapat *stakeholders* dan mampu meningkatkan kualitas pendidikan. Keberhasilan partisipasi komite sekolah akan membentuk saling pengertian dan saling membantu antara *stakeholders* terutama dalam setiap rencana program sekolah dalam peningkatan mutu yang dilakukan oleh sekolah dan masyarakat. Dengan partisipasi komite sekolah dan otonomi sekolah harapan untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan dapat tercapai dengan efektif, dan efisien.

Sekolah yang selalu ingin memperbaiki mutu layanan pendidikannya telah menerapkan manajemen mutu, sebab manajemen mutu dalam pendidikan sering disebut sebagai Total Quality Management (TQM) diperkuat dengan pendapat Sallis Edward (2006) bahwa TQM menekankan pada dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus menerus (*continous improvement*) dan kedua, berhubungan dengan alat-alat dan teknik seperti "*brainstorming*" dan "*force field analysis*" (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan.

c. Sebagai konsep

Pada saat kita memutuskan "apa" yang seharusnya dikerjakan, kita memutuskan sebuah strategi menurut Dracker dalam Wahyudi (1996), strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Strategi merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup dari sekolah untuk mencapai sasaran atau tujuan sekolah yang efektif dan efisien, sekolah harus bisa menghadapi setiap masalah-masalah atau hambatan yang datang dari dalam maupun dari luar sekolah. Strategi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis SWOT, hal ini dianggap cocok karena merupakan salah satu instrument perencanaan strategis dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan dan kesempatan eksternal dan ancaman. Selain itu instrument ini memberikan penilaian menyeluruh terhadap aspek kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman sekolah. alasan tersebut diperkuat oleh pendapat Freddy Rangkuti (2001) yang menyatakan bahwa kegiatan yang paling penting dalam proses analisis SWOT adalah memahami seluruh informasi dalam suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah. Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer

menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis lembaga. Peneliti menggunakan analisis ini pun didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal lembaga (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman).

Para kepala sekolah akan menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi sekolah melalui analisis SWOT, sebab analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal sekolah (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Hal ini sependapat dengan Pearce & Robinson (2008) bahwa “Ksesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang lembaga serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain dari strategi yang berhasil”.

2. Posisi kuadran sekolah untuk memperjelas rekomendasi strategi dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di Kecamatan Subang

Data SWOT kualitatif yang telah diperoleh sebelumnya dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi sekolah yang sesungguhnya.

Pertama-tama nilai pembobotan dihasilkan dari rata-rata nilai pembobotan 5 orang *expert* yaitu seorang pengawas dari gugus X, 2 orang kepala sekolah dan 2 komite sekolah yang mewakili sekolah di Kecamatan Subang. Hasil rata-rata nilai pembobotan dari lima orang *expert* kemudian didiskusikan melalui FGD dan diperoleh hasil berupa skor berdasarkan IFAS atau internal dan skor berdasarkan EFAS atau eksternal.

Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

- a. Melakukan perhitungan bobot (a) dan rating (b) point faktor oleh masing *expert* setelah itu dirata-ratakan hasilnya diperoleh jumlah total perkalian bobot dan rating ($c = a \times b$) pada setiap faktor S-W-O-T; Menghitung bobot (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya. Pilihan rentang besaran bobot sangat menentukan akurasi penilaian disesuaikan dengan kepentingan (yang lazim digunakan 1 -10) . Peneliti menggunakan skala likert (Iskandar,

2009:83) adalah dari 1 sampai 5, dengan asumsi nilai 1 berarti skor yang paling rendah sangat tidak penting, 2 tidak penting, 3 sedang, 4 penting, dan 5 berarti skor sangat penting. Keseluruhan bobot berjumlah 1,00. Formulasi perhitungan bobot dari beberapa responden adalah nilai rata-rata faktor dibagi jumlah total seluruh rata-rata faktor responden. Perhitungan rating (b) menggunakan nilai dari 1 sampai 4, dengan asumsi nilai 1 dampaknya kecil, 2 sedang, 3 besar dan 4 berdampak sangat besar. Formulasi perhitungan rating dari beberapa responden adalah jumlah skor dibagi banyak responden.

- b. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka ($d = x$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu (x), sementara perolehan angka ($e = y$) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu (y)
- c. Mencari posisi sekolah yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT
Berdasarkan tahapan diatas maka posisi kuadran dua sekolah ada pada berikut ini.

1. Posisi kuadran SDN.A

Dalam penghitungan eksternal SD.A dan SDN.B mempunyai hasil titik koordinat yang sama dikarenakan ada pada posisi lingkungan eksternal yang sama yaitu di Kecamatan Subang. Penghitungan dalam pembobotan faktor eksternal melalui EFAS diperoleh nilai peluang yang dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan tertinggi sebesar 0,60 pada factor adanya keputusan pemerintah tentang pemberlakuan kurikulum 2013 dan nilai terendah sebesar 0,41 pada faktor kepercayaan masyarakat pada sekolah negeri masih kuat dan jumlah peluang yang dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan seluruhnya sebesar 2,01.

Sedangkan nilai faktor ancaman tertinggi yang dapat menghambat peningkatan mutu layanan pendidikan sebesar 0,49 pada factor adanya istilah sekolah favorit dan nilai terendah sebesar 0,32 pada faktor tuntutan mutu layanan pendidikan sesuai dengan SNP dan jumlah nilai ancaman yang dapat menghambat peningkatan mutu layanan pendidikan seluruhnya sebesar 1,62.

Perolehan nilai besaran factor eksternal (EFAS) yang dapat mempengaruhi peningkatan mutu layanan pendidikan adalah jumlah nilai peluang sebesar 2.01 dikurangi jumlah nilai ancaman sebesar 1,62 sehingga factor eksternal sekolah yaitu sebesar 0,39 maka posisi titik (y) adalah 0,39.

Penghitungan dalam pembobotan factor internal SDN.A melalui IFAS diperoleh nilai kekuatan sekolah yang dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan tertinggi sebesar 0,50 pada factor siswa mampu menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan guru menggunakan berbagai teknik penilaian untuk menilai hasil belajar kognitif, keterampilan, dan afektif sedangkan nilai terendah sebesar 0,35 pada faktor kepala sekolah melakukan supervisi kelas, maka jumlah nilai kekuatan sekolah seluruhnya untuk dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan adalah jumlah seluruh nilai factor kekuatan sekolah sebesar 2,28.

Nilai faktor kelemahan sekolah yang dapat menghambat peningkatan mutu layanan pendidikan tertinggi sebesar 0,14 ada pada factor jumlah guru kurang memenuhi persyaratan minimal dan sulitnya mengakses laporan pengelolaan keuangan sedangkan nilai terendah sebesar 0,12 ada pada factor warga sekolah sulit mengakses informasi dan pengaduan terkait dengan pengelolaan sekolah, sehingga jumlah nilai faktor kelemahan sekolah seluruhnya yang dapat menghambat peningkatan mutu layanan pendidikan adalah sebesar 0,40.

Perolehan nilai besaran factor internal (IFAS) yang dapat mempengaruhi peningkatan mutu layanan pendidikan adalah jumlah nilai kekuatan sekolah 2,28 dikurangi jumlah nilai kelemahan sekolah 0,04 sehingga factor internal sekolah yaitu sebesar 1,88 maka posisi titik (x) adalah 1,88.

Berdasarkan hasil penghitungan tersebut maka posisi koordinat titik (x) adalah 1,88 dan posisi koordinat titik (y) adalah 0,39. Posisi koordinat titik (x) dan (y) ada pada kuadran I (positif, positif) sehingga menurut Pearce dan Robinson (1998) posisi ini menandakan sebuah sekolah yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah *progresif*, artinya sekolah dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

2. Posisi Kuadran SDN.B

Penghitungan dalam pembobotan faktor eksternal (EFAS) diperoleh nilai peluang dan ancaman yang sama dengan SDN.A yaitu jumlah nilai peluang sebesar 2,01 dan nilai ancaman sebesar 1,62, sehingga factor eksternal sekolah yaitu hasil pengurangan nilai peluang dan ancaman 2,01 dan 1,62 adalah sebesar 0,39 maka posisi titik (y) adalah 0,39.

Penghitungan dalam pembobotan factor internal SDN.B (IFAS) diperoleh nilai kekuatan sekolah yang dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan tertinggi sebesar 0,43 pada factor siswa memperoleh pengalaman belajar untuk melaksanakan ajaran agama dan akhlak mulia dan factor sekolah selalu melaksanakan pemantauan terhadap pelaksanaan ujian sedangkan nilai terendah sebesar 0,31 pada faktor sekolah mempunyai kepemilikan RPP, maka jumlah nilai kekuatan sekolah seluruhnya untuk dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan adalah sebesar 1,54.

Nilai faktor kelemahan sekolah yang dapat menghambat peningkatan mutu layanan pendidikan tertinggi sebesar 0,18 ada pada factor guru tidak paham teknik penilaian kurikulum 2013 pada kognitif, keterampilan, dan afektif sedangkan jumlah nilai kelemahan sekolah terendah yang dapat menghambat peningkatan mutu layanan pendidikan adalah sebesar 0,11 pada factor tidakadanya program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat siswa, kurangnya biaya yang mendukung program ekstrakurikuler pilihan untuk minat dan bakat siswa, maka jumlah nilai kelemahan sekolah seluruhnya yang dapat menghambat peningkatan mutu layanan pendidikan adalah 0,66.

Perolehan nilai besaran factor internal (IFAS) yang dapat mempengaruhi peningkatan mutu layanan pendidikan adalah jumlah nilai kekuatan sekolah 1,54 dikurangi jumlah nilai kelemahan sekolah 0,66 sehingga factor internal sekolah yaitu sebesar 1,88 maka posisi titik (x) adalah 1,88.

Berdasarkan hasil penghitungan tersebut maka posisi koordinat titik (x) adalah 1,88 dan posisi koordinat titik (y) adalah 0,39. Posisi koordinat titik (x) dan (y) ada pada kuadran I (positif, positif) sehingga menurut Pearce dan Robinson (1998) posisi ini menandakan sebuah sekolah yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan sama seperti SDN.A adalah *progresif*, artinya sekolah dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

4.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.

2. Belum terimplementasikannya strategi turunan yang dihasilkan dari pendekatan analisis SWOT kedalam program karena keterbatasan waktu dan tenaga.
3. Masih terdapat jawaban wawancara yang tidak konsisten menurut pengamatan peneliti. Karena responden yang cenderung kurang teliti terhadap pernyataan yang ada sehingga terjadi tidak konsisten terhadap pertanyaan wawancara. Hal ini bisa diantisipasi peneliti dengan cara memberikan arahan pertanyaan yang dimaksud agar responden fokus dalam menjawab pernyataan yang ada.
4. Rencana strategi yang dirancang tidak secara utuh menjadi sebuah dokumen yang bersifat akademik, namun hanya sebatas proses tahapan dan menghasilkan strategi dikarenakan keterbatasan waktu dan sumber.

BAB V

Simpulan, Implikasi, Dan Rekomendasi

Bab ini memuat kesimpulan dari seluruh hasil penelitian yang telah dibahas pada bagian terdahulu, implikasi dari penelitian ini, dan rekomendasi kepada penelitian yang akan datang. Data dan pembahasan pada bab sebelumnya menjadi dasar untuk menggambarkan bab ini.

5.1 Simpulan,

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya tentang strategi partisipasi komite sekolah dasar dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan di Kecamatan Subang dapat disimpulkan bahwa:

Melalui proses langkah-langkah manajemen strategi yang disusun secara sistematis sekolah dapat merumuskan strategi dengan menggunakan analisis SWOT. Rumusan strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT menurut Kearns ada dua cara yaitu Pendekatan kualitatif mendeskripsikan dari matriks SWOT dan pendekatan kuantitatif yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998). Data analisis SWOT kualitatif menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

Data analisis SWOT kualitatif dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan bertujuan untuk mengetahui secara pasti posisi lembaga yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu :

1. Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) point faktor setelah itu jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$)
2. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e)
3. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT yang terdiri dari 4 kuadran yaitu :
 - a. Kuadran I (positif, positif) rekomendasi strategi yang diberikan adalah *Progresif*.
 - b. Kuadran II (positif, negatif). rekomendasi strategi yang diberikan adalah diversifikasi Strategi,
 - c. Kuadran III (negatif, positif). rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi,

d. Kuadran IV (negatif, negatif). rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi bertahan,

Strategi digunakan untuk 3 tujuan organisasi yaitu: pendukung pengambilan keputusan, sarana koordinasi dan komunikasi serta sebagai konsep.

Partisipasi komite sekolah terutama sekolah dasar di Kecamatan Subang telah melakukan serangkaian aktivitas peran dan tugasnya dengan berbagai bentuk partisipasi dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan yang perlu mendapat dukungan dari seluruh pihak yang terkait khususnya dalam pendidikan, baik guru, kepala sekolah, siswa, orang tua/wali siswa, masyarakat, dan institusi pendidikan. Bentuk-bentuk partisipasi yang telah dilakukan komite sekolah diantaranya partisipasi secara vertical dan horizontal, partisipasi dalam bentuk langsung dan tidak langsung, sedangkan keterlibatan komite sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan dibedakan menjadi empat jenis partisipasi yaitu pertama, partisipasi dalam pengambilan keputusan. Kedua, partisipasi dalam pelaksanaan. Ketiga, partisipasi dalam pengambilan pemanfaatan, dan keempat, partisipasi dalam evaluasi.

Mutu layanan pendidikan dapat diperbaiki secara terus menerus melalui evaluasi diri sekolah (EDS) yang mengacu pada 8 SNP sehingga menjadi gambaran kekuatan dan kelemahan sekolah.

Selain itu dapat dievaluasi dari kepuasan siswa dan orang tua siswa sehingga terlihat pada dampak meningkatnya minat dan kepercayaan masyarakat terhadap banyaknya pendaftar pada kegiatan penerimaan siswa baru. Dengan otonomi sekolah dan partisipasi komite sekolah harapan untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan dapat tercapai dengan efektif, dan efisien. Manajemen mutu dalam pendidikan disebut sebagai Total Quality Manajemen (TQM). TQM menekankan pada dua konsep utama. Pertama, sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus menerus (*continous improvement*) dan kedua, berhubungan dengan alat-alat dan teknik seperti "*brainstorming*" dan "*force field analysis*" (analisis kekuatan lapangan), yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen agar mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan.

5.2 Implikasi

Strategi partisipasi komite sekolah dasar adalah dengan mengembangkan kekuatan, mengantisipasi peluang, dan memperbaiki kelemahan serta menghadapi tantangan/hambatan. Untuk meningkatkan

mutu layanan pendidikan di sekolah dasar khususnya Kecamatan Subang, maka dapat dikemukakan konsekuensinya yaitu:

1. Melalui proses langkah-langkah manajemen strategi yang disusun secara sistematis dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal dapat dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif, maka akan menghasilkan sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan yang tepat untuk jangka panjang di dalam Lembaga sekolah.
2. Partisipasi komite sekolah yang telah melakukan serangkaian aktivitas peran dan tugasnya dengan berbagai bentuk partisipasi perlu mendapat dukungan dari seluruh pihak yang terkait khususnya dalam pendidikan, baik guru, kepala sekolah, siswa, orang tua/wali siswa, masyarakat, dan institusi Pendidikan. Partisipasi komite sekolah dapat dibedakan menjadi empat jenis partisipasi yaitu pertama, partisipasi dalam pengambilan keputusan. Kedua, partisipasi dalam pelaksanaan. Ketiga, partisipasi dalam pengambilan pemanfaatan, dan keempat, partisipasi dalam evaluasi sehingga menghasilkan mutu layanan pendidikan yang berbeda.
3. Mutu layanan Pendidikan harus diperbaiki secara terus menerus melalui evaluasi diri sekolah (EDS) yang mengacu pada 8 SNP sehingga menjadi gambaran kekuatan dan kelemahan sekolah. Melalui Total Quality Management (TQM) sekolah akan memperbaiki kualitas dengan tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan sehingga dapat meningkatkan mutu layanan pendidikan dengan efektif, dan efisien.

5.3 Rekomendasi

Setelah dilakukan penelitian yang dituangkan dalam bentuk penelitian tesis, maka diakhir penelitian ini diberikan rekomendasi yang kemungkinan dapat dijadikan bahan pertimbangan selanjutnya, antara lain:

1. Perlunya proses langkah-langkah manajemen strategi yang disusun secara sistematis untuk menghasilkan sekumpulan keputusan manajerial dan aksi pengambilan keputusan yang tepat untuk jangka panjang di dalam Lembaga sekolah
2. Kerjasama seluruh *stakeholders* sekolah merupakan keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan sehingga sekolah akan disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang dicapai oleh sekolah, sebaliknya sekolah dikatakan tidak

efektif bila hubungan tersebut rendah. Sekolah efektif berkaitan dengan perumusan apa yang harus dikerjakan dengan apa yang telah dicapai

3. Mutu layanan pendidikan tiap sekolah pasti berbeda sehingga partisipasi komite sekolah perlu mendapat dukungan dari seluruh pihak yang terkait khususnya dalam pendidikan, baik guru, kepala sekolah, siswa, orang tua/wali siswa, masyarakat, dan institusi Pendidikan agar dapat meningkatkan mutu layanan Pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Rulam. (2014). *Pengantar Pendidikan; asas & filsafat pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Akdon (2009). *Strategi Management For Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Andang (2014). *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah “konsep, strategi & inovasi menuju sekolah efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Bedjo Sujanto. (2007). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah*. Jakarta : CV. Sagung Seto.
- C. Bogdan, Robert dan Sari Knopp Biklen (1998). *Qualitative Research in Education: an Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allynand Bacon.
- Caldwell, B.J, dan Spinks, J.M. (1992). *Leading the Self Managing School*. London:The Falmer Press.
- Creswell, J. W. (2010). *Research design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.
- Danim, Sudarwan. (2004). *Visi Baru Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Gaspersz, Vincent. (2003). *Manajemen Bisnis Total - Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama,.
- Hunger David , Wheelen Thomas L. (2012). *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Andi
- Kemendikbud. (2013). *Panduan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar*. Jakarta: Kemendikbud
- Khaeruddin, dkk. (2007). *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan; konsep dan implementasinya di madrasah*. Yogyakarta: Pilar Media.
- Kotler, dkk (2001). *Dasar-dasar Pemasaran, Edisi ke 9*. Jakarta; PT indeks.
- M. Ngalim Purwanto (1988). *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis* .Bandung: Remaja Karya CV.
- Mu’arif (2005). *Wacana Pendidikan Kritis*, Jogjakarta: IRCiSoD.
- Mulyasa . (2002). *Menajemen Berbasis Sekolah; Konsep Strategi Dan Implementasi*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mulyasana, Dedy (2015). *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution N (1998). *Metodelogi Penelitian Ilmiah, Natural Kualitatif*. Bandung: Arsito.
- Nata, H. Abuddin (2003). *Manajemen Pendidikan, edisi keempat*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model, Dan Aplikasi*, Jakarta : Grasindo.
- Oemar Hamalik (1990). *Evaluasi Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Poerwadarminta, WJS (1994). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: IKIP Muhammadiyah Jakarta Press.
- Purwanto, M. Ngalim (1988). *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: Remaja Karya CV.
- Purwanto, M.Ngalim (2009). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan. cetakan ke19*. Bandung: Rosdakarya.
- Raynold, Larry J(2004). *Kiat Sukses Manajemen Berbasis Sekolah, Pedoman Bagi Praktisi Pendidikan*, Jakarta : Diva Pustaka.
- Sanjaya, Wina. (2006). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Shaleh, Abdul Rahman. (2006). *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa Visi, Misi, dan Aks*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Siahaan Amiruddin, Khairuddin & Nasution H. Irwan. (2006). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Ciputat: Quantum Teaching.
- Suderadjat. (2005). *Hari, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, Bandung : Cipta Lekas Garafika.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&d*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardan dadang. (2014). *Supervisi Profesional. Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta
- Sapari, Supriono S. dan Achmad. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Malang: Anggota IKAPTI, cabang
- Suryosubroto. (2004). *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Tangkilisan Hessel Nogi S. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Grasindo.

- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. (2011). *Manajemen Pendidikan*. Bandung ; Alfabeta.
- Tim Pengembang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.(2002). *Panduan Umum Dewan Pendidikan Dan Komite Sekolah Untuk Sekolah Jenjang Sd/Mi, Smp/Mts, Sma/Sdrjt*. MPF documents Website Indonesia.
- Usman, Husaini (2013). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Edisi 4, Jakarta: Bumi Aksara.
- Zahroh, Aminatul.(2014). *Total Quality Management “teori & praktik manajemen untuk mendongkrak mutu pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Fattah,N. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Depdiknas. 2004. *Manajemen Mutu Berbasais Sekolah* . Jakarta: Dirjen Dikdasmen.

DAFTAR JURNAL

- Aminah Siti, Murniati ,dkk. (2015). *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Mtsn Kota Lhokseuma*. Jurnal Administrasi Pendidikan Volume 3, No. 2, Mei 2015. Kuala : Pascasarjana Universitas Syiah
- Baharuddin (2011).”*Upaya mengembalikan esensi pendidikan di era multikultural” dalam Faisol, Gus dur & Pendidikan Islam; upaya mengembalikan esensi pendidikan di era global*. Jogjakarta: Ar Ruzz Media.
- Baharuddin, dan Moh. (2010). *Makin. Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: UINMaliki Prees.
- Hasbullah, Rahmat. (2010) “Efektifitas Peran Komite Sekolah Dalam Pengelolaan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) di Kabupaten Karawang,” Jurnal Solusi, Vol. 9 No. 17, Desember 2010-Februari 2011: 1-10.
- Jasmani. (2014). *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Memberdayakan Komite Sekolah. Disertasi*. Malang: UIN Maliki Malang.
- Khazin Ahmad. (2017). *Strategi Komite Sekolah Dalam Membantu Meningkatkan Mutu Pendidikan.Tesis*. Malang ; Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Nonik Ike Femiasih dan Muhammad Sholeh (2014). *Peran Komite Sekolah Dalam Membangun Kewirausahaan (studi kasus di SMK*

- Sunan Drajat Paciran Lamongan*). Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol. 3 No. 3, Januari 2014.
- Nurdin.(2011). *Manajemen Sekolah Efektif Dan Unggul*. ISSN: p.1412-8152 e.2580-1007. Jurnal Administrasi Pendidikan *is issued by* Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Vol 13, No 1 (2011).
- Said Wachdin (2007). *Kontribusi Komite Sekolah Terhadap Proses Manajemen Sarana Dan Prasarana Sekolah di Sekolah Dasar Islam Al-Munawarah Pamekasan*. Tesis. Malang: UIN Maliki Malang.
- Sanapiah Faisal, et.all (2007). *Patisipasi Masyarakat terhadap Sekolah; Pelajaran dari lapangan untuk Mewujudkan Visi Direktorat Pembinaan SMP*. Malang: UM Press.
- Selvi Mayarani. (2014). *Peran Komite Sekolah Dalam Pengadaan Sarana dan Prasarana di SD Negeri Pucang IV Sidoarjo*. Jurnal Ispirasi Manajemen Pendidikan, Vol 4 No 4 (April 2014), hlm. 163-176.
- Tina Rahmawati dan Slamet Lestari. (2008). *Pemberdayaan Komite Sekolah DI SMA Unggulan Kota Yogyakarta. Laporan Penelitian Dosen Muda*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

DAFTAR PERATURAN PERUNDANGAN

- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah
- Permendikbud no 75 tahun 2016. *Tentang Komite sekolah*
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Solo: CV. Kharisma Solo.
- Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999. *Tentang Otonomi Daerah*

DAFTAR SUMBER ONLINE DAN BENTUK LAIN

- Cheng, Y. C. (2001). *New Vision of School based Management: Globalization, Localization, and Individualization. Keynote Speech Presented at the First-National Conference on School-Based Management*. organized by The Ministry of Education of the Israil Government) in Kfar Maccabiah Israel, 1-6 April 2001. (Online), ([http:// home.ied.edu.hk/~vccheng/doc /speeches/ 1-6spr01.doc](http://home.ied.edu.hk/~vccheng/doc/speeches/1-6spr01.doc)), diakses tanggal 15 Februari 2009.
- Fatimah Susi.(2017). *Pengamat Pendidikan : Kemdikbud Perlu Jelaskan Aturan Teknis Penggalangan Dana Sekolah*. dari

<https://news.okezone.com/read/2017/01/16/65/1592483/pengamat-pendidikan-kemdikbud-perlu-jelaskan-aturan-teknis-penggalangan-dana-sekolah>.

Majalah Fasilitator, Edisi III, 2003

Trimo. (2008). *Peranan Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Diakses dari <http://re-searchengines.com/trimo80708.html>. Tanggal 23 Oktober 2012.

Yasin Sanjaya. (2011). *Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah*. Diakses dari <http://www.sarjanaku.com/2013/04/pengertian-manajemen-berbasis-sekolah.html>

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Foto Kegiatan

Lampiran 2 Daftar Responden

Lampiran 3a Analisis SWOT SDN.A

Lampiran 3b Analisis SWOT SDN.B

Lampiran 4 Matrik pengumpulan data

Lampiran 5 contoh table rekapitulasi EDS SDN.A

Lampiran 6 kuesioner Pembobotan dan Rating

Lampiran 7 Surat keterangan kredibilitas instrumen

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nauli Susilawati dilahirkan pada tanggal 08 Bulan Februari 1970 dan merupakan anak kedua dari pasangan Endang Sutisna (alm) dan Nenden Sumarni. Beralamat di Jalan Voli no 117 RT.52 RW.16 Kelurahan Pasirkareumbi Kecamatan Subang Kode Pos 41214 Kabupaten Subang. Penulis mulai memasuki jenjang pendidikan dasar pada tahun 1976 di SD Karang Taruna I di Kota Bandung dan lulus pada tahun 1982, pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan di SMP-PMB Kota Bandung dan lulus pada tahun 1985, pada tahun yang sama yakni tahun 1985 penulis melanjutkan ke Sekolah Pendidikan Guru



(SPG) Kartini Kota Bandung dan lulus pada tahun 1988. Pada tahun 2000 penulis melanjutkan pendidikan D2 Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) UT- Jakarta dan lulus pada tahun 2003, pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan S1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) UT- Jakarta dan lulus pada tahun 2006.

Pada tahun 1988 menikah dengan Drs. Bambang Yuniarto dan dikaruniai seorang putri bernama Nicke Oktaviani Saputri, S.Pd dan telah menikah dengan Diki Dewantara, S.Pd hasil pernikahannya lahir Yuanita Dewantara, putra kedua bernama Nicko Febriansyah Saputro, S.Pd dan yang ketiga seorang putri bernama Mentari Febriani Saputri.

Pada tahun 2016 melanjutkan pendidikan S2 program studi Administrasi Pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia Bumi Siliwangi Bandung dan lulus pada tahun 2019