



TESIS - BM185407

**PERUMUSAN STRATEGI SEKOLAH MENENGAH
KEJURUAN DI SURABAYA
(STUDI KASUS: SMKS “X”)**

Sucipto Riady Limbong

09211750014009

DOSEN PEMBIMBING

Prof. Dr. Ir. Moses Laksono Singgih, MRegSc.

Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2020

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Sucipto Riady Limbong

NRP: 09211750014009

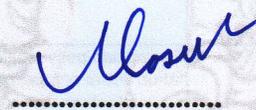
Tanggal Ujian: 6 Juli 2020

Periode Wisuda: September 2020

Disetujui oleh:

Pembimbing:

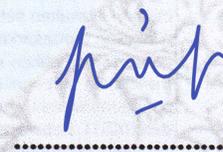
1. **Prof. Dr. Ir. Moses Laksono Singgih, MRegSc**
NIP: 196912311994121076



.....

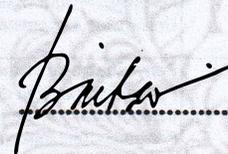
Penguji:

2. **Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, M.Sc., M.M**
NIP: 196110151987031003



.....

3. **Dr. Imam Baihaqi, ST, M.Sc.**
NIP: 197007211997021001



.....



Kepala Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital

Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP
NIP: 196912311994121076

PERUMUSAN STRATEGI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN DI SURABAYA (STUDI KASUS: SMKS “X”)

Nama Mahasiswa : Sucipto Riady Limbong
NRP Mahasiswa : 09211750014009
Pembimbing : Prof. Dr. Ir. Moses Laksono Singgih, MRegSc.

ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada perencanaan strategi yang dilakukan pada salah satu sekolah menengah kejuruan swasta di Surabaya. Sekolah kejuruan merupakan salah satu pelayanan dibidang sektor pendidikan yang bertujuan untuk mempersiapkan peserta didik untuk bekerja pada bidang tertentu. Pada saat ini, jumlah siswa yang mendaftar masuk mengalami penurunan, sehingga perlunya perencanaan strategi yang tepat bagi sekolah didalam peningkatan jumlah peserta didik. Metode yang digunakan didalam penelitian ini adalah perumusan faktor internal dan eksternal dengan menggunakan matriks IFE dan EFE sebagai tahap input, dan dilanjutkan dengan penentuan bobot untuk setiap faktor dengan menggunakan *pairwise comparasion*. Pada tahap selanjutnya, penelitian ini menggunakan matriks SWOT sebagai tahapan pencocokan strategi. Hasil penelitian menunjukkan nilai pada matriks IFE, sekolah memiliki total rating adalah 2,5 sedangkan nilai pada matriks EFE, sekolah memiliki total rating adalah 2,878. Berdasarkan analisis terhadap faktor internal dan eksternal dengan menggunakan SWOT matriks, dapat diperoleh beberapa alternatif-alternatif strategi antara lain: Pengembangan Jurusan Baru; Menjalin Hubungan dengan SMP di Yayasan yang sama; Pengembangan Proses Pembelajaran; Peningkatan Promosi Sekolah; Memaksimalkan Dana BOS; Kerjasama dengan DU/DI; Pengembangan Sumber Daya Sekolah; Pengembangan Budaya Sekolah dan Peningkatan Program Sekolah; Peningkatan Kinerja dan Mutu Sekolah. Untuk perancangan peta strategi diperoleh dari 4 perspektif, antara lain: (a) Perspektif Keuangan: Penyediaan Anggaran Secara Rutin, Tingkat Pendapatan, Pemanfaatan Dana BOS dan Citra Sekolah; (b) Perspektif Pelanggan: Jumlah Peserta Didik, Kepuasan Pelanggan, dan Kualitas Sekolah; (c) Perspektif Bisnis Internal: Pengembangan Marketing, Inovasi, Proses, Layanan Purna Jual, dan Peningkatan Hubungan dengan DU/DI; (d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Kepuasan Guru/Pegawai, Pengembangan Manajemen Keuangan Sekolah, Kemampuan Sistem Informasi, Pengembangan Guru/Pegawai, dan Pengembangan Budaya Sekolah.

Kata kunci: Sekolah Kejuruan, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks SWOT, *Pair Comparison*, Perencanaan Strategi, Peta Strategi

Halaman ini sengaja dikosongkan

FORMULATION OF VOCATIONAL HIGH SCHOOL STRATEGIES IN SURABAYA (CASE STUDY: SMKS “X”)

Student’s Name : Sucipto Riady Limbong
Student’s ID : 09211750014009
Supervisor : Prof. Dr. Ir. Moses Laksono Singgih, MRegSc.

ABSTRACT

This research focuses on strategic planning conducted at one of the private vocational high schools in Surabaya. Vocational school is one of the services in the education sector that aims to prepare students to work in certain fields. At this time, the number of students enrolling has decreased, so the need for proper strategic planning for schools in increasing the number of students. The method used in this study is the formulation of internal and external factors using the IFE and EFE matrices as the input stage, and followed by determining the weights for each factor using pairwise comparison. In the next stage, this study uses the SWOT matrix as a strategy matching stage. The results showed the value on the IFE matrix, schools had a total rating of 2.5 while the scores on the EFE matrix, schools had a total rating of 2.878. Based on an analysis of internal and external factors using the SWOT matrix, several alternative strategies can be obtained including: Development of New Departments; Establish relationships with junior high schools in the same institution; Development of Learning Processes; Increased School Promotion; Maximizing BOS Funds; Collaboration with DU / DI; School Resource Development; School Culture Development and School Program Improvement; Improved School Performance and Quality. For the design of the strategy map obtained from four perspectives, including: (a) Financial Perspectives: Regular Provision of Budgets, Income Levels, Utilization of BOS Funds and School Imagery; (b) Customer Perspective: Number of Students, Customer Satisfaction, and School Quality; (c) Internal Business Perspectives: Marketing Development, Innovation, Process, After Sales Service, and Relationship Enhancement with DU / DI; (d) Learning and Growth Perspectives: Teacher / Staff Satisfaction, School Financial Management Development, Information System Capability, Teacher / Staff Development, and School Culture Development.

Keywords: Vocational School, IFE Matrix, EFE Matrix, SWOT Matrix, Pair Comparison, Strategy Formulation, Strategy Map

Halaman ini sengaja dikosongkan

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Besar karena atas berkat dan kasih yang telah diberikan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis sebagai persyaratan untuk mendapatkan gelar S2 MMT yang berjudul, “PERUMUSAN STRATEGI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN DI SURABAYA (Studi Kasus: SMKS “X”)”. Didalam kesempatan ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada beberapa pihak yang telah sangat membantu dan mendukung. Penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Moses Laksono Singgih, MRegSc. selaku dosen pembimbing yang telah membantu didalam memberikan masukan serta motivasi kepada mahasiswa bimbingannya, termasuk penulis.
2. Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, M.Sc., M.M, dan Dr. Imam Baihaqi, ST, M.Sc., selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan terhadap perbaikan proposal tesis ini
3. Kepala Sekolah, Guru dan Karyawan Sekolah yang telah banyak membantu didalam penulisan tesis ini.
4. Keluarga, terkhusus kepada orangtua penulis yang telah memberikan membantu, meberikan motivasi serta doa selama penulisan proposal ini.
5. Teman-teman MMT-ITS yang selalu memberikan semangat, ide, serta masukan didalam penulisan tesis ini.
6. Seluruh dosen serta karyawan di MMT-ITS yang telah menyediakan layanan yang sangat membantu dalam penyelesaian proposal ini
7. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Didalam penulisan tesis ini, penulis menyadari akan kekurangan yang terdapat dalam penulisan ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik serta saran yang membangun dan berguna didalam pengembangan penulisan ini, agar selanjutnya tulisan ini menjadi bermanfaat.

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Masalah dan Asumsi.....	6
1.5.1 Batasan Masalah.....	6
1.5.2 Asumsi.....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB 2 DASAR TEORI	9
2.1 Jasa Pendidikan	9
2.1.1 Definisi Pendidikan.....	9
2.1.2 Jasa Pendidikan	9
2.2 Manajemen strategi	10
2.2.1 Defenisi Manajemen Strategi.....	10
2.2.2 Tipe Strategi	11
2.2.3 Model dan Kerangka Kerja Manajemen Strategi.....	11
2.3 Faktor Eksternal dan Internal	13
2.3.1 Faktor Eksternal	13
2.3.2 Faktor Internal.....	14
2.4 Matriks SWOT	15
2.5 <i>Analitycal Hierarchy Process (AHP)</i>	18
2.5.1 <i>Backgroud</i> dari AHP	18

2.5.2	Langkah penggunaan AHP	18
2.6	Perencanaan Strategi	21
2.6.1	Proses Perencanaan Strategi	21
2.6.2	Pemetaan Strategi	22
2.7	Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian	23
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN		27
3.1	Kerangka penelitian	27
3.2	Pengumpulan data	28
3.2.1	Pengumpulan Data Primer	28
3.2.2	Pengumpulan Data Sekunder	28
3.3	Identifikasi Masalah	28
3.4	Pengolahan data	30
3.4.1	Penentuan Bobot dan Ranking	30
3.4.2	Analisis Matriks IFE, EFE dan SWOT	31
3.5	Pembuatan Peta Strategi	32
3.6	Analisis dan Pembahasan	32
3.7	Kesimpulan dan Saran	32
BAB 4 PROFIL SEKOLAH DAN KONDISI LINGKUNGAN		33
4.1	Profil Sekolah	33
4.2	Visi dan Misi Sekolah	34
4.3	Tujuan Sekolah	34
4.4	Fasilitas Sekolah	36
4.5	Kondisi Lingkungan Eksternal	37
4.5.1	<i>Political, Economic, Social, Technology</i>	37
4.5.2	<i>Poter's 5 Forces</i>	40
4.6	Kondisi Lingkungan Internal	43
BAB 5 PENGOLAHAN DATA DAN PEMBAHASAN		47
5.1	Pengolahan Data	47
5.1.1	Tahap Input (Matriks IFE dan EFE)	47
5.1.2	Tahap Pencocokan (Matriks SWOT)	53
5.2	Pembahasan	54

5.2.1	Pembahasan Tahap Input (Matriks IFE dan EFE)	55
5.2.2	Pembahasan Tahap Pencocokan (Matriks SWOT)	56
5.2.3	Pembahasan 5 <i>Forces</i> Porter	62
5.2.4	Pemetaan Strategi dan Perencanaan KPI	64
5.2.5	Implementasi Manajerial.....	67
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN.....		69
6.1	Kesimpulan.....	69
6.2	Saran	70
DAFTAR PUSTAKA		71
LAMPIRAN		75

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks IFE dan EFE	16
Tabel 2.2 Matriks SWOT	17
Tabel 2.3 Petunjuk umum untuk sektor pendidikan.....	18
Tabel 2.4 Skala nilai pada AHP	20
Tabel 2.5 Tabel RI menurut Saaty	21
Tabel 3.1 Contoh variabel faktor-faktor internal pada sekolah.....	29
Tabel 3.2 Contoh variabel faktor-faktor eksternal pada sekolah	29
Tabel 3.3 Contoh perhitungan matriks IFE.....	31
Tabel 3.4 Contoh perhitungan matriks EFE.....	31
Tabel 3.5 Contoh perhitungan matriks SWOT	32
Tabel 4.1 Kualifikasi Tenaga Pendidik.....	33
Tabel 4.2 Prasarana sekolah.....	36
Tabel 4.3 Indeks Harga Konsumen Gabungan 82 kota.....	37
Tabel 4.4 Faktor Eksternal Sekolah	43
Tabel 4.5 Faktor Internal Sekolah.....	44
Tabel 5.1 Faktor Kekuatan Sekolah	47
Tabel 5.2 Faktor Kelemahan Sekolah	48
Tabel 5.3 Bobot Kekuatan dan Kelemahan Sekolah.....	50
Tabel 5.4 Faktor Peluang Sekolah	51
Tabel 5.5 Faktor Ancaman Sekolah	51
Tabel 5.6 Bobot Peluang dan Ancaman Sekolah	53
Tabel 5.7 Matriks SWOT	54
Tabel 5.8 Matriks IFE	55
Tabel 5.9 Matriks EFE	56
Tabel 5.10 Perancangan <i>Balance Score Card</i>	65
Tabel 5.11 Rekomendasi Peta Strategi Sekolah.....	66

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Indeks Pendidikan Indonesia	1
Gambar 1.2 Grafik Pertumbuhan Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan di Indonesia	2
Gambar 1.3 Posisi jumlah murid kelas X pada SMKS “X” dengan SMK di Surabaya (Bidang Keahlian: Teknologi dan Rekayasa).....	3
Gambar 1.4 Perkembangan jumlah PPDB yang mendaftar	4
Gambar 2.1 Peran Jasa dalam Ekonomi.....	10
Gambar 2.2 Model komprehensif pada manajemen strategis	12
Gambar 2.3 Hubungan antara kekuatan eksternal dengan organisasi.....	13
Gambar 2.4 Model Lima Kekuatan Porter	14
Gambar 2.5 Struktur hirarki AHP secara umum.....	19
Gambar 2.6 Format perbandingan berpasangan.....	19
Gambar 2.7 Peta Strategi dari adaptasi Kaplan dan Norton (2004)	23
Gambar 2.8 Posisi Penelitian	25
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Metode Penelitian	27
Gambar 3.2 Contoh penerapan <i>paired comparasion</i>	30
Gambar 4.1 Pertumbuhan ekonomi Indonesia 2016-2019.....	38
Gambar 4.2 Akreditasi SMK di Kota Surabaya 2019	41
Gambar 4.3 Jumlah peserta didik Kelas X Teknik Mesin dan Otomotif Akreditasi B	41
Gambar 4.4 Grafik Pendapatan dan Keuangan Sekolah 2018-2019.....	45
Gambar 5.1 Penentuan <i>Pair Comparasion</i> Internal dengan pendekatan AHP Saaty	49
Gambar 5.2 Penentuan <i>Pair Comparasion</i> Eksternal dengan pendekatan AHP Saaty.....	52
Gambar 5.3 Kondisi sekolah berdasarkan 5 kekuatan Porter	62

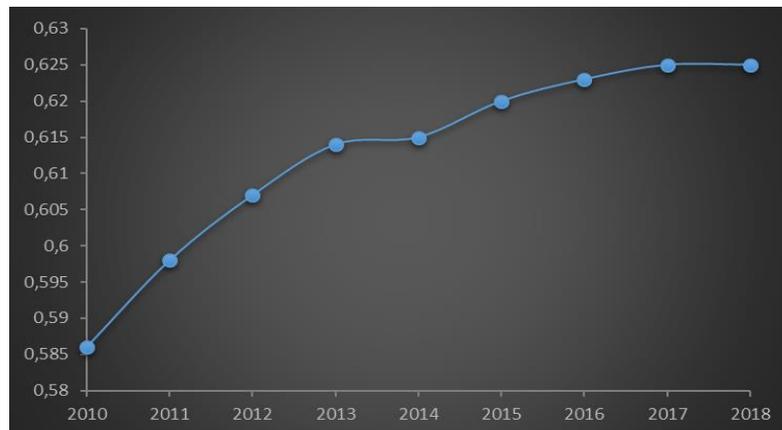
Halaman ini disengaja dikosongkan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (UU No 20 tahun 2003). Didalam perkembangan pendidikan di tahun 2018 berdasarkan *Educational Index*, Indonesia memiliki nilai sebesar 0,622 berada diperingkat ke-7 untuk kawasan ASEAN. Akan tetapi, Indonesia pertumbuhan nilai *Educational Index* meningkat sebesar 7% dari tahun 2010 sebesar 0,586 (*Human Development Reports*, 2018).

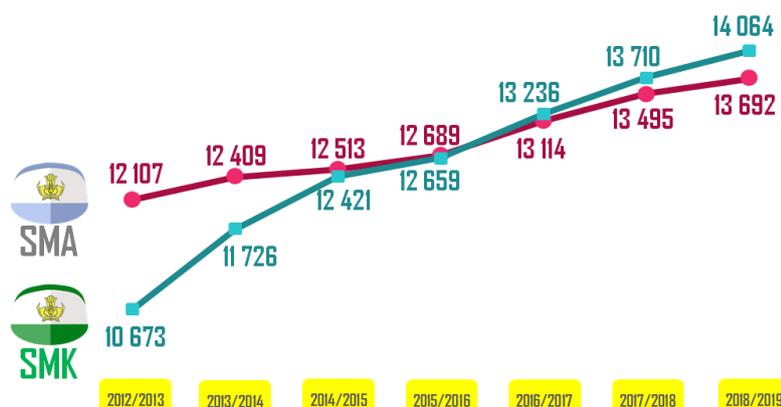


Gambar 1.1 Grafik Indeks Pendidikan Indonesia
Sumber: *Human Development Reports* (2018)

Sesuai dengan amanah Undang Undang Dasar (UUD) 1945 pasal 31 didalam sektor pendidikan, pemerintah memiliki ttujuan untuk menjamin kualitas pendidikan yang inklusif dan merata serta meningkatkan kesempatan belajar sepanjang hayat untuk semua. Oleh karena itu, pemerintah berupaya untuk melakukan peningkatan akses layanan pendidikan dalam rangka optimalisasi layanan pendidikan yang bermutu dan berdaya saing. Selain itu, upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia (SDM) dilakukan dengan menambah fasilitas pendidikan yaitu sekolah kejuruan yang diharapkan mencetak lulusan siap kerja

karena lebih terlatih dengan pekerjaan teknis sesuai dengan bidang masing-masing yang diminati (Badan Pusat Statistik, 2019).

Pihak-pihak penyelenggara pendidikan bukan hanya dari pemerintah saja, akan tetapi juga melibatkan komponen masyarakat (swasta) sesuai dengan Undang-Undang nomor 20 tahun 2003. Keterlibatan masyarakat didalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya sekolah kejuruan memberi dampak yang positif bagi pertumbuhan sekolah kejuruan (Gambar 1.2). Peran pemerintah juga memberikan pengaruh yang positif didalam pertumbuhan SMK, dimana pemerintah memberi kemudahan birokrasi terhadap perizinan pembukaan SMK baru, terkhusus untuk kecamatan yang belum memiliki SMK (Badan Pusat Statistik, 2019).



Gambar 1.2 Grafik Pertumbuhan Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan di Indonesia
Sumber: Badan Pusat Statistik (2019)

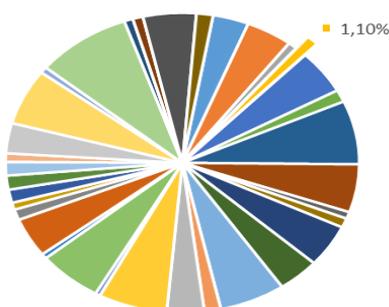
SMKS “X” merupakan salah satu penyelenggara pendidikan untuk sekolah kejuruan yang telah berdiri dari tahun 1987. Visi sekolah ini adalah mendidik, melatih, meningkatkan, dan mengembangkan teknologi demi produktifitas peserta didik untuk menjadi tenaga yang terampil dan siap kerja dengan dilandasi iman dan taqwa serta rasa cinta tanah air dan bangsa. Saat ini, status sekolah memiliki nilai Akreditasi B (Baik) dengan program untuk bidang keahlian Teknologi dan Rekayasa dan memiliki rombongan belajar sebesar 1 untuk masing-masing program keahlian.

Adapun misi sekolah ini adalah: (1) menyelenggarakan pendidikan kejuruan yang ditunjang dengan sarana dan prasarana sesuai dengan standar industri dan sumber daya yang profesional; (2) memberikan pelayanan yang baik kepada warga sekolah dan masyarakat; (3) membekali peserta didik dengan

berbagai pengetahuan dan keterampilan menjadi lulusan yang berakhlak mulia, cerdas, kompetitif dan profesional dibidang keahliannya; (4) meningkatkan fasilitas dan lingkungan belajar yang kondusif dan nyaman serta memenuhi standar kualitas dan kuantitas; (5) mengembangkan kurikulum, metodologi, pembelajaran dan sistem berbasis kompetensi; (6) membangun kemitraan dengan DU/DI yang mampu memberikan pengalaman kerja sesuai dengan standar kompetensi nasional indonesia (SKNI) sekaligus menyerap tamatannya; (7) menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler agar peserta didik mampu mengembangkan kecakapan hidup (*life skill*).

Sekolah ini memiliki tujuan didalam 4 tahun, diantaranya: (1) Standar SKL; (2) Standar isi; (3) Standar Proses; (4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; (5) Standar saran dan prasarana; (6) Standar Pengelolaan; (7) Standar Pembiayaan; (8) Standar Penilaian dan (9) Standar Budaya dan Lingkunga Sekolah.

Pada saat ini, sekolah memiliki posisi yang dapat dilihat dari jumlah siswa kelas X, dimana jumlah siswa ini mempresentasikan jumlah peserta didik baru di masing-masing sekolah. Ada sebanyak 35 Sekolah Menengah Kejuruan yang memiliki bidang keahlian Teknologi dan Rekayasa, khususnya bidang keahlian teknologi Permesinan dan Otomotif di Surabaya. Pada Gambar 1.2, dapat dilihat posisi jumlah siswa kelas X pada SMKS “X” dengan SMK yang terdaftar di seluruh Surabaya bidang keahlian teknologi dan rekayasa sebesar 1,1%. Komposisi jumlah peserta didik di SMKS “X: masih didominasi oleh siswa laki-laki tanpa adanya siswa perempuan, dengan rentang umur antara 16 sampai 19 tahun.



Gambar 1.3 Posisi jumlah murid kelas X pada SMKS “X” dengan SMK di Surabaya (Bidang Keahlian: Teknologi dan Rekayasa)
 Sumber: psmk.kemdikbud.go.id/datapokok (diakses 06/06/2020)

Pada saat ini keuangan operasional sekolah mengalami penurunan, salah satu penyebabnya adalah penurunan jumlah pendaftaran siswa baru jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan pendapatan yang diperoleh oleh sekolah/ Kondisi ini berpengaruh terhadap kondisi operasional sekolah, dimana pendapatan sekolah digunakan sampai habis untuk kegiatan operasional sekolah. Pada program penerimaan peserta didik baru (PPDB), total jumlah peserta didik yang mendaftar ke sekolah mengalami penurunan sebesar 29,4%. Dimana masing-masing jumlah peserta didik yang mendaftar pada dua program keahlian mengalami penurunan sebesar 42,1% untuk program keahlian permesinan dan penurunan sebesar 13,3% untuk program keahlian teknik kendaraan ringan (Gambar 1.4).



Gambar 1.4 Perkembangan jumlah PPDB yang mendaftar
 Sumber: data internal sekolah

Menurut Purwanto (2011), strategi diperlukan didalam persaingan lembaga pendidikan, hal ini disebabkan oleh persaingan antar lembaga pendidikan yang semakin ketat. Walaupun komersialisasi dibidang pendidikan memang tidak tepat, akan tetapi perlu pengelolaan secara professional untuk dilakukan, kecuali jika lembaga tersebut hanya ingin bertahan hidup saja tanpa motivasi untuk berkembang dan cenderung pasrah.

Perencanaan alternatif strategi ini dapat dilakukan dengan melakukan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal. Menurut Purwanto (2011), faktor-faktor dominan yang dapat mempengaruhi daya saing sebuah lembaga pendidikan, antara lain: lokasi, keunggulan nilai, dan kebutuhan masyarakat. Dari penentuan faktor-faktor tersebut, selanjutnya dilakukan analisa dengan matriks

SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*) untuk melihat kekuatan, kelemahan terhadap faktor internal serta peluang dan ancaman dari faktor eksternal.

Adanya sasaran utama yang ingin dicapai oleh sekolah dimasa yang akan datang adalah peningkatan jumlah peserta didik baru yang mendaftarkan sekolah. Oleh karena itu perlunya suatu perumusan strategi yang tepat dapat membantu kepala sekolah didalam memajemen sekolah.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan sasaran utama sekolah yaitu peningkatan jumlah peserta didik baru yang mendaftarkan ke sekolah, maka perumusan masalahnya antara lain:

1. Bagaimana menentukan faktor internal dan eksternal pada SMKS “X”?
2. Bagaimana merumuskan alternatif-alternatif strategi bagi SMKS “X” dimasa yang akan datang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal sesuai dengan kondisi sekolah
2. Menentukan perencanaan alternatif-alternatif strategi dengan pendekatan metode matriks SWOT

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Memberikan gambaran bagi sekolah terhadap faktor internal dan eksternal yang terjadi
2. Memberikan pertimbangan bagi sekolah terhadap alternatif strategi-strategi pengembangan dimasa yang akan datang.

1.5 Batasan Masalah dan Asumsi

1.5.1 Batasan Masalah

Berikut ini yang menjadi batasan masalah bagi penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini dilakukan di salah satu SMKS yang berlokasi di Surabaya.
2. Faktor internal dan eksternal diambil dari ruang lingkup sekolah
3. Perumusan alternatif strategi dilakukan dengan matriks SWOT
4. Tidak dilakukan implementasi dan evaluasi strategi pada saat penelitian

1.5.2 Asumsi

Asumsi-asumsi yang akan digunakan bagi penelitian ini adalah: kebijakan sekolah tidak mengalami perubahan selama proses pengambilan data,

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian tesis ini menggunakan sistematika penulisan antara lain, yaitu:

1. BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisi tentang latar belakang, tujuan, rumusan masalah, manfaat serta batasan penelitian.

2. BAB II Dasar Teori

Pada bab ini berisi tentang teori-teori ilmiah yang mendukung penelitian, dimana teori-teori tersebut berasal dari studi serta tinjauan pustaka dari berbagai macam referensi, laporan dan juga literatur.

3. BAB III Metode Penelitian

Pada bab ini berisi tentang alur penelitian, cara pengumpulan data, metode pengolahan data serta tata cara pemecahan masalah dalam menyelesaikan permasalahan.

4. BAB IV Profil Sekolah dan Kondisi Lingkungan

Pada bab ini berisi tentang pengumpulan data dan analisis profil sekolah serta pengumpulan serta analisis kondisi lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh pada kinerja sekolah.

5. BAB V Pengolahan Data dan Pembahasan

Pada bab ini berisi tentang analisis dan pengolahan terhadap data-data yang ada. Pembahasan dari hasil analisis digunakan untuk mencapai tujuan penelitian.

6. BAB VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari pembahasan terhadap hasil-hasil analisis dan juga saran untuk sekolah serta pengembangan penelitian dimasa yang akan datang.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 2

DASAR TEORI

2.1 Jasa Pendidikan

2.1.1 Definisi Pendidikan

Definisi pendidikan menurut UU No 20 tahun 2003 adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Di Indonesia, pendidikan terbagi atas 3 jalur antara lain: pendidikan formal, pendidikan informal dan pendidikan nonformal. Pendidikan formal merupakan jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Pendidikan nonformal merupakan jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang, yang bertujuan untuk mengembangkan keapuan peserta didik. Pendidikan non formal merupakan jalur pendidikan keluarga dan lingkungan (UU No 20 tahun 2003).

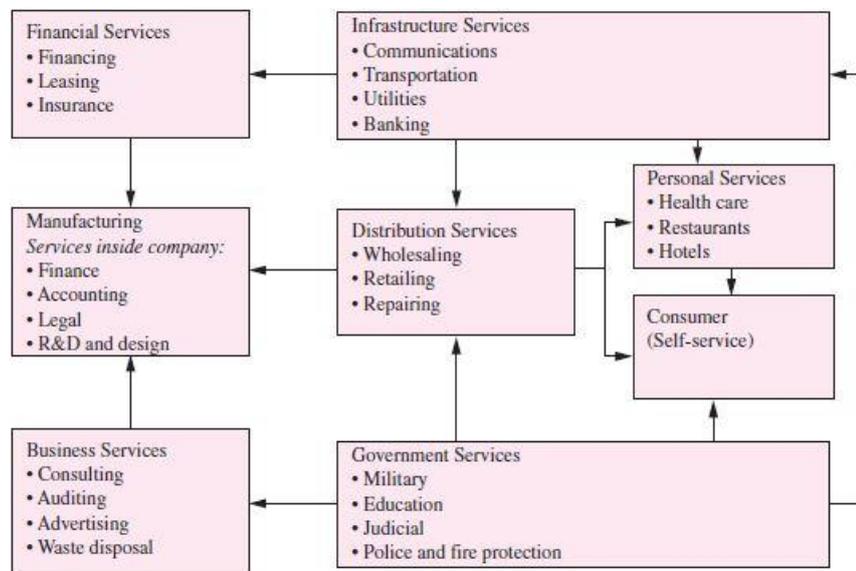
2.1.2 Jasa Pendidikan

Menurut Kotler dan Keller (2016), jasa merupakan setiap tindakan atau kinerja yang satu pihak dapat tawarkan kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apa pun. Definisi jasa yang lain menurut Gilmore (2003), jasa digambarkan sebagai tindakan, proses dan kinerja. Menurut Gilmore (2003) jasa dapat lebih banyak digambarkan sebagai kegiatan ekonomi yang menciptakan nilai tambah dan memberikan manfaat bagi pelanggan (konsumen atau organisasi).

Gilmore (2003) membedakan jasa menjadi 4 bagian menurut konsepnya, antara lain: jasa sebagai organisasi, jasa sebagai inti produk, jasa sebagai augmentasi produk, jasa sebagai pendukung produk. Jasa dapat digolongkan

menjadi beberapa sektor industri, yaitu: *Hospitality, Tourism, Financial services, Charities, Arts, Public utility services, Health services, Education services, Professional services.*

Menurut Fitzsimmons (2011), jasa merupakan pusat aktivitas ekonomi di masyarakat mana pun. Layanan infrastruktur, seperti transportasi dan komunikasi, adalah penghubung penting di antara semua sektor ekonomi, termasuk konsumen akhir. Didalam ekonomi yang kompleks, infrastruktur dan layanan distribusi berfungsi sebagai perantara dan sebagai saluran distribusi ke konsumen akhir. Layanan infrastruktur merupakan prasyarat bagi perekonomian untuk menjadi industri; oleh karena itu, tidak ada masyarakat maju yang bisa tanpa layanan ini.



Gambar 2.1 Peran Jasa dalam Ekonomi
Sumber: Fitzsimmons (2011)

2.2 Manajemen strategi

2.2.1 Defenisi Manajemen Strategi

Menurut David (2017), manajemen strategi merupakan seni dan ilmu didalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Fokus dari manajemen strategis adalah untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan (R&D), dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Manajemen strategis bertujuan untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru serta berbeda dimasa yang akan datang yaitu dengan perencanaan jangka panjang (*Long-range Planning*), dan mencoba untuk mengoptimalkan tren dimasa yang akan datang berdasarkan tren saat ini.

2.2.2 Tipe Strategi

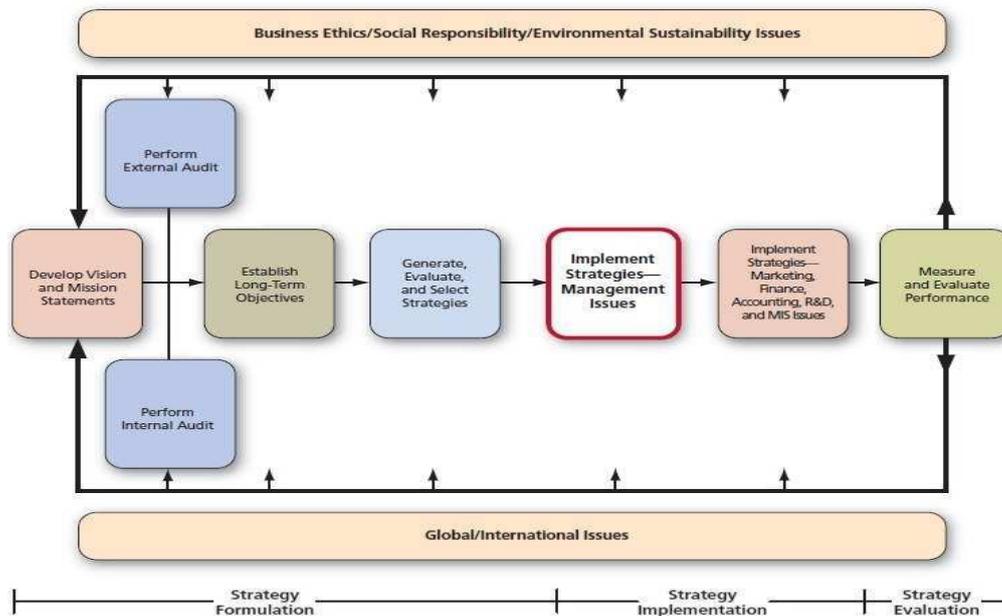
Menurut David (2017), terdapat 4 tipe strategi, diantaranya adalah: Strategi Intensif yang membutuhkan usaha intensif didalam melakukan penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk jika posisi kompetitif perusahaan pada saat ini sedang membaik; Strategi Integrasi, strategi ini memungkinkan sebuah perusahaan mendapatkan kontrol atas distributor, pemasok dan pesaing. Strategi ini terdiri atas: integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal; Strategi Diversifikasi, tipe-tipe umum untuk strategi diversifikasi ini antara lain: terfokus, horizontal dan konglomerat; Strategi Bertahan, terdapat tipe-tipe umum, antara lain: *rentrenchment* terjadi ketika sebuah organisasi ingin melakukan pengurangan aset dan biaya untuk membalikkan penjualan dan laba yang menurun; Divestasi terjadi ketika suatu organisasi menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi; Likuidasi merupakan penjualan aset perusahaan secara terpisah-pisah atau sepotong-potong untuk nilai riilnya.

2.2.3 Model dan Kerangka Kerja Manajemen Strategi

Tahapan pada model manajemen strategi sebagai berikut menurut David (2017):

1. Formulasi strategi antara lain: mengembangkan pernyataan visi dan misi; menjalankan audit eksternal; menjalankan audit internal; menciptakan tujuan jangka panjang; memulai strategi alternatif; memilih strategi khusus yang dicapai),
2. Implementasi strategi, antara lain: pengembangan strategi budaya yang suportif; penciptaan struktur organisasi yang efektif; pengaraham kembali usaha pemasaran; persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi; pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi,

- Evaluasi strategi, antara lain: meninjau faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, mengambil tindakan korektif.



Gambar 2.2 Model komprehensif pada manajemen strategis

Sumber: David (2017)

Kerangka kerja didalam perumusan strategi yang komprehensif dilakukan didalam 3 tahap, yaitu: tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan.

- Tahap input merupakan ringkasan dari informasi dasar yang dibutuhkan didalam merumuskan strategi. Tahapan ini mencakup: Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matriks Profil Kompetitif (CPM) dan Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE); dimana ketiga maktriks ini untuk menyusun strategi secara kuantitatif dan subjektif yang berfungsi sebagai informasi dasar bagi tahapan selanjutnya.
- Tahap pencocokan merupakan tahapan dari penyusunan strategi yang berfokus menciptakan strategi alternatif yang layak terhadap faktor eksternal dan internal. Didalam perumusan strategi pada tahapan ini dapat dilakukan dengan 5 matriks, antara lain: Matriks SWOT (*Strength Weakness Opportunities Threats*); Matriks Evaluasi Tindakan dan Posisi Strategis;

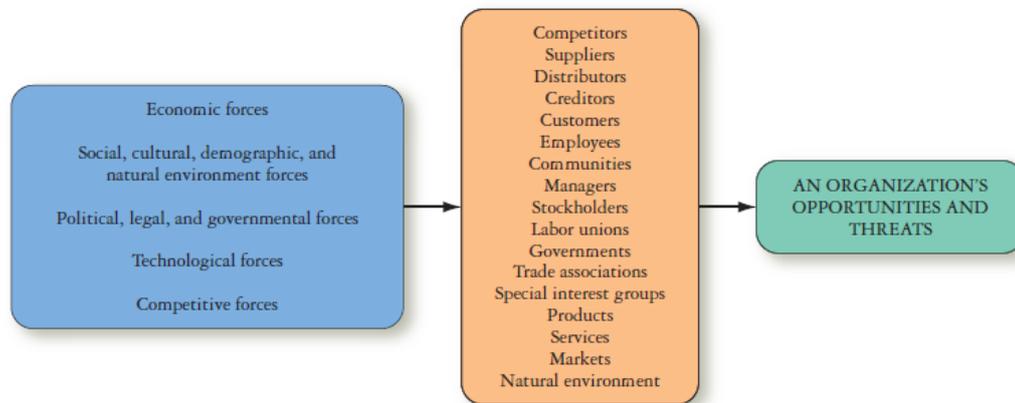
Matriks *Boston Consulting Group*; Matriks Eksternal Internal; dan Matriks Strategi Besar.

3. Tahap Keputusan merupakan tahapan terakhir didalam perumusan strategi. Tahapan ini melibatkan strategi tunggal yang dapat dilakukan dengan menggunakan teknik QSPM (*Quantitative Strategi Planning Matrix*).

2.3 Faktor Eksternal dan Internal

2.3.1 Faktor Eksternal

Menurut David (2017) kekuatan-kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi 5 kategori; antara lain: kekuatan ekonomi; kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan; kekuatan politik, pemerintahan dan hukum; kekuatan teknologi; dan kekuatan kompetitif (Gambar 2.4)



Gambar 2.3 Hubungan antara kekuatan eksternal dengan organisasi

Sumber: David (2017)

Menurut Porter, kekuatan kompetitif dapat dilihat dengan model 5 kekuatan Porter. Model ini digunakan untuk melihat kompetitif suatu organisasi, antara lain: persaingan antar perusahaan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengganti produk, kekuatan penawaran dari pemasok dan kekuatan penawaran dari pelanggan (David, 2017)



Gambar 2.4 Model Lima Kekuatan Porter

Sumber: David (2017)

Matriks evaluasi faktor eksternal (*external factor evaluation*—EFE) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan.

Matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

1. Membuat daftar kunci dari faktor eksternal kunci sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit internal;
2. Memberikan bobot pada setiap faktor, dari bobot nilai 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting).
3. Memberikan peringkat antara 1 hingga 4 bagi setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespons terhadap faktor itu.
4. Setiap bobot faktor dikalikan dengan peringkatnya yang akan menentukan skor tertimbang.
5. Menjumlahkan skor tertimbang pada setiap variabel didalam menentukan skor total tertimbang bagi organisasi itu.

2.3.2 Faktor Internal

Menurut David (2017), kekuatan-kekuatan internal dapat dilihat dari manajemen; pemasaran; keuangan dan akuntansi; produksi dan operasi, R&D; serta sistem informasi manajemen yang merepresentasikan operasi inti dari sebagian besar bisnis.

Didalam melakukan audit manajemen strategik internal dapat dilakukan dengan mengonstruksi Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation—IFE*). Pembuatan matriks IFE dapat dikembangkan dengan lima langka, antara lain:

1. Membuat daftar faktor-faktor kunci internal
2. Menentukan bobot dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semuanya penting) pada setiap faktor.
3. Peringkat 1 hingga 4 diberikan untuk setiap faktor yang mengindikasikan apakah faktor itu merepresentasikan kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), dan kekuatan utama (peringkat = 4).
4. Bobot setiap faktor dikalikan dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk setiap variabel.
5. Skor tertimbang untuk setiap variabel dijumlahkan untuk menentukan total skor yang tertimbang didalam organisasi.

2.4 Matriks SWOT

David (2017), matriks SWOT merupakan suatu teknik pencocokan yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi kekuatan-kesempatan (*strengths-opportunities-SO*); strategi kelemahan-kesempatan (*weaknesses-opportunities-WO*); strategi kekuatan-ancaman (*strengths-threats-ST*) dan strategi kelemahan-ancaman (*weaknesses-threats-WT*).

Strategi SO melakukan penggunaan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal; strategi WO memiliki fungsi untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal; strategi ST merupakan penggunaan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal; dan strategi WT taktik bertahan yang dilakukan untuk mengurangi faktor-faktor kelemahan internal dan menghindari ancaman dari faktor eksternal.

Menurut David (2017), didalam mengonstruksi Matriks SWOT, terdapat langkah-langkah yang terlibat didalam penyusunan SWOT, antara lain:

1. Melakukan pembuatan daftar kesempatan eksternal dan daftar ancaman eksternal, daftar-daftar dari faktor eksternal ini kemudian diberi pembobotan dan peringkat untuk setiap faktor;
2. Membuat daftar kelemahan internal serta daftar kelemahan internal suatu perusahaan, yang kemudian dilakukan pembobotan terhadap faktor-faktor internal serta dilakukan perankingan terhadap faktor-faktor tersebut (Tabel 2.1);

Tabel 2.1 Matriks IFE dan EFE

Faktor-faktor Internal dan Faktor-faktor Eksternal			
(Kekuatan) / (Kelemahan)	Bobot	Peringkat/ Rating	Nilai Tertimbang (Skor Pembobotan)
1.			
2.			
...			
(Peluang) / (Ancaman)	Bobot	Peringkat / Rating	Nilai Tertimbang (Skor Pembobotan)
1.			
2.			
...			

Sumber: David (2017)

3. Melakukan pencocokkan untuk faktor kekuatan internal dengan peluang eksternal serta melakukan analisa untuk hasil resultan dari strategi SO didalam sel yang sesuai;
4. Melakukan pencocokkan untuk faktor kelemahan internal dengan peluang eksternal serta melakukan analisa untuk hasil resultan dari strategi WO didalam sel yang sesuai;
5. Melakukan pencocokkan untuk faktor kekuatan internal dengan ancaman dari eksternal serta melakukan analisa untuk hasil resultan dari strategi ST didalam sel yang sesuai

Tabel 2.2 Matriks SWOT

	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunities (O)	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
Threat (T)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T

Sumber: David (2017)

Tujuan didalam pembuatan matriks ini adalah untuk mencocokkan alternatif yang layak sehingga didalam teknik ini tidak memilih alternatif yang terbaik. Didalam mengembangkan strategi SWOT, hal yang penting adalah penggunaan terminologi yang spesifik dan bukan yang umum. Dan juga didalam matriks ini, pemberian notasi seperti “S1, O2” untuk mengungkapkan alasan masing-masing strategi.

Menurut Lee *et al.*, (2000) secara umum, pertanyaan yang digunakan pada jasa pendidikan untuk setiap kuadran didalam matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Petunjuk umum untuk sektor pendidikan

<p>Strength (S)</p> <p>A distinctive competence? Well-thought-of by stakeholders? An acknowledged academic leader? Well conceived operational strategies? Location advantages? Insulated from competitive pressures? Proprietary technology? Adequate financial resources? Access to economies of scale? Cost advantages? Product innovation abilities? Proven Management? Other?</p>	<p>Weakness (W)</p> <p>No clear strategic direction Obsolete facilities? Weak image? Falling behind in R&D? Too narrow ranges of courses offered? Lack of managerial depth and talent? Missing any essential skills or competencies? Poor track record? Plagued with internal operating problems? Vulnerable to competitive pressures? Competitive disadvantages? Below-average marketing skills? Unable to finance needed changes in strategy? Other?</p>
<p>Opportunities (O)</p> <p>Serve additional customer groups? Enter new market or segments? Expand courses to meet broader range of customer needs? Diversify into related courses or services? Add complementary courses or services? Vertical integration? Ability to move to better strategic group? Complacency among other institutions? Faster market growth Other?</p>	<p>Threats (T)</p> <p>Likely entry of new competitors? Growing of substitute courses? Slower student growth? Adverse government policies? Growing competitive pressures? Vulnerability to recession and business cycle? Growing bargaining power of customers or suppliers? Changing stakeholder needs and tastes? Adverse demographic changes? Other?</p>

Sumber: Lee et al., (2000)

2.5 Analytical Hierarchy Process (AHP)

2.5.1 Background dari AHP

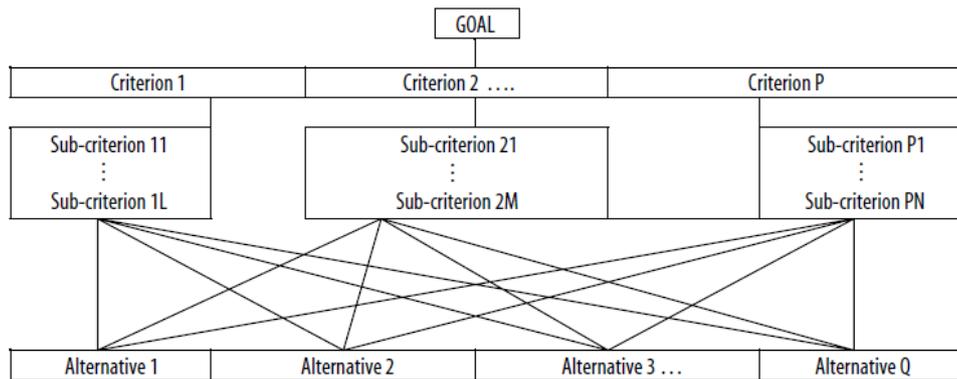
Penemuan AHP didasarkan dari pengalaman yang diperoleh oleh pengembangnya yaitu: T.L. Saaty, pada saat proyek penelitian di *US Arms Control and Disarmament Agency*. AHP dikembangkan untuk mencari kekurangan metodologi yang umum serta mudah dipahami dan mudah diimplementasikan untuk memungkinkan pengambilan keputusan yang kompleks. Penggunaan AHP dapat ditemukan didalam bisnis, pemerintah, studi sosial, penelitian dan pengembangan, pertahanan dan domain lainnya yang melibatkan keputusan di mana pilihan, penentuan prioritas atau perkiraan diperlukan (Bhushan dan Rai, 2004).

2.5.2 Langkah penggunaan AHP

AHP menyediakan sarana untuk menguraikan masalah menjadi sebuah hierarki dari *subproblem* yang dapat lebih mudah dipahami dan dievaluasi secara subyektif. Evaluasi subyektif dikonversi menjadi nilai numerik dan diproses untuk memberi peringkat setiap alternatif pada skala numerik. Metodologi AHP dapat dijelaskan dalam langkah-langkah berikut:

1. Langkah Pertama, yaitu: Suatu masalah diuraikan menjadi hierarki tujuan, kriteria, sub-kriteria dan alternatif. Proses ini merupakan bagian kreatif dan

penting didalam pengambilan keputusan. Pada akar hierarki (Gambar 2.5) merupakan tujuan atau sasaran dari masalah yang sedang dipelajari dan dianalisis. Setiap node merupakan alternatif untuk dibandingkan. Di antara kedua level ini terdapat berbagai kriteria dan sub-kriteria. Didalam membandingkan elemen-elemen di setiap level, pembuat keputusan hanya harus membandingkan sehubungan dengan kontribusi elemen-elemen level bawah ke level-level atas.



Gambar 2.5 Struktur hirarki AHP secara umum

Sumber: Bhushan dan Rai (2004)

- Langkah kedua, yaitu: Data dikumpulkan dari para ahli atau pembuat keputusan yang sesuai dengan struktur hierarki, dalam perbandingan berpasangan dari alternatif pada skala kualitatif. Para ahli dapat menilai perbandingan sebagai sama, sedikit kuat, kuat, sangat kuat, dan sangat kuat. Pendapat dapat dikumpulkan dalam format yang dirancang khusus seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.6.

A							X		B
	Extremely strong	Very strong	Strong	Marginally strong	Equal	Marginally strong	Strong	Very strong	Extremely strong

Gambar 2.6 Format perbandingan berpasangan

Sumber: Bhushan dan Rai (2004)

Pada Gambar 2.6, terdapat tanda "X" pada kolom "Sangat kuat" hal ini menunjukkan bahwa B sangat kuat dibandingkan dengan A dalam hal kriteria di mana perbandingan sedang dibuat. Perbandingan tersebut dibuat untuk setiap kriteria dan dikonversi menjadi angka kuantitatif sesuai Tabel 2.4.

Tabel 2.4 Skala nilai pada AHP

<i>Option</i>	<i>Numerical value(s)</i>
Equal	1
Marginally strong	3
Strong	5
Very strong	7
Extremely strong	9
Intermediate values to reflect fuzzy inputs	2, 4, 6, 8
Reflecting dominance of second alternative compared with the first	Reciprocals

Sumber: Bhushan dan Rai (2004)

3. Langkah ketiga, yaitu: Perbandingan berpasangan dari berbagai kriteria yang dihasilkan sesuai dengan langkah kedua yang kemudian disusun kedalam matriks persegi. Elemen-elemen diagonal dari matriks adalah 1. Kriteria di baris ke-i lebih baik daripada kriteria di kolom ke-j jika nilai elemen (i, j) lebih dari 1; jika tidak, kriteria pada kolom j lebih baik dari pada baris ke-i. Untuk elemen (j, i) dari matriks merupakan kebalikan dari elemen (i, j).
4. Langkah keempat, yaitu: Nilai-eigen utama dan normalisasi yang sesuai terhadap vektor-eigen terkait dari matriks perbandingan memberikan kepentingan relatif dari berbagai kriteria yang dibandingkan. Elemen-elemen dari vektor-eigen dinormalisasi disebut bobot sehubungan dengan kriteria atau sub-kriteria dan peringkat yang berhubungan dengan alternatif.
5. Konsistensi dari matriks orde n dilakukan evaluasi, dimana perbandingan yang dibuat dari metode ini bersifat subyektif dan AHP mentolerir inkonsistensi melalui jumlah redundansi dalam pendekatan. Jika indeks konsistensi ini gagal mencapai level yang disyaratkan maka jawaban untuk perbandingan dapat diperiksa ulang. Indeks konsistensi, CI, dihitung sebagai $CI = (\lambda_{maks} - n) / (n - 1)$. Di mana λ_{maks} merupakan nilai eigen maksimum dari matriks penilaian. Rasio yang diturunkan, CI / RI , disebut rasio konsistensi, CR. Saaty menyarankan nilai CR harus kurang dari 0,1.

Tabel 2.5 Tabel RI menurut Saaty

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Random Consistency Index (R.I)</i>	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

Sumber: (Saaty (1994))

Peringkat masing-masing alternatif dikalikan dengan bobot sub-kriteria dan dikumpulkan untuk mendapatkan peringkat lokal sehubungan dengan masing-masing kriteria. Peringkat lokal kemudian dikalikan dengan bobot kriteria dan dikumpulkan untuk mendapatkan peringkat global.

2.6 Perencanaan Strategi

2.6.1 Proses Perencanaan Strategi

Menurut Johnson dan Scholes (1997), proses perencanaan strategis mencakup tiga tahap dengan demikian menghubungkan ke perencanaan pembangunan (Davies and Ellison, 1998), antara lain:

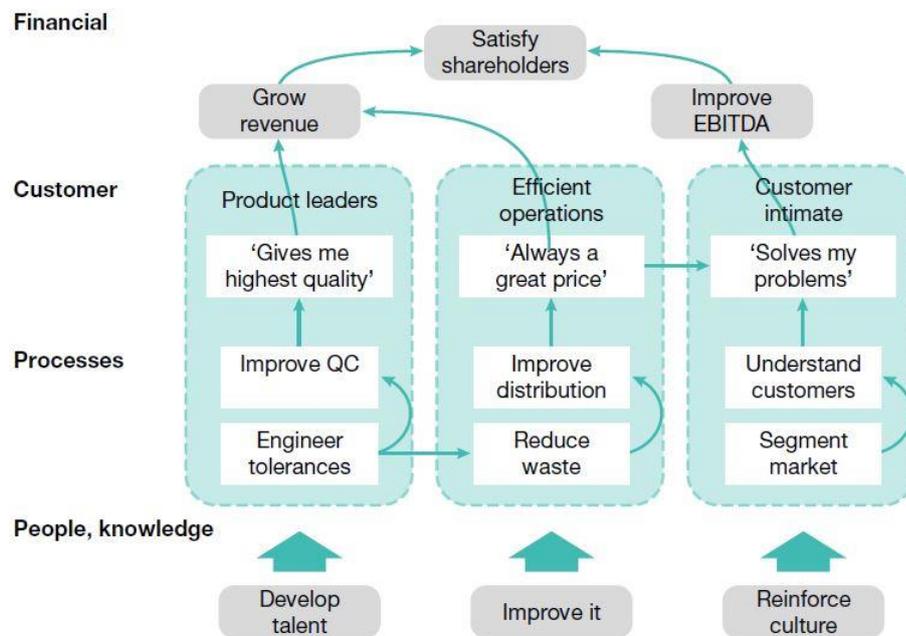
1. Analisis strategis. Tujuannya adalah untuk membentuk pandangan tentang posisi strategis sekolah dan faktor-faktor kunci yang akan mempengaruhinya baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Faktor-faktor ini akan mempengaruhi pemilihan strategi. Untuk menilai posisi strategis sekolah, perlu dipahami bagaimana berbagai pemangku kepentingan, seperti murid, staf, pengusaha, gubernur, dan masyarakat, melihat situasi yang dihadapi sekolah dan kemungkinan arahnya. Informasi ini biasanya dikumpulkan oleh tim manajemen senior.
2. Pilihan strategis. Ini melibatkan identifikasi atau generasi opsi, evaluasi opsi-opsi itu dan pemilihan strategi yang tepat. Pada tahap ini, tiga kelompok pertanyaan harus diajukan untuk mengevaluasi kesesuaian setiap opsi yang telah dihasilkan. Tiga kelompok pertanyaan ini berkaitan dengan kesesuaian, penerimaan, dan kelayakan setiap opsi:
 - Kesesuaian. Apakah proposal strategi dapat mengatasi kesulitan yang diidentifikasi dalam analisis strategis, mengeksploitasi kekuatan dan peluang sekolah dan berintegrasi dengan maksud dan tujuan sekolah?

- Penerimaan. Keterlibatan sistem nilai sekolah serta mempertimbangkan apakah proposal strategi tersebut sesuai dengan nilai-nilai sekolah.
 - Kelayakan. Bisakah opsi ini didanai? Bisakah sekolah berprestasi pada level yang disyaratkan? Bisakah posisi pasar yang diperlukan dapat dicapai?
3. Implementasi strategis. Hal ini dapat dicapai melalui perencanaan pembangunan dan dibahas di bagian selanjutnya. Ini melibatkan perencanaan bagaimana pilihan strategi dapat diberlakukan dan mengelola perubahan yang diperlukan.

2.6.2 Pemetaan Strategi

Menurut Berg dan Pietersma, (2015), peta strategi merupakan arsitektur generik untuk menggambarkan tujuan strategis dan kontribusi yang diharapkan (dibutuhkan) dari masing-masing empat perspektif BSC. Dengan peta strategi, dan BSC yang sesuai dengan indikator kinerja, manajemen memiliki kerangka kerja untuk mengelola organisasi menuju hasil strategis yang diinginkan. Mereka membantu untuk secara jelas menggambarkan proses penciptaan nilai dalam organisasi dan peran penting dari aset tidak berwujud.

Aspek penting lain dari peta strategi adalah mereka juga membuat penerjemahan strategi menjadi target kinerja lebih mudah. Karena mereka dapat digabungkan dengan BSC yang sesuai, peta strategi bahkan dapat di-cascade sepanjang jalan 'turun' ke tingkat individu karyawan. Ini bisa sangat berguna dalam meyakinkan dan memotivasi orang bahwa mereka dapat berkontribusi pada strategi secara individual.



Gambar 2.7 Peta Strategi dari adaptasi Kaplan dan Norton (2004)
 Sumber: (Berg dan Pietersma, 2015)

2.7 Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian

Lee et al., (2000), Penelitian ini menjelaskan perumusan strategi oleh *Vocational Training Council's Hong Kong Institute of Vocational Education*. Dimana kerangka yang diusulkan mengintegrasikan tiga alat strategis manajemen bisnis yang digunakan bersama dengan kriteria pendidikan 1999 yang diadopsi dari *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* untuk pengembangan strategi dalam pendidikan kejuruan. Metodologi kerangka kerja yang diusulkan digunakan untuk menggabungkan matriks SWOT dengan balanced scorecard (BSC), mengidentifikasi empat perspektif sukses yang kritis. Kemudian langkah selanjutnya adalah menganalisis kriteria pendidikan MBNQA 1999 untuk keunggulan kinerja pendidikan menggunakan metodologi *quality function deployment (QFD)*.

Davies dan Ellison (1998), penelitian ini mempertimbangkan tiga model perencanaan. Ini secara singkat menguraikan model asli perencanaan pengembangan sekolah yang diartikulasikan oleh penulis pada tahun 1992 tetapi kemudian memeriksa perlunya sekolah untuk memperluas perencanaan mereka dari perencanaan pengembangan sekolah jangka pendek ke perencanaan strategis jangka panjang dan, yang paling penting, untuk memasukkan "pemikiran masa

depan". Pengembangan model baru yang menurut penulis harus lebih responsif terhadap kebutuhan perencanaan sekolah di masa depan.

Menurut Kamayuda (2016), Perencanaan strategi bersaing sekolah adalah strategi diferensiasi, antara lain: meningkatkan kerjasama dan hubungan baik dengan masyarakat; membangun kerjasama dan kepercayaan dengan dua sekolah dasar di bawah yayasan yang sama; meningkatkan prestasi sekolah dengan memaksimalkan siswa; memaksimalkan pembelajaran ekstrakurikuler; memaksimalkan potensi guru; memaksimalkan fasilitas panti asuhan untuk PPDB; mengadakan sosialisasi rutin kepada orangtua; melakukan sosialisasi rutin ke sekolah negeri dan swasta, gereja serta komunitas kristen yang ada.

Menurut Purwanto (2011), terdapat faktor yang dominan dapat mempengaruhi daya saing sebuah lembaga pendidikan antara lain: (1) Lokasi, secara umum lembaga pendidikan akan berupaya mencari lokasi yang mudah dijangkau dan memiliki akses; (2) Keunggulan nilai, misalnya kelebihan kurikulum yang diterapkan, sumber daya manusia, sarana prasarana, hingga keunggulan kerjasama; (3) Kebutuhan masyarakat, salah satu alasan yang paling mengemuka adalah faktor kualitas menyangkut proses pembelajaran dan hasilnya, termasuk kepastian setelah anak mereka menamatkan pendidikan dari sebuah lembaga pendidikan.

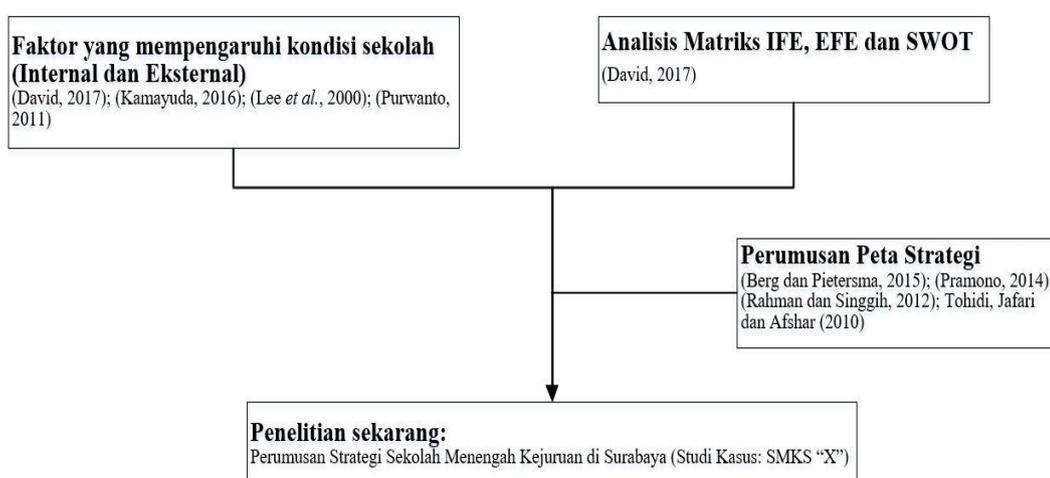
Pramono (2014), tujuan dari penelitian adalah untuk mengukur kinerja SMKN 6 Surakarta dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pengukuran tingkat kinerja SMKN 6 Surakarta pada empat aspek (perspektif) kinerja dalam *Balanced Scorecard*, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Rahman dan Singgih (2012), didalam membuat peta strategi berdasarkan empat perspektif, yang terdiri dari 14 sasaran strategi Lembaga Pendidikan, adalah sebagai berikut: peningkatan kualitas pendidikan, kepuasan pelanggan, perluasan jaringan, optimalisasi pendapatan, efisiensi biaya operasional, pemanfaatan investasi, peningkatan inovasi dan riset pelayanan, efisiensi waktu pelayanan dan anggaran operasional, pemberdayaan dan keselarasan SDM, efektifitas pengajaran guru, peningkatan kepuasan pegawai,

kelancaran informasi dan komunikasi, peningkatan kompetensi pegawai dan pembinaan akhlaq pegawai.

Tohidi, Jafari dan Afshar (2010), penelitian ini merupakan perencanaan strategis di organisasi pendidikan Iran (terutama sekolah). Meskipun ada banyak masalah dalam organisasi pendidikan, perencanaan strategis jarang digunakan. Hasil penelitian ini mungkin berguna bagi manajer organisasi pendidikan dan terkait, yang menghubungkan proses internal mereka dengan strategi dan membuatnya berlaku. Penggunaan alat BSC menunjukkan bagaimana Peta Strategi direncanakan untuk organisasi pendidikan dan bagaimana data yang diperlukan dikumpulkan dengan wawancara yang diadakan dengan manajer yang telah merencanakan strategi untuk organisasi mereka dan siapa yang tidak. Selain itu, kemampuan dan fleksibilitas BSC digunakan untuk menyelesaikan masalah organisasi pendidikan dan meningkatkan efektivitas dan efisiensinya, telah ditunjukkan dalam hasil.

Pada penelitian ini, ditujukan untuk menyusun SWOT pada pengembangan bisnis di salah satu Sekolah Menengah Kejuruan dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal sekolah sehingga didapatkan alternatif-alternatif strategi dimasa yang akan datang. Perumusan peta strategi ini juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja operasional sekolah didalam peningkatan mutu sekolah. Posis penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.7.



Gambar 2.8 Posisi Penelitian

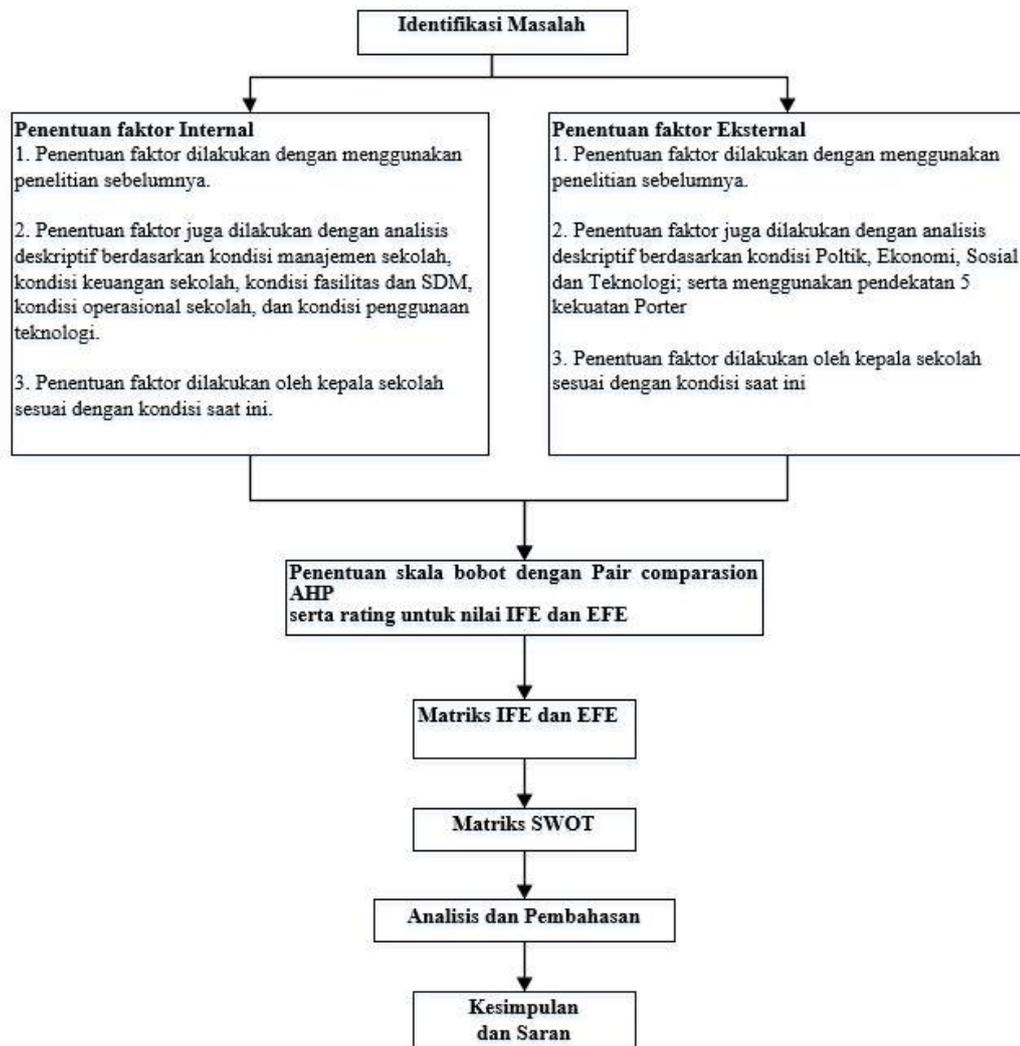
(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Kerangka penelitian

Didalam penelitian ini dimulai dari identifikasi permasalahan kemudian selanjutnya dilakukan pengumpulan data serta pengolahan data. Dari data yang telah diperoleh, maka dilakukan analisis untuk mendapatkan hasil dari permasalahan yang terjadi dan terakhir dilakukan kesimpulan dan saran dari hasil analisis terhadap permasalahan yang diteliti. Adapun kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1



Gambar 3.1 *Flowchart* Metode Penelitian

3.2 Pengumpulan data

Adapun pengumpulan data didalam penelitian ini terdiri dari data primer dan juga data sekunder.

3.2.1 Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer diperoleh dari pengamatan langsung (observasi) dan wawancara. Observasi pada proses sekolah dilakukan untuk mendapatkan permasalahan yang sedang dihadapi oleh sekolah. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan sebagai penunjang jawaban kuisisioner.

Pada pengumpulan data untuk menentukan alternatif strategi, wawancara dan pengisian kuisisioner untuk variabel faktor-faktor internal (Tabel 3.1) dan variabel faktor-faktor eksternal (Tabel 3.2) untuk penggunaan matriks SWOT.

Wawancara dan pengisian kuisisioner dilakukan oleh Kepala Sekolah dengan pertimbangan bahwa Kepala Sekolah memiliki tugas sebagai manajer dan pengambil keputusan organisasi didalam sekolah.

3.2.2 Pengumpulan Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder diperoleh dari dokumen sekolah dan juga literatur-literatur yang lain terkait dengan penelitian ini. Misalnya: data kas keuangan tahun 2017/2018 dan 2018/2019. Selain itu, observasi data pasar serta lingkungan terkait dunia pendidikan di Indonesia. Hal ini dilakukan untuk melihat posisi sekolah terhadap pangsa pasar.

3.3 Identifikasi Masalah

Dari pengumpulan data yang telah dilakukan, selanjutnya dilakukan identifikasi masalah yang sedang dihadapi sekolah. Pada penelitian ini, berfokus untuk melihat kondisi bisnis sekolah saat ini dan faktor eksternal dan internal.

Faktor internal serta eksternal sekolah ini akan dipilih sesuai analisa deskripsi berdasarkan sumber-sumber literatur dan internet yang akan disesuaikan dengan kondisi sekolah. Selanjutnya, melakukan wawancara serta pengisian form, untuk memilih faktor yang ada dan menentukan faktor-faktor lain yang tidak terdapat di list form (Lampiran 1).

Tabel 3.1 Contoh variabel faktor-faktor internal pada sekolah

No	Variabel Faktor Internal	Sumber
1	Sekolah memiliki fasilitas laboratorium dan kelas?	(David, 2017)
2	Memiliki guru yang berkualitas dan bersertifikasi?	(Kamayuda, 2016)
3	Budaya sekolah yang membangun karakter siswa?	(Lee <i>et al.</i> , 2000)
4	Lingkungan sekolah yang aman bagi siswa?	
5	Manajemen sekolah yang baik?	
6	Status guru dan karyawan lainnya?	
7	Memiliki hubungan yang kuat dengan dunia industri?	
8	Adanya SOP yang jelas?	
9	Citra sekolah dari perspektif guru dan siswa?	
10	Memiliki dukungan dana?	
11	Adanya pelatihan untuk guru dan karyawan?	
12	Sumber pendapatan lancar dari siswa?	
13	Jumlah siswa yang meningkat?	
14	Adanya program unggulan?	
15	Pengetahuan dan pemahaman atas peraturan dan kebijakan pemerintah	
16	<i>Branding image</i> sekolah yang kuat	
17	Adanya promosi pada aktivitas pemasaran	
18	Kecukupan modal usaha sekolah?	
19	Program pembelajaran ekstrakurikuler yang menarik?	
20	Adanya website resmi atau media informasi lainnya tentang sekolah?	
21	Penggunaan website yang efektif terhadap promosi lainnya?	
22	Adanya program beasiswa?	
23	Memiliki data jumlah alumni?	
23	Jumlah alumni kuliah atau kerja atau berwiraswasta banyak?	
24	Kualitas siswa yang baik?	
...	

Tabel 3.2 Contoh variabel faktor-faktor eksternal pada sekolah

No	Variabel Faktor Eksternal	Sumber
1	Tingkat pertumbuhan ekonomi yang stabil?	(David, 2017)
2	Persaingan antar sekolah yang baik?	(Kamayuda, 2016)
3	Potensi lulusan SMP?	(Lee <i>et al.</i> , 2000)
4	Pertumbuhan jumlah SMK di Surabaya?	
5	Adanya kerjasama dengan pihak Industri?	
6	Lokasi sekolah yang strategis dan dapat dijangkau	
7	Kebijakan pemerintah terkait pendidikan SMK	
8	Kebijakan pemerintah terkait PPDB	
9	Penyerapan tenaga kerja SMK?	

No	Variabel Faktor Eksternal	Sumber
10	Perkembangan teknologi di sektor pendidikan SMK	
11	Tuntutan orang tua yang tinggi?	
12	Image sekolah dari perspektif masyarakat?	
13	SPP yang bersaing	
14	Siswa puas terhadap pembelajaran	
15	Pendidikan	
16	Tingkat pengangguran di Indonesia?	
....	

3.4 Pengolahan data

Pada tahapan ini, dari hasil observasi permasalahan yang ada selanjutnya dilakukan pengolahan data dengan mencari pembobotan dan ranking dengan menggunakan metode *paired comparasion* dan mencari alternatif strategi dengan SWOT.

3.4.1 Penentuan Bobot dan Rangkaing

Tujuan membuat kuisisioner untuk mendapatkan penilaian dari responden yang menentukan tingkat kepentingan dari masing-masing faktor, dimana kuisisioner merupakan kuisisioner perbandingan berpasangan (*paired comparasion Saaty*). Penilaian ini dilakukan dengan membandingkan antara faktor kekuatan dengan kelemahan untuk mendapatkan penilaian internal dan mebandingkan antar faktor peluang dan ancaman untuk mendapatkan penilaian eksternal. Selajutnya membandingkan antara sub kriteria pada kekuatan, kelemahan, peluang dan juga ancaman. Dengan CR harus lebih kecil dari 0,1 untuk melihat konsistensi jawaban responden.

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria 2	
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
1	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
2	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
3	B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

Gambar 3.2 Contoh penerapan *paired comparasion*

Sumber: Diah Ratnasari (2015)

Setelah dilakukan pembobotan, maka penentuan rating untuk faktor-faktor internal dilakukan dengan menggunakan skala 1-4 berdasarkan respon dari narasumber sekolah. Dimana jika pada skala 1 menunjukkan faktor tersebut bernilai yang besar terhadap kelemahan sekolah; jika pada skala 2 menunjukkan

faktor tersebut bernilai kecil terhadap kelemahan sekolah; jika pada skala 3 menunjukkan faktor tersebut bernilai kecil terhadap kekuatan sekolah; jika pada skala 4 menunjukkan faktor tersebut bernilai besar terhadap kekuatan sekolah. Untuk penentuan rating pada faktor-faktor eksternal juga dapat dilakukan sesuai dengan penentuan rating faktor internal.

3.4.2 Analisis Matriks IFE, EFE dan SWOT

Didalam menentukan alternatif-alternatif strategi dengan menggunakan matriks IFE, EFE dan SWOT dilakukan dengan tahapan, antara lain:

1. Melakukan penentuan faktor internal (Tabel 3.1) dan eksternal (Tabel 3.2) sekolah dengan melakukan wawancara dan pengisian kuisisioner oleh kepala sekolah.
2. Dari pengumpulan informasi untuk faktor eksternal dan internal, selanjutnya pembuatan dan pengisian matriks IFE (Tabel 3.3) dan EFE (Tabel 3.4) oleh kepala sekolah dilakukan untuk melihat bobot dan ranking pada masing-masing faktor.

Tabel 3.3 Contoh perhitungan matriks IFE

	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
	Faktor Kekuatan (<i>Strength</i>)			
	Faktor Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
	Total	1		

Tabel 3.4 Contoh perhitungan matriks EFE

	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
	Faktor Peluang (<i>Opportunity</i>)			
	Faktor Ancaman (<i>Threat</i>)			
	Total	1		

3. Pendekatan dengan matriks SWOT (Tabel 3.5) juga diperlukan untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di sekolah. Selain itu, metode ini dapat melihat hubungan antara kekuatan-peluang; kekuatan-ancaman, kelemahan-peluang dan kelemahan-ancaman.

Tabel 3.5 Contoh perhitungan matriks SWOT

Matriks SWOT	Kekuatan (<i>Strength</i>)					Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
	S1	S2	W1	W2
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi SO: 1. (S1, ..., O1, ...) 2.					Strategi WO: 1. ... (W1, ..., O1, ...) 2.				
O1										
O2										
...										
Ancaman (<i>Threat</i>)	Strategi ST: 1. (S1, ..., T1, ...) 2.					Strategi WT: 1. (W1, ..., T1, ...) 2.				
T1										
T2										
...										

3.5 Pembuatan Peta Strategi

Perencanaan peta strategi menggunakan pendekatan metode *balanced scorecard* untuk mempertimbangkan kinerja sekolah dengan menggunakan 4 perspektif antara lain: persepektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perpspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

3.6 Analisis dan Pembahasan

Pada tahapan ini, dilakukan analisis secara mendalam terhadap alternatif strategi yang diperoleh dari hasil *input stage* dan *matching stage*. Sehingga didapatkan alternatif strategi yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk perencanaan strategi sekolah dimasa yang akan datang.

3.7 Kesimpulan dan Saran

Dari setiap tahapan penelitian yang telah dilakukan, didapatkan hasil analisis dari penelitian sehingga dapat ditarik beberapa kesimpulan serta saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB 4

PROFIL SEKOLAH DAN KONDISI LINGKUNGAN

4.1 Profil Sekolah

SMK ini berdiri pada tahun 1987, dengan status kepemilikan yayasan. SMK swasta ini berlokasi di kecamatan Tandés, kota Surabaya. Sekolah kejuruan ini memiliki kompetensi keahlian yaitu: Kompetensi keahlian Teknik Mesin/Teknik Permesinan dan Kompetensi keahlian Teknik Otomotif/Teknik Kendaraan Ringan

Sekolah ini memiliki akreditasi B (Baik) dan memiliki rombongan belajar untuk masing-masing tingkat dan kompetensi keahlian sebesar 1 rombel. Jadwal pembelajaran sekolah ini berada pada siang hari dengan (13.00-17.30 WIB), dengan konsep pembelajarannya adalah berbasis Industri/Bengkel yang menggunakan kurikulum 2013 revisi. Guru di sekolah ini memiliki kualifikasi S1 dengan Kepala Sekolah berkualifikasi S2 (Tabel 4.1).

Tabel 4.1 Kualifikasi Tenaga Pendidik

No	Jabatan	Pendidikan
1	Kepala Sekolah	S-2
2	Guru PPKN	S-1
3	Guru Agama Islam	S-1
4	Guru Agama Kristen	S-1
5	Guru Bahasa Indonesia	S-1
6	Guru Bahasa Inggris	S-1
7	Guru Seni Budaya Keterampilan	S-1
8	Guru Penjas	S-1
9	Guru Simkomding	S-1
10	Guru Fisika	S-1
11	Guru Kimia	S-1
12	Guru Bahasa Jawa	S-1
13	Guru PKWU	S-1
14	Guru bidang Teknik Permesinan	S-1
15	Guru bidang Teknik Kendaraan Ringan	S-1
16	Bendahara	SMA
17	Tata Usaha	SMK

4.2 Visi dan Misi Sekolah

Visi merupakan pernyataan dari organisasi yang merupakan komitmen bagi suatu organisasi untuk menjadi apa sesuai dengan kesepakatan yang akan dicapai dimasa yang akan datang. Sekolah kejuruan ini memiliki visi yaitu: menjadi SMK yang unggul dalam menciptakan tenaga kerja yang terampil, kreatif, inovatif, disiplin, mandiri, kompetitif di era persaingan ekonomi global dengan dilakndasi dengan iman dan taqwa serta cinta tanah air dan bangsa.

Adapun misi sekolah ini adalah:

1. menyelenggarakan pendidikan kejuruan yang ditunjang dengan sarana dan prasarana sesuai dengan standar industri dan sumber daya yang profesional
2. memberikan pelayanan yang baik kepada warga sekolah dan masyarakat
3. membekali peserta didik dengan berbagai pengetahuan dan keterampilan menjadi lulusan yang berakhlak mulia, cerdas, kompetitif dan profesional dibidang keahliannya
4. meningkatkan fasilitas dan lingkungan belajar yang kondusif dan nyaman serta memenuhi standar kualitas dan kuantitas
5. mengembangkan kurikulum, metodologi, pembelajaran dan sistem berbasis kompetensi
6. membangun kemitraan dengan DU/DI yang mampu memberikan pengalaman kerja sesuai dengan standar kompetensi nasional indonesia (SKNI) sekaligus menyerap tamatannya
7. menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler agar peserta didik mampu mengembangkan kecakapan hidup (*life skill*)

4.3 Tujuan Sekolah

Pada sekolah kejuruan ini memiliki tujuan diantaranya:

1. Standar Kompetensi Lulusan
 - a) Tercapainya rata-rata nilai Ujian Nasional minimal 8.0
 - b) Meraih kejuaraan bidang akademis dan non akademis tingkat kota dan nasional
 - c) Terbekalnya siswa untuk mengembangkan minat, bakat dan prestasi melalui kegiatan ekstra kurikuler dan OSIS

d) Terwujudnya kelulusan yang memiliki kompetensi keahlian yang sesuai dengan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia

2. Standar Isi

a) Terwujudnya kurikulum kejuruan yang relevan dengan kebutuhan DU/DI dan bermuatan keterampilan abad 21, literasi, berkarakter, dan peduli lingkungan

b) Terwujudnya pengembangan silabus untuk semua mata pelajaran

c) Terwujudnya pengembangan RPP yang inovatif dan kolaboratif untuk semua mata pelajaran dengan kompetensi keahlian yang diminati peserta didik

3. Standar Proses

a) Terlaksananya proses pembelajaran kejuruan yang sesuai dengan kebutuhan DU/DI bermuatan keterampilan abada 21, literasi, berkarakter, dan peduli lingkungan

b) Terwujudnya proses pembelajaran dengan sarana dan prasarana berstandar industri

c) Terwujudnya proses pembelajaran dengan media yang inovatf

d) Terwujudnya layanan bimbingan dan konseling secara optimal

e) Terwujudnya pemahaman prinsip dasar pembelajaran online melalui internet dan menggunakannya untuk memperoleh dan menyajikan informasi dengan memperhatikan etika dan undang-undang berlaku

4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

a) Terwujudnya pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional

b) Terwujudnya kinerja pendidik dan tenaga pendidik yang optimal

c) Terwujudnya pendidik dan tenaga kependidikan yang kreatif, inovatif, dan berprestasi

5. Standar Sarana dan Prasarana

a) Terwujudnya ruang belajar, ruang terbuka hijau dan fasilitas pembelajaran yang sesuai dengan rombongan belajar dan standar sarana prasarana pendidikan

b) Terpeliharanya sarana dan prasarana pendidikan yang baik

6. Standar Pengelolaan
 - a) Terpenuhinya standar pengelolaan/manajemen yang transparan, akuntabel dan berkesinambungan
 - b) Terpenuhinya standar manajemen berakreditasi nasional
7. Standar Pembiayaan
 - a) Terwujudnya peningkatan sumber dana
 - b) Terlaksananya penggunaan dana yang proporsional dan transparan
 - c) Terwujudnya pelaporan penggunaan dana yang akuntabel
8. Standar Penilaian
 - a) Terlaksananya penilaian keterampilan berdasarkan kompetensi keahlian peserta didik
 - b) Terlaksananya penilaian autentik secara berkesinambungan
 - c) Terlaksananya penilaian berbasis IT
 - d) Terlaksananya program perbaikan dan pengayaan secara optimal
9. Standar Budaya dan Lingkungan Sekolah
 - a) Terwujudnya lingkungan belajar yang kondusif
 - b) Terwujudnya nilai-nilai karakter dalam kehidupan sehari-hari
 - c) Terwujudnya budaya membaca bagi warga sekolah
 - d) Terwujudnya budaya dan cinta lingkungan

4.4 Fasilitas Sekolah

Untuk mendukung proses belajar berjalan dengan lancar, maka perlunya dukungan fasilitas dari sekolah (Lampiran 5). Pada sekolah kejuruan ini memiliki fasilitas prasarana yang dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.2 Prasarana sekolah

Jenis	Kepemilikan	Nama
Bengkel	Milik	BENGKEL OTOMOTIF
Bengkel	Milik	BENGKEL PEMESINAN
Ruang TU	Milik	KANTOR SMK SARIPRAJA
Laboratorium Komputer	Milik	LAB. KOMPUTER

Jenis	Kepemilikan	Nama
Ruang Ibadah	Milik	MUSHOLLA
Ruang Perpustakaan	Milik	perpustakaan
Ruang Teori/Kelas	Milik	RUANG 1-6

Sumber: data internal sekolah

4.5 Kondisi Lingkungan Eksternal

4.5.1 Political, Economic, Social, Technology

1. Ekonomi

Pertumbuhan inflasi di Indonesia mengalami kenaikan, khususnya di sektor pendidikan, rekreasi dan olahraga. Berdasarkan data dari BPS (2020), laju inflasi di sektor pendidikan ditahun 2019 sebesar 3,25 dari sebelumnya 3,15. Dengan Indeks Harga Gabungan di 82 kota, sektor pendidikan meningkat dari 130,24 pada tahun 2018 menjadi 135,47 pada tahun 2019. Kenaikan di sektor ini juga dialami di kota Surabaya, dengan Indeks Harga Konsumen di sektor Pendidikan, Rekreasi dan Olahraga sebesar 128,31 di tahun 2019 dari 123,79 di tahun 2018.

Tabel 4.3 Indeks Harga Konsumen Gabungan 82 kota

Kelompok dan Subkelompok <i>Groups dan Subgroups</i>	2016	2017	2018	2019
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
V Kesehatan/Health	119,35	123,63	127,29	131,39
A Jasa Kesehatan/ <i>Health Services</i>	114,41	117,58	119,82	122,44
B Obat-obatan/ <i>Medicines</i>	116,03	118,98	123,33	128,07
C Jasa Perawatan Jasmani/ <i>Personal Care Services</i>	129,45	135,89	142,19	147,68
D Perawatan Jasmani dan Kosmetik <i>Personal Care and Cosmetics</i>	123,57	129,23	133,59	138,54
VI Pendidikan, Rekreasi, dan Olahraga <i>Education, Recreation, and Sports</i>	116,18	119,59	123,61	127,70
A Jasa Pendidikan/ <i>Education Services</i>	120,62	125,33	130,24	135,47
B Kursus-kursus/Pelatihan <i>Vocational Training</i>	116,86	122,49	129,05	136,33
C Perlengkapan/Peralatan Pendidikan <i>Education Equipment</i>	110,55	112,88	116,48	120,15
D Rekreasi/ <i>Recreation</i>	111,08	112,14	114,33	115,79
E Olahraga/ <i>Sports</i>	112,14	114,42	117,61	120,55
VII Transpor, Komunikasi, dan Jasa Keuangan <i>Transport, Communication, and Financial Services</i>	123,09	128,48	130,94	133,85
A Transpor/ <i>Transport</i>	135,56	138,94	142,30	146,12
B Komunikasi dan Pengiriman <i>Communication and Delivering</i>	99,50	104,92	105,12	105,71
C Sarana dan Penunjang Transpor <i>Transport Equipment and Supports</i>	114,99	136,38	140,80	144,71
D Jasa Keuangan/ <i>Financial Services</i>	118,30	118,40	118,57	118,66

Sumber: Statistik Indonesia (2020)

Tingginya biaya pendidikan ini disebabkan oleh banyaknya komponen yang masuk dalam kategori ini, meliputi investasi, operasional serta personal, dimana seiring dengan peningkatan ekonomi harga komponen ini makin meningkat dan membebani masyarakat. Sementara itu menurut Deputi Bidang Statistik Distribusi dan Jasa BPS, Yunita Rusanti, dalam perhitungan inflasi ini, kenaikan inflasi pendidikan ini mayoritas terjadi pada sekolah swasta sementara untuk sekolah negeri cenderung deflasi (CNBC, 2020).

Pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami penurunan, tercatat pada tahun 2019 pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 5,02% melambat sebesar 0,15% dari sebelumnya pada tahun 2018 sebesar 5,17%. Dengan pendapatan nasional per kapita pada tahun 2019 yaitu sebesar 42.780.957,6 miliar rupiah.



Gambar 4.1 Pertumbuhan ekonomi Indonesia 2016-2019

Sumber: Pendapatan Indonesia 2015-2019

Di kota Surabaya, terjadi peningkatan presentase Produk Domestik Regional Bruto untuk harga konstan menurut lapangan usaha jasa pendidikan mengalami kenaikan sebesar 9.668,10 miliar rupiah dengan laju pertumbuhan sebesar 6,66 (BPS Surabaya, 2020).

2. Sosial

Berdasarkan data dari BPS Surabaya (2019) perkembangan pada pembangunan manusia di Kota Surabaya pada tahun 2019 mengalami peningkatan, hal ini ditandai dengan meningkatnya Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang mencapai 82,22 dengan peningkatan sebesar 0,59 poin dibandingkan IPM kota Surabaya pada tahun 2018 yang besarnya 81,74. Peningkatan ini menunjukkan bahwa kualitas pembangunan manusia di kota Surabaya berada pada kelompok status kategori “sangat tinggi” ($IPM \geq 80$).

Pertumbuhan IPM ini, tidak terlepas dari pertumbuhan Harapan Lama Sekolah (HLS) di kota Surabaya yang meningkat dengan rerata sebesar 1,94%

pertahun. Peningkatan HLS ini menunjukkan bahwa semakin banyak penduduk yang bersekolah. Walaupun demikian, jika melihat Angka Partisipasi Sekolah (APS) kota Surabaya di tahun 2019, APS untuk penduduk dengan kategori umur 16-19 tahun sebesar 66,09%. Nilai ini menunjukkan bahwa masih ada 33,91% penduduk 16-19 tahun yang tidak bersekolah.

Pemerintah juga turut andil didalam pengembangan pendidikan di Indonesia. Seperti pada Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan, yang bertujuan untuk menjawab tantangan persaingan regional dan global, seperti pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA).

Di kota Surabaya, perkembangan jumlah sekolah SMK di Surabaya mengalami kenaikan sebesar 2,91% pada tahun ajaran 2019-2020 dengan jumlah 106 unit sekolah dari sebelumnya 103 peserta didik pada tahun ajaran 2018-2019.

Kenaikan jumlah sekolah tidak diikuti dengan kenaikan jumlah peserta didik. Pada tahun ajaran 2019-2020, jumlah peserta didik SMK mengalami penurunan sebesar 1,42% dari tahun ajaran sebelumnya. Hal ini berbeda dengan keadaan jumlah peserta didik di SMA, dimana pada tahun ajaran 2019-2020, jumlah peserta didik SMA mengalami kenaikan sebesar 1,59% dari tahun ajaran sebelumnya.

3. Politik

Salah satu arah kebijakan dan strategi nasional (Nawacita) adalah peningkatan kualitas manusia Indonesia, dimana agenda pembangunan SDM adalah meningkatkan SDM yang berkualitas dan berdaya saing; dan revolusi mental dan kebudayaan (RENSTRA Kemendikbud, 2020).

Didalam peningkatan SDM yang berkualitas maka Pemerintah Provinsi Jawa Timur mengalokasikan 35 persen Anggaran Pendapatan, dan Belanja Daerah (APBD) untuk sektor Pendidikan dan Kesehatan (*kemendagri.go.id*). Dimana Pemerintah Provinsi berencana untuk menjalankan program wajib belajar 12 tahun. Dan untuk mendukung program tersebut, maka Pemerintah Provinsi Jawa Timur menyediakan dana Rp 1,8 triliun untuk menggratiskan SPP SMA dan SMK Negeri yang ada di Jawa Timur (*kominfo.jatimprov.go.id*). Selain itu adanya

peraturan terkait Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) tidak berpengaruh dengan zonasi, sehingga memaksimalkan jumlah murid yang mendaftar.

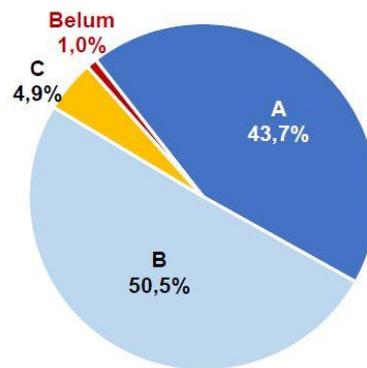
4. Teknologi

Pengaruh Revolusi 4.0 sangat besar didalam perkembangan teknologi, dimana ketergantungan teknologi dan digitalisasi disemua sektor tidak dapat dihindari lagi. Menurut Susenas MSBP 2018, layanan akses internet digunakan oleh hampir separuh siswa (52,59%) dan perbedaan jumlah siswa mengakses internet lebih besar di daerah perkotaan yaitu sebanyak 63,04% dibandingkan dengan di perdesaan sebesar 39,60%. Dimana sekitar 65,48% siswa menggunakan layanan internet untuk mengerjakan tugas/kuliah (Statistik Penunjang Pendidikan, 2018).

Penggunaan teknologi didalam pengajaran SMK juga pernah dilakukan penelitian terhadap keefektivitas penggunaannya. Menurut Bisri, Samsudi dan Suprptono (2009), penggunaan *E-learning* berbasis *Browser Based Training* efektif terhadap prestasi belajar siswa kelas XI SMK di Kendal untuk Kompetensi Pemeliharaan/Servis Transmisi Manual dan Komponen. Hal ini menunjukkan peran teknologi dapat dikembangkan dan diterapkan untuk menunjang proses pembelajaran khususnya di SMK.

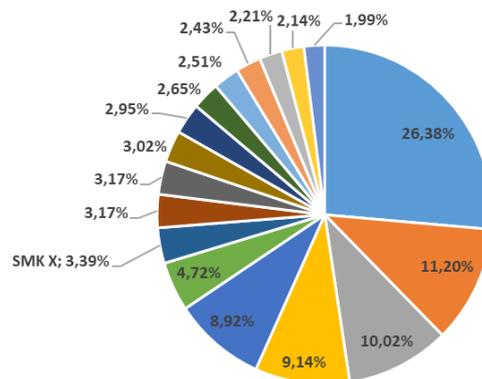
4.5.2 *Poter's 5 Forces*

Dengan total jumlah 103 sekolah SMK di kota Surabaya, persebaran SMK yang terbesar terdapat di kecamatan Gubeng dengan jumlah unit sekolah 10. Akreditasi SMK di kota Surabaya didominasi oleh akreditasi B (Baik) sebesar 50,5% dan diikuti oleh akreditasi A sebesar 43,6%. Di kecamatan Tandes, terdapat 3 unit SMK yang berstatus swasta dengan status akreditasi adalah B.



Gambar 4.2 Akreditasi SMK di Kota Surabaya 2019
 Sumber: Neraca Pendidikan Kota Surabaya 2019

Pada Gambar 4.3, dapat dilihat jumlah peserta didik yang terdaftar di SMK “X” adalah 3,39% dari total jumlah peserta didik SMK yang berakreditasi B di Kota Surabaya. Selain itu, total jumlah peserta didik yang terdaftar untuk jurusan Teknik Otomotif adalah 1.357 orang sedangkan total peserta didik yang terdaftar di jurusan Teknik Mesin adalah 384 orang. Hal ini menunjukkan minat peserta didik untuk mendaftar di jurusan Teknik Otomotif lebih besar dari pada jurusan Teknik Mesin.



Gambar 4.3 Jumlah peserta didik Kelas X Teknik Mesin dan Otomotif Akreditasi B
 Sumber: datapokok.ditpsmk.net (diakses 14 Juli 2020)

1 Persaingan antar sekolah

Persaingan antar sekolah yang sangat kompetitif dengan faktor biaya pendidikan yang murah. Walaupun demikian adanya hubungan baik antar kepala sekolah SMK di Surabaya memungkinkan untuk bersaing secara sehat. Peningkatan jumlah peserta didik SMK di kecamatan Tandes serta potensi pertumbuhan jumlah siswa SMP di Surabaya yang positif. Dari sisi peserta didik,

posisi akreditasi dan kualitas sekolah menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan untuk pengembangan sekolah dimasa depan.

2 Ancaman Munculnya Pesaing baru

Perkembangan jumlah murid SMK di Surabaya serta fokus pemerintah didalam pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu pemicu untuk penambahan sekolah baru, khususnya di Surabaya. Menurut BPS Kota Surabaya 2020, pada tahun 2020 jumlah sekolah SMK mengalami pertumbuhan positif dengan 3 sekolah yang berdiri. Hal ini disebabkan pemerintah mempermudah proses perijinan untuk pendirian SMK. Hal yang serupa juga dengan proses perijinan didalam pembuatan kompetensi kejuruan yang dipermudah.

3 Ancaman Munculnya Produk Pengganti

Didunia pendidikan, salah satu ancaman munculnya produk pengganti adalah penggunaan media teknologi secara daring oleh jasa pendidikan baik pelatihan maupaun pengajaran, seperti: Ruang Guru, UdeMy, Sertifikasi Online, dan lain sebagainya. Walaupun, keberadaan jasa ini masih sangat rendah bahkan tidak bisa mengganti SMK itu sendiri. Karena SMK dan SMA merupakan program wajib pemerintah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

4 Kekuatan Penawaran Supplier

Kerjasama yang dilakukan SMK dengan pihak Dunia Usaha atau Dunia Industri (DU/DI) merupakan faktor untuk kekuatan penawaran supplier. Hal ini dikarenakan oleh perhatian pihak DU/DI untuk mendukung praktik kerja industri (prakerin). Selain itu, ketersediaan guru juga menjadi salah satu faktor untuk mendukung aktivitas pembelajaran adalah ketercukupan guru. Hal ini bertujuan untuk mencegah penambahan beban mengajar yang berlebih. Melakukan kerjasama dan promosi di SMP pada yayasan yang sama, menjadi nilai jual yang baik didalam persaingan sekolah.

5 Kekuatan Penawaran Konsumen

Faktor kekuatan ini dapat dilihat dari kepuasan orang tua serta siswa didalam merasakan pelayanan jasa pendidikan. Walaupun saat ini sekolah belum melaksanakan penilaian kepuasan kepada orangtua serta siswa. Kondisi ini juga dapat dilihat dengan jumlah siswa yang pindah sekolah didalam satu tahun pelajaran.

Tabel 4.4 Faktor Eksternal Sekolah

No	Peluang
1	Peraturan pemerintah terhadap Penerimaan Peserta Didik Baru
2	Faktor kebijakan dana bantuan pendidikan (BOS) dari pemerintah pusat dan daerah
4	Akses, Lokasi dan sarana menuju ke sekolah strategis dan dapat dijangkau (seperti: jalan, angkutan umum, dll)
5	Faktor lingkungan sosial pergaulan bebas yang mempengaruhi naiknya angka putus sekolah
6	Perkembangan teknologi di dunia Industri dan dunia pendidikan khususnya SMK
7	Faktor biaya pendidikan sekolah swasta yang murah dan gratis mempengaruhi kinerja sekolah swasta yang memungut biaya kepada peserta didik
8	Proses perijinan untuk pendirian sekolah dan jurusan baru di SMK yang dipermudah
9	Minat peserta didik untuk masuk ke SMA (persepsi masyarakat terhadap SMK)
10	Adanya kerjasama yang dilakukan sekolah dengan pihak DU/DI (misalnya: Prakerin)
11	Faktor rendahnya pendapatan orangtua wali murid berpengaruh dalam pembiayaan pendidikan peserta didik
12	Faktor lingkungan sosial pergaulan bebas yang mempengaruhi naiknya angka putus sekolah
13	Faktor jejaring media sosial dan game online mempengaruhi turunnya minat siswa untuk sekolah
14	Posisi akreditasi dan kualitas sekolah terhadap persaingan sekolah
15	Faktor biaya pendidikan sekolah swasta yang murah dan gratis mempengaruhi kinerja sekolah swasta yang memungut biaya kepada peserta didik
16	Penurunan jumlah guru di SMK 2019-2020 (kota Surabaya)
17	Masih terdapatnya siswa yang pindah sekolah

4.6 Kondisi Lingkungan Internal

Beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap lingkungan internal sekolah berdasarkan analisis deskriptif sesuai dengan data internal sekolah dan juga berdasarkan hasil wawancara dan pengisian kuesioner dari kepala sekolah.

Tabel 4.5 Faktor Internal Sekolah

No	Kondisi Internal Sekolah
1	Organisasi memiliki kepemimpinan (<i>leadership</i>) yang kuat, kerjasama yang baik dan kompak serta moral yang tinggi
2	Biaya pendidikan murah yang dapat bersaing
3	Adanya bantuan terhadap keuangan sekolah (BOS)
4	Tersedianya bahan pengajaran bagi peserta didik (seperti: buku, LKS, bahan praktik)
5	Proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru sudah baik
6	Kelulusan peserta didik sudah 100%
7	Biaya pendidikan sekolah yang baik
8	Sekolah sudah menggunakan media teknologi dan informasi didalam pengajaran dan ujian
9	<i>Turn over</i> (tingkat keluar) baik guru dan pegawai yang tinggi
10	Image (nama) sekolah yang tidak terkenal
11	Pelaksanaan promosi masih kurang efektif (contohnya: penggunaan website, ig, brosur)
12	Aliran pendapatan masih kurang lancar (contoh: pembayaran SPP)
13	Sekolah tidak mendapatkan keuntungan (pendapatan = 0)
14	Masih kurangnya pelatihan dan pengembangan bagi kepala sekolah, guru dan pegawai
15	Adanya Sekolah Menengah Pertama di Yayasan yang sama
16	Faktor biaya pendidikan sekolah swasta yang murah dan gratis mempengaruhi kinerja sekolah swasta yang memungut biaya kepada peserta didik
17	Penurunan jumlah guru di SMK 2019-2020 (kota Surabaya)
18	Masih terdapatnya siswa yang pindah sekolah

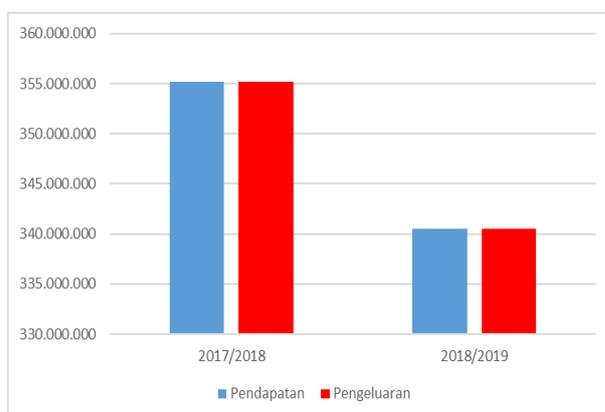
1 Kondisi Manajemen Sekolah

Kepemimpinan (*leadership*) yang kuat merupakan salah satu faktor yang berpengaruh didalam penguatan manajemen sekolah. Moral yang tinggi baik guru dan juga pegawai serta kerjasama yang baik dapat membantu kelancaran disetiap aktivitas atau program sekolah. Walaupun demikian, masih rendahnya gaji yang diterima oleh guru, hal ini menyebabkan guru banyak yang mengajar di sekolah yang lain. Hal inilah yang menjadi salah satu penyebab meningkatnya guru yang mengundurkan diri.

2 Kondisi Keuangan Sekolah

Pendapatan sekolah diperoleh dari pembayaran Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang bergantung pada jumlah murid yang ada disekolah. Hal ini

berdampak pada pengeluaran sekolah yang harus menyesuaikan pengeluaran dengan pendapatan yang diperoleh. Selain itu, kurangnya kerjasama orangtua didalam pembayaran biaya SPP, dimana orangtua masih terlambat untuk membayar biaya SPP.



Gambar 4.4 Grafik Pendapatan dan Keuangan Sekolah 2018-2019

Sumber: Data internal sekolah yang diolah

Pada Gambar 4.3, dapat dilihat bahwa tidak adanya keuntungan atau kerugian yang diperoleh. Hanya saja jumlah pendapatan pada tahun pelajaran 2018/2019 mengalami penurunan yang diakibatkan jumlah siswa yang mendaftar berkurang. Oleh karena itu, pihak sekolah mengambil keputusan untuk melakukan kenaikan uang SPP. Walaupun demikian pihak sekolah mampu untuk bersaing dengan biaya pendidikan yang murah. Untuk laporan biaya sekolah secara rinci dapat dilihat pada Lampiran 6.

Selain itu terdapat faktor-faktor yang menjadi kelebihan terhadap keuangan diantaranya: sekolah mendapatkan bantuan operasional (BOS) dari pemerintah sehingga sekolah masih bisa bertahan didalam operasional sekolah. Untuk biaya sekolah seperti biaya SPP, biaya kunjungan industri dan lain sebagainya, masih bisa diterima dengan baik oleh orang tua.

3 Kondisi Fasilitas dan Sumber Daya Manusia

Kelengkapan dan ketercukupan sarana fisik yang memadai, seperti: laboratorium, ruang kelas, ruang guru, ruang perpustakaan) dan media pembelajaran yang lengkap (seperti: LCD proyektor, sistem audio, jaringan wifi dan properti yang sesuai dengan pembelajaran dan kelengkapan bahan pelajaran,

seperti buku, LKS dan bahan praktik) merupakan faktor yang mendukung untuk mempelancar kelangsungan Proses Belajar Mengajar (PBM).

Kondisi lain untuk mempelancar PBM adalah kualitas dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dan khususnya guru. Sehingga, perlunya pengembangan dan sertifikasi perlu dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru.

4 Kondisi Operasional Sekolah

Kegiatan operasional sekolah yaitu proses belajar mengajar. Pada proses PBM yang dilakukan oleh guru sudah baik. Akan tetapi orangtua masih kurang mendukung serta kurang berpartisipasi didalam program pendidikan di sekolah, hal ini disebabkan orang tua meyeruh anaknya sekolah sambil bekerja. Selain itu untuk minat belajar siswa masih rendah.

Untuk hasil pembelajaran, peserta didik disekolah ini mendapatkan kelulusan 100% diaman nilai UN dan kompetensi keahlian yang diperoleh sudah baik Walaupun demikian, masih kurangnya prestasi sekolah dibidang akademik dan non-akademik, kurangnya keterserapan lulusan sekolah di dunia industri dan perguruan tinggi, peserta didik masih belum memiliki sertifikat keahlian

5 Kondisi Penggunaan Teknologi

Pelayanan administrasi dan juga keuangan sudah mulai menerapkan teknologi dan informasi, walaupun adanya harapan untuk pengembangan absensi sidik jari untuk siswa menggunakan sistem sms gateway. Penggunaan media teknologi sudah banyak digunakan guru untuk proses pengajaran dan ujian.

BAB 5

PENGOLAHAN DATA DAN PEMBAHASAN

5.1 Pengolahan Data

5.1.1 Tahap Input (Matriks IFE dan EFE)

Informasi untuk pembuatan tahap input ini didasari oleh hasil kuesioner pada lampiran 1 yang akan digunakan sebagai dasar penentuan faktor internal untuk mendapatkan kelemahan dan kekuatan sekolah dan juga dasar penentuan faktor eksternal yang menjadi peluang serta ancaman sekolah. Kemudian selanjutnya dilakukan penilaian untuk menentukan faktor yang mempengaruhi kondisi sekolah. Tahapan ini terdiri dari perhitungan matriks *internal factor evaluation* (IFE) dan *external factor evaluation* (EFE) yang dilakukan sesuai dengan lampiran 2 dan 3.

1. Matriks IFE

Perhitungan Matriks IFE dilakukan dengan melakukan diskusi dengan kepala sekolah didalam mengevaluasi kekuatan sekolah yang berpengaruh untuk meningkatkan kinerja sekolah serta kelemahan yang dapat menghambat sekolah untuk berkembang. Hasil perumusan ini dapat dilihat Tabel 5.1 dan Tabel 5.2.

Tabel 5.1 Faktor Kekuatan Sekolah

Kode	Kekuatan	Keterangan
S1	Manajemen sekolah yang cukup baik	Kepemimpinan (<i>leadership</i>) yang kuat merupakan salah satu faktor yang berpengaruh didalam penguatan manajemen sekolah. Moral yang tinggi baik guru dan juga pegawai serta kerjasama yang baik dapat membantu kelancaran disetiap aktivitas atau program sekolah. Walaupun demikian, masih rendahnya gaji yang diterima oleh guru, hal ini menyebabkan guru banyak yang mengajar di sekolah yang lain. Hal inilah yang menjadi salah satu penyebab meningkatnya guru yang mengundurkan diri.
S2	Biaya pendidikan sekolah yang murah dan dapat bersaing	Pada Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), sekolah mampu bersaing melalui biaya pendidikan yang murah (SPP, biaya formulir dan biaya pendaftaran) yaitu: total 1.120.000 rupiah dibandingkan dengan SMK yang berdekatan sekolah ini, dengan total biaya sumbangan pendidikan sebesar 1.250.000 rupiah, belum termasuk biaya SPP dan lainnya).
S3	Adanya bantuan terhadap keuangan sekolah (BOS)	Adanya bantuan yang diberikan pemerintah berupa dana BOS. Pada saat ini, sekolah menerima dana BOS untuk tahap 1 sebesar Rp. 55.200.000,00.

Kode	Kekuatan	Keterangan
S4	Proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru cukup baik	Pada nilai akreditasi SMK ini, secara total sekolah memiliki skor 83 dengan predikat baik. Dengan standar proses dengan skor nilai 79 dengan predikat cukup baik. Hal ini dapat dilihat, kompetensi dan pengalaman guru didalam mengajar sudah cukup baik.
S5	Program pendidikan yang sudah baik	Pada nilai akreditasi SMK ini, secara total sekolah memiliki skor 83 dengan predikat baik. Dengan standar isi dengan skor nilai 84 dengan predikat baik. Hal ini dapat dilihat, kurikulum dan perencanaan dan pelaksanaan RPP sudah baik. Selain itu, program kegiatan ekstrakurikuler yang beragam seperti: pramuka, futsal dan lainnya.
S6	Sekolah sudah menggunakan media teknologi dan informasi didalam pengajaran dan ujian	Sekolah sudah menerapkan peranan teknologi informasi didalam pengajaran dengan menggunakan media google classroom dan juga sekolah juga sudah melakukan ujian dengan teknologi informasi yang dapat dikerjakan melalui google form ataupun secara daring di sekolah.

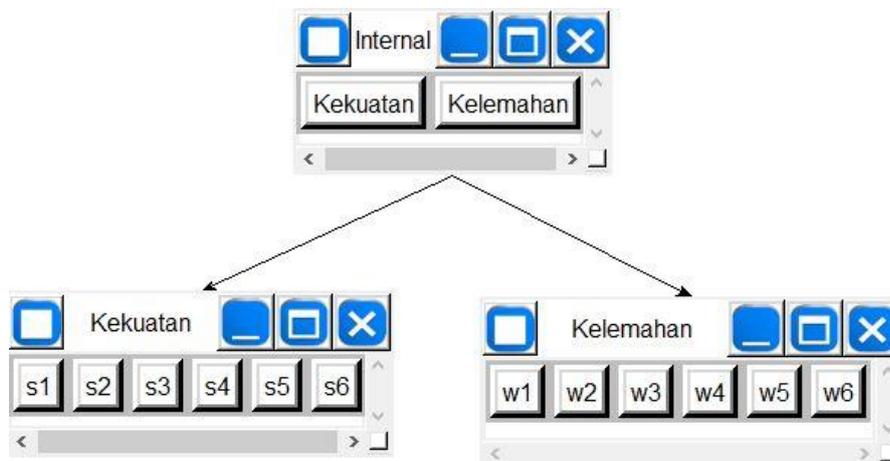
Tabel 5.2 Faktor Kelemahan Sekolah

Kode	Kelemahan	Keterangan
W1	Keterserapan lulusan di dunia kerja dan perguruan tinggi masih lemah	Sekolah masih memiliki keterserapan lulusan di DU/DI sebesar 50%, hal ini disebabkan oleh keterbatasan informasi dan juga minat lulusan yang ingin berkerja di DU/DI. Selain itu, belum adanya lulusan sekolah yang melanjutkan ke perguruan tinggi. Hal ini disebabkan sebesar 75% minat lulusan yang kurang untuk melanjutkan ke perguruan tinggi. Dan juga sebesar 25% SKHUN milik lulusan belum memenuhi standar masuk perguruan tinggi negeri.
W2	<i>Image</i> (nama) sekolah yang tidak terkenal	Citra atau nama sekolah masih belum terkenal. Hal ini dapat dilihat dari jumlah peserta didik yang mendaftar masih kurang dan juga mengalami penurunan pendaftaran peserta didik dari tahun lalu.
W3	Keuangan sekolah yang masih kurang baik	Walau sekolah tidak mendapatkan keuntungan, akan tetapi sekolah tidak mengalami kerugian, hal ini disebabkan biaya operasional sekolah ini dihabiskan untuk satu tahun pelajaran. Penyebab lainnya adalah orang tua masih telat untuk melakukan pembayaran biaya sekolah.
W4	Kelengkapan dan ketercukupan sarana fisik serta prasarana serta media pembelajaran yang masih kurang lengkap	Sekolah masih belum dilengkapi sarana penunjang, seperti: LCD, Proyektor, dan properti yang sesuai dengan mata pelajaran. Selain itu, sekolah masih memiliki keterbatasan alat pembelajaran untuk ruangan praktik. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sekolah didalam pembiayaan untuk pembaharuan alat praktik.

W5	Masih terdapat guru yang belum tersertifikasi dan memiliki sertifikat kompetensi	Guru produktif masih belum memiliki sertifikasi kompetensi. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan jumlah guru produktif untuk pembelajaran dikelas apabila guru mengikuti pelatihan. Selain itu, guru masih memiliki keterbatasan untuk membayar biaya sertifikasi kompetensi.
W6	Prestasi sekolah yang kurang menonjol	Sekolah masih belum memiliki prestasi di bidang Lomba Kompetensi Sekolah, hal ini disebabkan oleh minat siswa serta masih kurangnya keterlengkapan sarana dan kemampuan guru. Sekolah juga masih belum memiliki prestasi dibidang ekstra kurikuler, hal ini juga disebabkan minat siswa yang kurang serta kurang lengkapnya sarana lomba dan juga kemampuan pembina yang masih kurang.

Pada tahapan Matriks IFE, setiap faktor Kekuatan dan Kelemahan dari Internal Sekolah dilakukan perhitungan bobot dengan menggunakan *pair comparison* Saaty dengan pendekatan metode AHP. Penyusunan kerangka AHP faktor internal dilakukan dengan pengisian kuesioner yang bersumber dari kepala sekolah selaku manajemen sekolah (Gambar 5.1).

Validasi pada perhitungan bobot internal yaitu dengan menghitung nilai konsistensi pendapat dari hasil kuesioner dengan menggunakan nilai CR harus lebih kecil dari 0,1. Pada tabel 5.2 dapat dilihat CR pada faktor Kekuatan dan juga Kelemahan, memiliki nilai CR lebih kecil dari 1, yang artinya jawaban dari narasumber sudah konsisten. Perhitungan bobot internal ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* Super Decision.



Gambar 5.1 Penentuan *Pair Comparison* Internal dengan pendekatan AHP Saaty

Tabel 5.3 Bobot Kekuatan dan Kelemahan Sekolah

Internal	Bobot Internal	Kode	Bobot	Total Bobot	CR
Kekuatan	0,5	S1	0,156	0,078	0,0959
		S2	0,233	0,117	
		S3	0,145	0,073	
		S4	0,157	0,078	
		S5	0,157	0,078	
		S6	0,152	0,076	
Kelemahan	0,5	W1	0,124	0,062	0,0784
		W2	0,234	0,117	
		W3	0,224	0,112	
		W4	0,196	0,098	
		W5	0,068	0,034	
		W6	0,154	0,077	
Total =			1,000		

Dari Tabel 5.3, dapat dilihat bahwa untuk bobot tertinggi dari faktor kekuatan adalah biaya sekolah yang murah dan dapat bersaing (S2) dengan nilai bobot sebesar 0,117 sedangkan nilai bobot yang terendah pada kekuatan sekolah adalah adanya Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang diberikan ke sekolah (S3) dengan nilai bobot sebesar 0,073. Pada faktor kelemahan sekolah, nilai bobot tertinggi adalah *image* (nama) sekolah yang tidak terkenal (W2) dengan nilai bobot sebesar 0,117 sedangkan nilai bobot yang terendah adalah masih terdapatnya guru yang belum sertifikasi dan memiliki sertifikat kompetensi (W5) dengan nilai bobot sebesar 0,034.

2. Matriks EFE

Informasi terhadap yang berdasarkan hasil kuesioner pada lampiran 1 juga akan digunakan sebagai Perhitungan Matriks EFE yang kemudian dilakukan diskusi dengan kepala sekolah untuk mengevaluasi peluang sekolah yang berpengaruh didalam memberi keuntungan sekolah serta ancaman yang dapat harus diantisipasi oleh sekolah. Hasil perumusan ini dapat dilihat Tabel 5.4 dan Tabel 5.5.

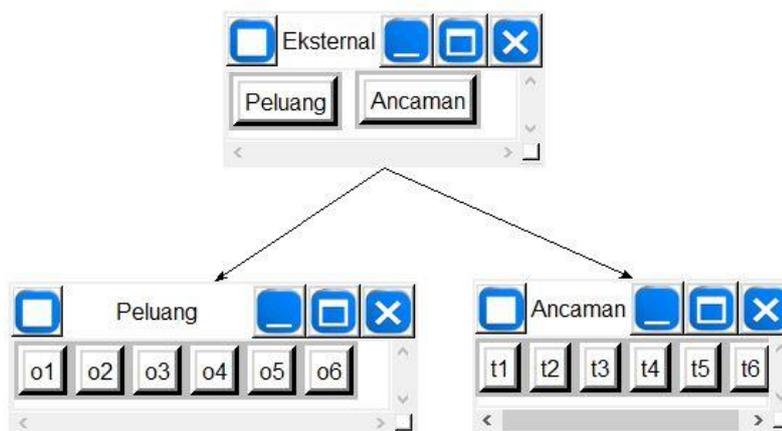
Tabel 5.4 Faktor Peluang Sekolah

Kode	Peluang	Keterangan
O1	Terdapat Sekolah Menengah Pertama (SMP) dibawah Yayasan yang sama	Yayasan ini memiliki lembaga pendidikan antara lain: PAUD, TK, SMP, SMA dan SMK. Dimana SMK "X" berada dibawah dinaungan Yayasan.
O2	Program BOS dari pemerintah	Di Kota Surabaya, dana BOS yang cair ke SMK mencapai Rp. 114.000.000.000 dengan penerima/sasaran sekolah sebesar 97,14%.
O3	Akses dan Lokasi yang baik	Sekolah ini memiliki akses dan lokasi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari akses jalan yang bagus, adanya transportasi ke sekolah. Dan juga sekolah memiliki lingkungan yang bebas dari keramaian jalan raya.
O4	Perkembangan teknologi yang mendukung pengajaran dan pelayanan sekolah	Teknologi Informasi dan Komunikasi sudah berkembang pesat pada saat ini. Pemamfaatan teknologi digunakan didalam media pembelajaran dan juga media pelayanan sekolah, seperti: <i>E-learning</i> berbasis <i>Browser Based Training</i> dan penggunaan media TIK untuk absensi peserta didik, dan lain sebagainya.
O5	Peningkatan jumlah peserta didik SMK dan potensi jumlah peserta didik SMP	Di kota Surabaya, perkembangan jumlah sekolah SMK di Surabaya mengalami kenaikan sebesar 2,91% pada tahun ajaran 2019-2020 dengan jumlah 106 unit sekolah dari sebelumnya 103 peserta didik pada tahun ajaran 2018-2019. Jumlah peserta didik untuk jenjang pendidikan SMP juga mengalami peningkatan sebesar 1,59% dengan jumlah siswa sebesar 114.607 peserta didik.
O6	Adanya perhatian dari DU/DI didalam pelaksanaan Prakerin	Perhatian dari Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI) sangat baik di SMK. Hal ini dapat dilihat dari kemudahan peserta didik SMK untuk melaksanakan Prakerin (Praktik Kerja Industri) sesuai dengan jurusannya.

Tabel 5.5 Faktor Ancaman Sekolah

Kode	Ancaman	Keterangan
T1	Pendapatan orangtua yang rendah	Didalam pembayaran biaya sekolah, keterlambatan pembayaran biaya sekolah oleh orang tua. Menurut bendahara sekolah, salah satu penyebabnya adalah masih adanya orangtua yang memiliki pendapatan yang rendah.
T2	Minat belajar yang menurun diakibatkan penggunaan teknologi yang salah serta pengaruh lingkungan	Menurut Statistik Penunjang Pendidikan (2018), sebanyak 73,57% peserta didik di kalangan SMA/SMK di Indonesia menggunakan teknologi internet untuk hiburan (game, nonton TV, film/video, radio, gambar, dan musik). Sedangkan 70,77% peserta didik menggunakan teknologi internet untuk pencarian informasi dan 67,75% untuk mengerjakan tugas. Penggunaan teknologi internet untuk hiburan, sering digunakan oleh peserta didik pada saat jam pelajaran juga. Selain itu, menurut kepala sekolah pengaruh lingkungan yang buruk (pergaulan teman, dan lainnya) juga mempengaruhi minat peserta didik didalam pembelajaran sekolah.

T3	Persaingan biaya pendidikan yang murah dan gratis	Pemerintah Provinsi Jawa Timur menyediakan dana Rp 1,8 triliun untuk menggratiskan SPP SMA dan SMK Negeri yang ada di Jawa Timur, selain itu Pemerintah juga mengatur untuk biaya pendidikan SMK Swasta.
T4	Kualitas dan akreditasi SMK baik swasta dan negeri	Menurut Neraca Pendidikan Kota Surabaya (2019), jumlah akreditasi SMK yang bernilai A sebesar 43,7%. Untuk akreditasi SMK yang bernilai B sebesar 50,5%, dan sisanya adalah SMK yang memiliki akreditasi C dan juga belum memiliki akreditasi. Hal ini menunjukkan bahwa SMK dengan akreditasi B masih mendominasi, walaupun demikian SMK yang memiliki akreditasi A menjadi nilai jual tersendiri bagi peserta didik untuk memilih sekolah formal.
T5	Belum ada kerjasama dengan DU/DI	Perhatian dari DU/DI (Dunia Usaha dan Dunia Industri) kepada SMK sudah bagus, hal ini terlihat dari pelaksanaan Praktek Kerja Industri (Prakerin) yang dilakukan peserta didik di lingkungan industri. Sekolah juga telah melakukan evaluasi serta kontrol terhadap peserta didik didalam pelaksanaan Prakerin. Walaupun demikian, sekolah masih belum memiliki kerjasama dengan DU/DI.
T6	Kepuasan orangtua dan siswa tidak diukur	Untuk melihat kinerja pelayanan dan pengajaran sekolah, perlunya sekolah untuk mengukur kepuasan orangtua dan siswa. Pengukuran kepuasan ini juga dapat melihat loyalitas orangtua dan siswa kepada sekolah, sehingga dapat menjadikan pertimbangan didalam perencanaan peningkatan kualitas pelayanan dan pengajaran sekolah.



Gambar 5.2 Penentuan *Pair Comparison* Eksternal dengan pendekatan AHP Saaty

Pada tahapan Matriks EFE, setiap faktor Peluang dan Ancaman dari Eksternal Sekolah dilakukan perhitungan bobot dengan menggunakan *pair comparison* Saaty dengan menggunakan pendekatan metode AHP. Penyusunan kerangka AHP faktor eksternal dilakukan dengan pengisian kuesioner yang bersumber dari kepala sekolah selaku manajemen sekolah (Gambar 5.2).

Validasi pada perhitungan bobot eksternal juga dilakukan dengan menghitung nilai konsistensi pendapat dari hasil kuesioner dengan menggunakan nilai CR yang harus lebih kecil dari 0,1. Pada tabel 5.6 dapat dilihat CR pada faktor Peluang dan Ancaman, memiliki nilai CR lebih kecil dari 0,1, yang artinya jawaban dari narasumber sudah konsisten. Perhitungan bobot pada lingkungan eksternal juga menggunakan bantuan dari *software* Super Decision.

Tabel 5.6 Bobot Peluang dan Ancaman Sekolah

Eksternal	Bobot Eksternal	Kode	Bobot	Total Bobot	CR
Peluang	0,75	O1	0,302	0,226	0,084
		O2	0,054	0,040	
		O3	0,072	0,054	
		O4	0,089	0,067	
		O5	0,287	0,215	
		O6	0,197	0,148	
Ancaman	0,25	T1	0,036	0,009	0,099
		T2	0,045	0,011	
		T3	0,181	0,045	
		T4	0,248	0,062	
		T5	0,225	0,056	
		T6	0,265	0,066	
Total				1,000	

Dari Tabel 5.6, dapat dilihat bahwa untuk bobot tertinggi dari faktor peluang adalah Terdapat Sekolah Menengah Pertama (SMP) dibawah Yayasan yang sama (O1) dengan nilai bobot sebesar 0,226. sedangkan nilai bobot yang terendah pada peluang sekolah adalah program (BOS) dari pemerintah (O2) dengan nilai bobot sebesar 0,04. Pada faktor ancaman sekolah, nilai bobot tertinggi adalah kepuasan dari orangtua serta siswa yang belum diukur (T6) dengan nilai bobot sebesar 0,66 sedangkan nilai bobot yang terendah adalah pendapatan orangtua yang rendah (W1) dengan nilai bobot sebesar 0,009.

5.1.2 Tahap Pencocokan (Matriks SWOT)

Menurut David (2017), penggunaan Matriks SWOT dilakukan untuk membantu manajer didalam pengembangan 4 tipe strategi, yaitu: strategi SO (Kekuatan dengan Peluang), strategi WO (Kelemahan Peluang), strategi ST (Kekuatan dengan Ancaman), dan strategi WT (Kelemahan dengan Ancaman).

Pencocokan matriks SWOT menggunakan ke empat faktor yang sesuai dengan kondisi sekolah. Keputusan yang baik dari kepala sekolah diperlukan untuk pengembangan matriks ini. Dari hasil diskusi yang mendalam dengan kepala sekolah, didapatkan pengembangan alternatif-alternatif strategi sesuai dengan Tabel 5.7.

Tabel 5.7 Matriks SWOT

Matriks SWOT		Kekuatan (Strength)						Kelemahan (Weakness)					
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5	W6
Peluang (Opportunity)	O1	Strategi (SO)						Strategi (WO)					
	O2	1. (S1) (S3) (S4) (S5) (S6) (O2) (O4)						1. (W2) (O4) (O5)					
	O3	(O5) (O6)						Peningkatan Promosi Sekolah					
	O4	Pembuatan Jurusan baru						2. (W3) (W4) (O1) (O2)					
	O5	2. (S2) (S5) (S6) (O1) (O3) (O4) (O6)						Memaksimalkan Dana BOS					
	O6	Membangun kerjasama dan kepercayaan terhadap SMP dibawah Yayasan yang sama.											
		3. (S4) (S6) (O4)						Pengembangan Proses Pembelajaran					
Ancaman (Threat)	T1	Strategi (ST)						Strategi (WT)					
	T2	1. (S1) (S4) (T5)						1. (W6) (W7) (T4)					
	T3	Melakukan Kerjasama dengan						Pengembangan Sumber Daya Sekolah.					
	T4	DU/DI						2. (W1) (W7) (T2)					
	T5							Pengembangan Budaya Sekolah					
	T6							Peningkatan Program Sekolah.					
								3. (W1) (W2) (W3) (W5) (W6) (W7) (T2) (T3) (T6)					
								Penguatan Manajemen Berbasis Sekolah dan Manajemen Keuangan Sekolah					

5.2 Pembahasan

Pada sub bab ini, akan dilakukan pembahasan mengenai hasil pengolahan data pada matriks IFE dan EFE untuk tahapan input dan juga pembahasan mengenai alternatif strategi yang diperoleh dari tahapan pencocokan strategi dengan menggunakan matriks SWOT.

5.2.1 Pembahasan Tahap Input (Matriks IFE dan EFE)

1. Matriks IFE

Pada perhitungan matriks IFE, menurut David (2017), total nilai pada perhitungan matriks berada pada nilai 1 yang merupakan nilai terendah dan nilai 4 yang merupakan nilai tertinggi, dengan nilai rata-rata adalah 2,5. Jika jumlah nilai matriks berada dibawah 2,5 mencirikan organisasi tersebut lemah secara internal, akan tetapi jika nilai berada diatas 2,5 menunjukkan bahwa organisasi memiliki posisi internal yang kuat. Dari perhitungan matriks IFE, pada tabel 5.3 dapat dilihat bahwa total nilai matriks IFE adalah 2,5, hal ini menunjukkan bahwa posisi internal pada organisasi sekolah memiliki kekuatan yang rata-rata. Sehingga sekolah memerlukan perbaikan didalam operasional sekolah, strategi, kebijakan dan prosedur.

Tabel 5.8 Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Total
S1	0,078	3	0,234
S2	0,117	3	0,350
S3	0,073	3	0,218
S4	0,078	3	0,235
S5	0,078	3	0,235
S6	0,076	3	0,228
W1	0,062	2	0,124
W2	0,117	2	0,234
W3	0,112	2	0,224
W4	0,098	2	0,196
W5	0,034	2	0,068
W6	0,077	2	0,154
	1,000		2,500

2. Matriks EFE

Didalam perhitungan matriks EFE, menurut David (2017), nilai total nilai tertinggi pada matriks adalah 4 dan yang terendah adalah 1, dimana rata-rata nilai total matriks adalah 2,5. Jika total nilai adalah 4, hal ini menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat merespons dengan cara yang luar biasa terhadap peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Sedangkan jika bernilai 1, hal ini menunjukkan bahwa strategi organisasi tidak memanfaatkan peluang ataupun menghindari ancaman dari lingkungan eksternal. Pada perhitungan hasil matriks EFE ini (Tabel 5.9) dapat dilihat bahwa total nilai matriks EFE adalah 2,878, hal

ini menunjukkan bahwa sekolah memiliki kemampuan diatas rata-rata didalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman dilingkungan sekolah. Walaupun demikian, sekolah hendaknya melakukan perubahan untuk menghadapi ancaman terhadap faktor belum adanya kerjasama DU/DI dan belum dilakukan pengukuran kepuasan orangtua dan siswa.

Tabel 5.9 Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Total
O1	0,226	3	0,68
O2	0,040	3	0,12
O3	0,054	3	0,16
O4	0,067	3	0,20
O5	0,215	3	0,64
O6	0,148	3	0,44
T1	0,009	3	0,03
T2	0,011	3	0,03
T3	0,045	3	0,14
T4	0,062	3	0,19
T5	0,056	2	0,11
T6	0,066	2	0,13
	1,000		2,878

5.2.2 Pembahasan Tahap Pencocokan (Matriks SWOT)

Beberapa alternatif startegi yang didapat dari matriks SWOT (Tabel 5.8) yang disesuaikan dengan lingkungan sekolah baik internal maupun eksternal didapatkan 8 alternatif strategi yang dapat menjadi pertimbangan sekolah didalam pengembangan sekolah dimasa yang akan datang, antara lain:

1. Pengembangan Jurusan Baru. (S1) (S3) (S4) (S5) (S6) (O2) (O4) (O5) (O6)

Di Surabaya, minat masyarakat untuk bersekolah di SMK masih besar. Hal ini dilihat dari jumlah peserta didik di SMK yang memiliki jumlah sebesar 61.672 memiliki jumlah lebih besar dari pada SMA yang berjumlah 60.236. Walaupun kedua sekolah memiliki penurunan jumlah murid. Akan tetapi berbeda dengan jumlah peserta didik di SMP yang mengalami peningkatan sebesar 1,59% dengan jumlah siswa sebesar 114.607 peserta didik.

Pertumbuhan jumlah peserta didik ini dapat menjadi potensi untuk menambah peserta didik bersekolah di SMK. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Kota Surabaya (2020) untuk jumlah penduduk yang berusia 15-19 tahun,

jumlah penduduk yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 128.844 orang dan penduduk yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 122.091 orang.

Oleh karena itu, dengan menambah jurusan baru seperti jurusan Multimedia dan jurusan Bisnis Daring Pemasaran dapat menarik minat peserta didik yang berjenis kelamin perempuan.

2. Hubungan yang baik dengan SMP dibawah Yayasan yang sama. (S2) (S5) (S6) (O1) (O3) (O4) (O6)

Sekolah ini berada dibawah naungan Yayasan. Dimana, Yayasan ini memiliki lembaga pendidikan yang terdiri dari PAUD, TK, SMP, SMA dan SMK. Terdapatnya SMP, menjadi kekuatan tersendiri bagi sekolah untuk melakukan promosi yang baik, sehingga calon peserta didik memiliki keinginan untuk bersekolah di SMK. Selain itu, hubungan yang baik antar sekolah dapat meningkatkan kerjasama dan kepercayaan.

3. Pengembangan Proses Pembelajaran. (S4) (S6) (O4)

Diera Industri 4.0, penggunaan media *online* semakin meningkat, dimana ketergantungan teknologi dan digitalisasi disemua sektor tidak dapat dihindari lagi. Menurut Susenas MSBP 2018, layanan akses internet digunakan oleh hampir separuh siswa (52,59%) dan perbedaan jumlah siswa mengakses internet lebih besar di daerah perkotaan yaitu sebanyak 63,04% dibandingkan dengan di perdesaan sebesar 39,60%. Dimana sekitar 65,48% siswa menggunakan layanan internet untuk mengerjakan tugas/kuliah (Statistik Penunjang Pendidikan, 2018).

Dengan peningkatan penggunaan media online ini, diharapkan pembelajaran juga dapat mengikuti perkembangan jaman. Menurut Bisri, Samsudi dan Suprptono (2009), penggunaan *E-learning* berbasis *Browser Based Training* efektif terhadap prestasi belajar siswa kelas XI SMK di Kompetensi Pemeliharaan/Servis Transmisi Manual dan Komponen. Selain itu, menurut Karim, Supriawan dan Sukrawan (2016) peran teknologi dapat dikembangkan dan diterapkan untuk menunjang proses pembelajaran khususnya di SMK. Oleh karena itu, pengembangan proses pembelajaran dengan menggunakan teknologi online seperti penggunaan video untuk pengajaran yang dapat di lihat kembali

oleh peserta didik melalui media online seperti: Youtube. Hal ini juga dapat meningkatkan nilai tambah bagi peserta didik serta orangtua, dan juga secara tidak langsung mempromosikan nama sekolah ke masyarakat luas.

4. Peningkatan Promosi Sekolah. (W2) (O4) (O5);

Promosi yang telah dilakukan sekolah sudah baik. Berbagai program kegiatan yang telah dilakukan oleh sekolah, seperti: melakukan try out UN kepada peserta didik SMP, melakukan promosi ke sekolah-sekolah SMP, pembagian brosur, pembuatan banner. Walaupun demikian, diperlukan media *online* untuk pengenalan sekolah ke warganet di dunia maya. Sekolah sudah memiliki media sosial seperti instagram, walaupun demikian penggunaan media sosial ini masih kurang maksimal. Selain itu, belum adanya penggunaan website sekolah yang memuat informasi tentang sekolah, sehingga diperlukan pertimbangan bagi sekolah untuk membuat website sekolah sebagai salah satu media penghubung bagi masyarakat serta orangtua mengenai informasi sekolah. Penggunaan website ini juga dapat menampung aspirasi dari orangtua serta dapat mengukur kepuasan orangtua serta siswa dan juga guru.

Menurut Dardiri (2012) cakupan *citra/image* sekolah pendidikan kejuruan antara lain: keunggulan dan keunikan lulusan dan program pendidikan kejuruan; norma, nilai unggul yang menjadi budaya sekolah diterapkan secara konsisten oleh seluruh komponen sekolah termasuk alumni, dan lingkungan sekolah yang kondusif bagi perkembangan anak didik. Perlunya kerjasama dengan alumni sekolah didalam promosi "*Mouth to Mouth*", alumni yang sukses dapat membagi pengalaman serta bukti keberhasilan sekolah. Menurut Dardiri (2012), didalam memperbaiki citra pendidikan antara lain:

- a) Pencitraan dilakukan oleh kepala sekolah secara intensif dan inovatif hal ini bertujuan eksternal *stakeholders* dapat memiliki pandangan yang berubah menjadi baik bagi pendidikan kejuruan.
- b) Pencitraan juga merupakan usaha *marketing* keunggulan produk yang mencakup *positioning*, differensiasi, dan *branding* sekolah, maka kepala sekolah harus berani melakukan perubahan visi dan misi sekolah untuk

fokus pada perbaikan keunggulan lulusan (*output* dan *outcome*) dan membangun budaya sekolah yang berbeda dengan sekolah lainnya.

5. Memaksimalkan Dana BOS. (W3) (W4) (O1) (O2)

Dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) merupakan program pemerintah yang pada dasarnya adalah untuk penyediaan pendanaan biaya operasi nonpersonalia bagi satuan pendidikan dasar sebagai pelaksanaan program wajib belajar. Dimana tujuan pemberian BOS ini adalah untuk mewujudkan layanan pendidikan menengah yang terjangkau dan bermutu dan mesukseskan wajib belajar 12 tahun (*bos.kemdikbud.go.id*).

Untuk sasaran BOS adalah jenjang sekolah dasar, jenjang sekolah menengah pertama, jenjang sekolah menengah atas/kejuruan dan semua jenjang sekolah luar biasa (SLB). Pemerintah Provinsi Jawa Timur menyalurkan dana BOS ke SMK Swasta sebesar Rp. 207.493.440.000 rupiah. Di Kota Surabaya, dana BOS yang cair ke SMK mencapai Rp. 114.000.000.000 dengan penerima/sasaran sekolah sebesar 97,14%. Sekolah ini juga menerima dana BOS untuk tahap 1 sebesar Rp. 55.200.000,00. Dari penerimaan dana BOS ini, sekolah dapat memaksimalkan sumber daya serta operasional sekolah (*bos.kemdikbud.go.id*).

6. Kerjasama dengan DU/DI. (S1) (S4) (T5);

Perhatian dari DU/DI (Dunia Usaha dan Dunia Industri) kepada SMK sudah bagus. Hal ini terlihat dari pelaksanaan Praktek Kerja Industri (Prakerin) yang dilakukan peserta didik di lingkungan industri. Sekolah juga telah melakukan evaluasi serta kontrol terhadap peserta didik didalam pelaksanaan Prakerin. Walaupun demikian, sekolah masih belum memiliki kerjasama dengan DU/DI.

Menurut Azizah, Murniati dan Khairuddin (2015) Program pencapaian tujuan SMK melalui kerjasama dengan DU/DI untuk menghasilkan lulusan yang kompeten yang sesuai dengan pasar kerja. Adanya faktor yang mempengaruhi, antara lain: Organisasi SMK itu sendiri (internal) yaitu adanya komitmen bersama personel sekolah dalam pendelegasian tugas, tersedianya SDM yang handal dan

bengkel untuk praktek. Sedangkan faktor yang berasal dari luar organisasi SMK (eksternal): Terjalannya hubungan kerjasama dengan orang tua, Komite sekolah, Pemda dan Kadin sehingga sekolah dapat membina hubungan kerjasama dengan dengan Dunia Usaha Dunia Industri (DU/DI).

Menurut Azizah, Murniati dan Khairuddin (2015) mekanisme kerjasama SMK dengan DU/DI yaitu membuat MOU dengan waktu yang tidak terbatas sehingga pihak DU/DI selalu siap menerima siswa yang melaksanakan magang di DU/DI. Selain itu, pihak SMK dapat mengundang DU/DI ke sekolah untuk memberi materi tentang perkembangan ilmu di pasar kerja sehingga siswa dapat menyesuaikan diri ketika terjun ke dunia kerja. Mengajak DU/DI dalam mengikuti seminar, audiensi dan melibatkannya dalam pelaksanaan uji kompetensi siswa. Menurut Ixtiarto dan Sutrisno (2016) pelaksanaan kemitraan SMK dengan DU/DI juga dapat dilakukan dengan MoU, yang isinya sesuai bidang kerjasama yang disepakati antara lain sinkronisasi kurikulum, kunjungan industri, guru tamu, prakerin, uji kompetensi kejuruan (UKK), OJT guru, sertifikasi, bantuan peralatan praktek, pendanaan sekolah, beasiswa dari industri, dan recruitment/penempatan kerja bagi tamatan.

7. Pengembangan Sumber Daya Sekolah. (W6) (W7) (T4)

Fasilitas sarana dan prasarana sekolah sudah baik, akan tetapi masih belum lengkapnya fasilitas untuk mendukung proses pembelajaran, seperti: ruang kelas yang masih belum dilengkapi dengan sarana penunjang seperti: LCD Proyektor dan properti yang sesuai dengan mata pelajaran. Selain itu, fasilitas lain seperti ruangan perpustakaan juga masih belum ada. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan areal sekolah dan masih kurangnya pembiayaan untuk pembangunan dan pengadaan fasilitas.

Kondisi sumber daya manusia, seperti: guru dan pegawai sudah baik, walaupun masih adanya kekurangan seperti: masih ada guru yang belum memiliki sertifikat kompetensi dan juga perlu pelatihan untuk pengembangan kurikulum untuk peningkatan mutu pelayanan. Kondisi ini juga disebabkan oleh beberapa kendala, diantaranya: tingkat *turn ratio* (keluar) guru masih tinggi, masih ada guru yang berstatus *honorer* serta kesejahteraan guru masih kurang baik.

8. Pengembangan Budaya Sekolah dan Peningkatan Program Sekolah.
(W1) (W7) (T2);

Rendahnya minat belajar peserta didik dipengaruhi oleh kondisi lingkungan yang buruk serta penyalahgunaan teknologi informasi seperti: game online. Perlunya peningkatan budaya dan lingkungan sekolah untuk meningkatkan kepercayaan orang tua serta meningkat kepuasan orangtua. Pengembangan standar budaya dan lingkungan sekolah melingkupi terwujudnya lingkungan belajar yang kondusif, terwujudnya nilai-nilai karakter dalam kehidupan sehari-hari, terwujudnya budaya membaca bagi warga sekolah dan terwujudnya budaya lingkungan.

Selain itu, peningkatan program sekolah (ekstrakurikuler) seperti: Pramuka dan Futsal, juga dapat membantu minat belajar dan meningkatkan kedisiplinan peserta didik. Sekolah juga dapat mengikuti aktif mengikuti perlombaan baik didalam akademik/kompetensi maupun ekstrakurikuler. Hal ini dapat menambah wawasan peserta didik dan dapat meningkatkan citra sekolah jika berhasil memenangkan perlombaan tersebut.

9. Peningkatan Kinerja dan Mutu Sekolah (W1) (W2) (W3) (W5) (W6) (W7)
(T2) (T3) (T6).

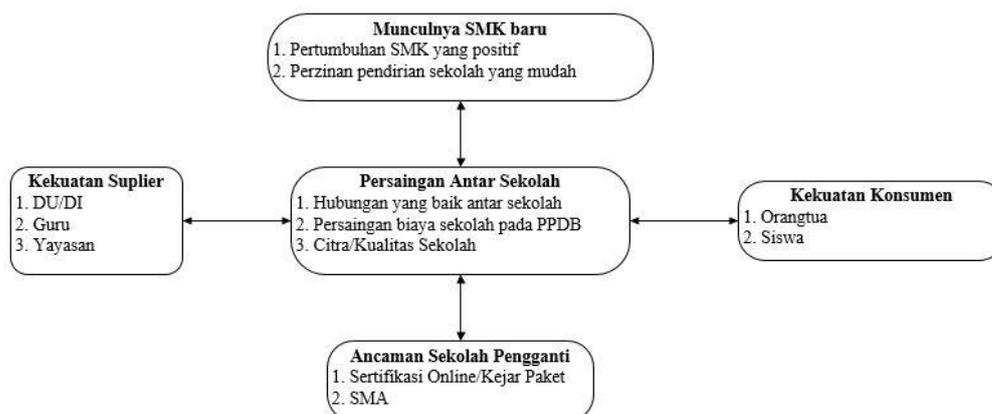
Peningkatan kinerja dan mutu sekolah dapat menggunakan sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Menurut Direktorat Sekolah Menengah Kejuruan (2019), permasalahan utama yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan adalah kurang terampilnya sekolah didalam pengelolaan manajemen sekolahnya, seperti: mengelola SDM, kurikulum, sarana dan prasarana maupun mengelola pembiayaan pendidikan. Penerapan MBS pada SMK dapat dikembangkan dengan SMK memperoleh jaminan manajemen mutu berstandar internasional, yaitu ISO 9001:2015. Dengan standar ini, sistem manajemen dan standar sekolah dapat berjalan baik.

Selain itu, didalam peningkatan mutu serta kinerja sekolah dapat menggunakan metode *balanced scorecard* untuk mempertimbangkan kinerja sekolah dengan menggunakan 4 perspektif antara lain: persepektif keuangan,

perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan (K. Ima Ismara *et al.*, 2019).

- a) Perspektif pelanggan merupakan bagaimana seharusnya melihat pelanggan untuk mencapai visi. Penerjemahkan visi ini penting bagi *stakeholders* meliputi: Guru, tenaga administrasi, siswa, karyawan, alumni, komunitas, dan citra sekolah; Inovasi pengajaran dan citra sekolah; Reputasi dan kualitas pelayanan; Peningkatan kemajuan yang terus menerus
- b) Perspektif proses bisnis internal merupakan bagaimana cara untuk meningkatkan kemampuan pada perubahan dan peningkatan didalam mencapai visi, seperti: Keunggulan pengajaran, kualitas fakultas; Keunggulan kurikulum; Inovasi; Efisiensi dan efektivitas pelayanan; Persoalan strategi
- c) Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, meliputi: Keunggulan proses belajar mengajar dan inovasi; Pengembangan fakultas, keunggulan teknologi; Inovasi proses belajar mengajar; Peningkatan dan inovasi program dan inovasi; Peningkatan Pedagogi dan belajar jarak jauh; Nilai tambah belajar, belajar terus menerus; Kualitas fasilitas, sistem penghargaan; Proses gerakan misi
- d) Perspektif keuangan, meliputi: Meningkatnya dana, penghasilan dari operasional; Investasi *human capital*, manajemen keuangan dan Hubungan eksternal, citra publik terhadap sekolah.

5.2.3 Pembahasan 5 Forces Porter



Gambar 5.3 Kondisi sekolah berdasarkan 5 kekuatan Porter

Pada sub bab 4.5.2, menerangkan tentang faktor yang berpengaruh pada sekolah menurut 5 kekuatan porter. Pada Gambar 5.3, dapat dilihat ada 5 faktor yang berpengaruh, antara lain: Persaingan antar sekolah, ancaman sekolah pengganti, munculnya SMK baru, kekuatan supplier dan kekuatan konsumen.

Pada faktor persaingan antar sekolah, hubungan yang baik antar SMK sangat kuat. Menurut Kepala Sekolah, hal dapat dilihat dari terjainnya komunikasi yang baik antar Kepala Sekolah dan juga adanya pertemuan/rapat mengenai SMK di Kota Surabaya. Untuk persaingan biaya sekolah, menurut Kepala Sekolah biaya pendidikan yang murah merupakan salah satu faktor mempengaruhi peserta didik untuk mendaftar. Selain itu, kualitas serta citra sekolah juga mempengaruhi minat peserta didik untuk mendaftar. Dimana, peserta didik kebanyakan mendaftar di SMK Negeri, selain biaya pendidikan yang murah, citra dan kualitas pendidikan di SMK Negeri masih bagus. Untuk SMK Swasta, peserta didik tidak hanya melihat biaya sekolah akan tetapi citra sekolah serta kualitas sekolah mempengaruhi orangtua untuk mendaftar ke sekolah tersebut.

Pada faktor munculnya pesaing baru/SMK baru, memiliki kekuatan yang rendah. Hal ini disebabkan citra sekolah masih belum terbentuk di masyarakat dan juga sekolah baru perlu melakukan peningkatan kualitas baik dari segi pelayanan dan pembelajaran maupun dari segi fasilitas. Hal ini bertujuan agar sekolah baru mampu bersaing dengan sekolah yang telah ada.

Pada faktor ancaman produk pengganti/sekolah pengganti, terdiri atas: terdapatnya pelatihan online dan juga sekolah non formal untuk kejar paket. Kekuatan untuk faktor ini masih rendah, hal ini disebabkan minat masyarakat masih berfokus pada pendidikan formal, sedangkan pendidikan non formal merupakan pendukung untuk meningkatkan pendidikan di Indonesia. Untuk alternatif jenjang pendidikan SMA, memiliki kekuatan yang sedang. Pengaruh ini dapat dilihat dari jumlah peserta didik SMK 2019/2020 sebesar 61.672 orang lebih besar dari jumlah peserta didik SMA 2019/2020 sebesar 60.236 orang. Hal ini menunjukkan bahwa minat masyarakat masih besar untuk bersekolah di SMK di Kota Surabaya.

Faktor kekuatan supplier terdiri atas: DU/DI, Guru dan Yayasan. Perhatian DU/DI sudah bagus, hal ini dapat dilihat dari Prakerin dapat

dilaksanakan di lingkungan DU/DI. Walaupun demikian, kerjasama antara SMK dengan DU/DI diperlukan untuk meningkatkan kompetensi peserta didik dan juga mendukung keterserapan tenaga kerja SMK sesuai dengan kompetensi keahliannya. Pada faktor guru, memiliki kekuatan yang rendah, hal ini dapat dilihat pada penurunan jumlah guru untuk tahun pelajaran 2019/2020 sebesar 4,6%. Pada faktor Yayasan, memiliki kekuatan yang kuat. Hal ini dapat dilihat adanya jumlah SMP yang menjadi calon peserta didik SMK. Sehingga perlunya hubungan yang baik dan promosi secara berkala di SMP ini.

Faktor kekuatan konsumen, terdiri atas: orangtua dan siswa. Kepuasan dan loyalitas dari konsumen harus diperhatikan. Untuk itu, perlunya pengukuran kepuasan dan loyalitas konsumen untuk melihat sejauh mana kinerja yang telah dilakukan oleh sekolah. Kekuatan konsumen orangtua dan siswa pada sekolah masih rendah, hal ini dikarenakan belum adanya pengukuran yang dilakukan oleh sekolah.

5.2.4 Pemetaan Strategi dan Perencanaan KPI

Menurut Davies dan Ellison (1998), format untuk melakukan pengembangan strategi sekolah terdiri dari 2 area, yaitu: area inti dan area pendukung. Dimana perincian kedua area ini adalah sebagai berikut:

1. Area Inti, terdiri dari: kurikulum dan manajemen kurikulum; sumber daya manusia; kesejahteraan peserta didik dan bimbingan kepedulian; hubungan antar komunitas
2. Area Pendukung terdiri dari: struktur manajemen; sumber keuangan; pendataan peserta didik dan pemasaran, sumber fisik/fasilitas; pemantauan dan evaluasi.

Untuk peningkatan mutu serta kinerja sekolah sesuai dengan MBS, dapat menggunakan metode *balanced scorecard* untuk mempertimbangkan kinerja sekolah dengan menggunakan 4 perspektif antara lain: persepektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Perencanaan peta strategi dilakukan dengan pendekatan BSC menggunakan penelitian Pramono (2014); Rahman dan Singgih

(2012); Tohidi, Jafari dan Afshar (2010) dan K. Ima Ismara *et al.*, (2019), yang kemudian disesuaikan dengan kondisi sekolah dan perumusan alternatif-alternatif strategi yang diperoleh.

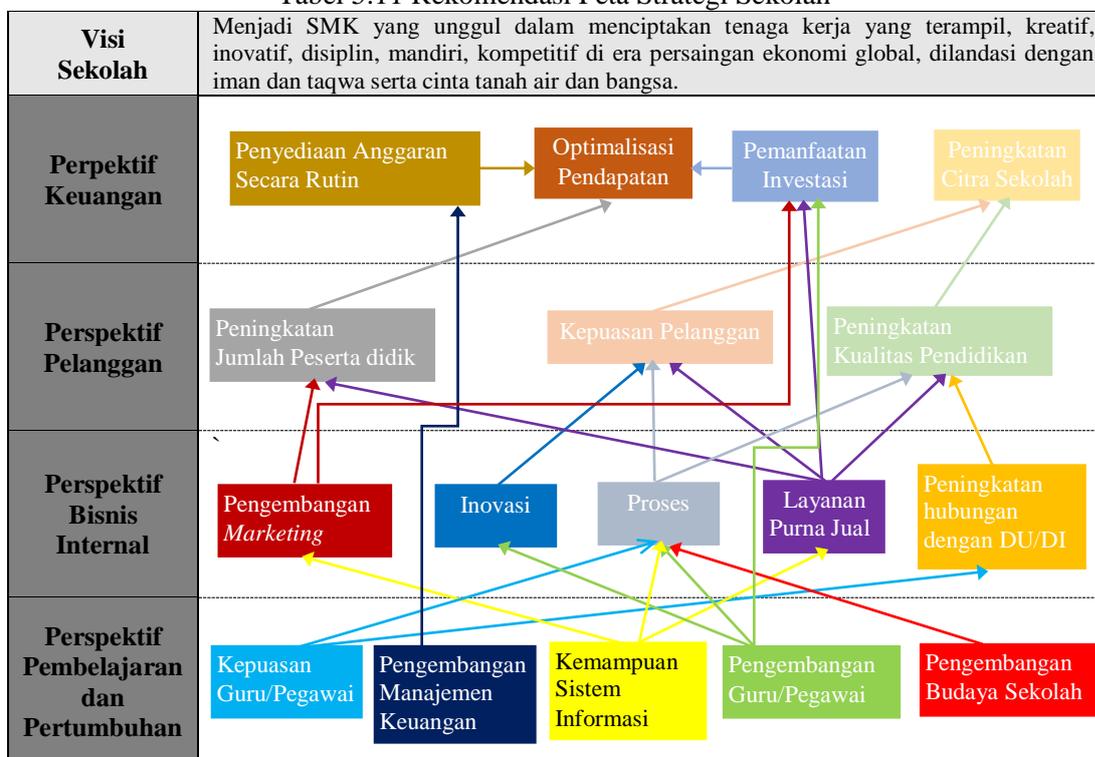
Tabel 5.10 Perancangan *Balance Score Card*

Perspektif	Dimensi	Aspek yang diukur	Skala Maksimal	
Perspektif Keuangan	Penyediaan Anggaran Secara Rutin	Ekonomis	5	
		Efisien	5	
		Efektifitas	5	
	Optimalisasi Pendapatan	Peningkatan pendapatan sekolah per siswa	5	
	Pemanfaatan Investasi	<i>Return on investment</i> (ROI)	5	
	Citra Sekolah	Tingkat Citra Sekolah	5	
Total Aspek Keuangan			30	
Perspektif Pelanggan	Jumlah Peserta Didik	Peningkatan Jumlah Peserta Didik	5	
	Kepuasan Pelanggan	Tingkat Kualitas Pelayanan	5	
		Tingkat Kepuasan Pelanggan (Orangtua dan Siswa)	5	
	Kualitas Sekolah	Standar Kompetensi Lulusan	5	
Total Aspek Pelanggan			20	
Perspektif Bisnis Internal	Pengembangan <i>Marketing</i>	Evaluasi kinerja promosi yang dilakukan	5	
		Evaluasi penggunaan media promosi	5	
	Inovasi	Standar Isi	5	
		Proses	Standar Proses	5
			Standar Pendidik dan tenaga Kependidikan	5
			Standar Sarana dan Prasarana	5
			Standar Penilaian Pendidikan	5
			Standar Pengelolaan	5
			Layanan Purna Jual	Website Sekolah
	Organisasi Alumni	5		
	Data telusur Alumni	5		
	Peningkatan Hubungan DU/DI	Evaluasi pelaksanaan Prakerin	5	
		Tingkat kerjasama Sekolah dengan DU/DI	5	
Total Aspek Bisnis Internal			65	
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Guru/Pegawai	Tingkat Kepuasan Kerja	5	
	Pengembangan Manajemen Keuangan Sekolah	Standar Pembiayaan	5	
	Kemampuan Sistem Informasi	Tingkat Kemampuan	5	
	Pengembangan Guru/Pegawai	Tingkat pelaksanaan pengembangan dan pelatihan untuk Guru/Pegawai	5	
	Budaya Sekolah	Pengembangan budaya sekolah	5	
Total Aspek Pembelajaran			25	
Total Skor Keseluruhan			140	

Menurut Pramono (2014), didalam pemberian skor dapat menggunakan skala likert 1-5 untuk menentukan tingkat kinerja pada setiap aspek. Dimana total skor akhir adalah 140, dengan pembagiannya adalah nilai 120-140 untuk kategori sangat baik; untuk nilai 119-97 untuk kategori baik; untuk nilai 74-96 untuk kategori cukup; untuk nilai 51-73 untuk kategori buruk; dan nilai 28-50 untuk kategori sangat buruk.

Dari Tabel 5.10, dapat dilihat perumusan dimensi BSC yang didapat dari 4 perspektif. Dari perumusan BSC tersebut, kemudian dibentuk peta strategi untuk melihat keterkaitan antara dimensi-dimensi pada tiap-tiap perspektif. Peta strategi ini dirancang untuk melihat gambaran antara dimensi yang ada di setiap perspektif, yang mempermudah sekolah untuk peningkatan kinerja sekolah serta penentuan target sekolah dimasa yang akan datang. Sehingga rekomendasi peta strategi yang didapat, dapat dilihat pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11 Rekomendasi Peta Strategi Sekolah



5.2.5 Implementasi Manajerial

Pada faktor internal sekolah, posisi internal pada organisasi sekolah menunjukkan kekuatan yang rata-rata. Sehingga sekolah memerlukan perbaikan didalam operasional sekolah, strategi, kebijakan dan prosedur. Berbeda dengan faktor eksternal sekolah, posisi sekolah memiliki kemampuan diatas rata-rata didalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman dilingkungan sekolah. Walaupun demikian, sekolah hendaknya melakukan perubahan untuk menghadapi ancaman terhadap faktor belum adanya kerjasama DU/DI dan belum dilakukan pengukuran kepuasan orangtua dan siswa.

Didalam persaingan sekolah, terdapat 3 strategi yang diperoleh untuk meningkatkan daya saing sekolah, diantaranya adalah: (1) Strategi Pengembangan Jurusan Baru, hal ini dilakukan untuk mendapatkan perhatian dari peserta didik untuk jenis kelamin perempuan untuk mendaftar pada jurusan ini. Walaupun demikian, sekolah harus menentukan promosi yang tepat, menentukan jurusan yang sesuai dengan pasar dan pengembangan sumber daya sekolah; (2) Strategi hubungan dengan SMP pada Yayasan yang sama, strategi ini memberikan kekuatan tersendiri bagi sekolah untuk menambah jumlah peserta didik baru. Jalinan komunikasi yang baik serta pelaksanaan promosi yang bagus, dapat meningkatkan jumlah peserta didik yang mendaftar; (3) Strategi Pengembangan Proses Pembelajaran, hal ini dilakukan untuk menjawab tantangan dari perubahan zaman. Guru hendaknya kreatif dan inovatif didalam proses kegiatan pembelajaran. Hal ini bermanfaat bagi sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah serta menaikkan citra sekolah.

Menurut K. Ima Ismara *et al.*, (2019), sekolah dapat melakukan pengembangan manajemen dengan menggunakan MBS. Hal ini dapat bermanfaat bagi sekolah antara lain: sekolah dapat meningkatkan kesejahteraan guru; sekolah dapat mengelola sumber daya dan mampu mengelola partisipasi masyarakat serta mendorong profesionalisme kepala sekolah didalam memimpin sekolah; inovasi dapat dilakukan oleh guru pada berbagai bidang kepada peserta didik; sekolah memiliki rasa tanggap untuk menjamin layanan pendidikan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat.

Untuk peningkatan kinerja sekolah (KPI), penggunaan BSC mampu untuk mengukur kinerja sekolah dari 4 perspektif antara lain: persepektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perpspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari perspektif ini, sekolah dapat merancang peta strategi yang menggambarkan hubungan antara dimensi pada setiap perspektif. Hal ini dapat mempermudah sekolah untuk penentuan target serta perbaikan untuk pengembangan sekolah yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada Bab 4 dan Bab 5, terdapat beberapa kesimpulan, antara lain:

1. Terdapat beberapa faktor kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal sekolah. Faktor kekuatan sekolah yang paling berpengaruh adalah biaya pendidikan yang murah dan dapat bersaing; sedangkan kelemahan sekolah yang paling berpengaruh adalah *image* (citra) sekolah yang masih belum dikenal.
2. Terdapat beberapa faktor peluang dan ancaman di lingkungan eksternal sekolah. Faktor Peluang sekolah yang paling berpengaruh adalah adanya SMP dibawah Yayasan yang sama; sedangkan ancaman sekolah yang paling berpengaruh adalah sekolah masih belum mengukur kepuasan orangtua dan siswa.
3. Total nilai matriks IFE sekolah adalah 2,5; hal ini menunjukkan bahwa posisi internal pada organisasi sekolah memiliki kekuatan yang rata-rata. Sehingga sekolah memerlukan perbaikan didalam operasional sekolah, strategi, kebijakan dan prosedur.
4. Total nilai matriks EFE adalah 2,878; hal ini menunjukkan bahwa posisi sekolah memiliki kemampuan diatas rata-rata didalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman dilingkungan sekolah. Walaupun demikian, sekolah hendaknya melakukan perubahan untuk menghadapi ancaman terhadap faktor belum adanya kerjasama DU/DI dan belum dilakukan pengukuran kepuasan orangtua dan siswa.
5. Berdasarkan analisis terhadap faktor internal dan eksternal dengan menggunakan SWOT, dapat diperoleh beberapa strategi antara lain: Pengembangan Jurusan Baru; Menjalini Hubungan dengan SMP di Yayasan yang sama; Pengembangan Proses Pembelajaran; Peningkatan Promosi Sekolah; Memaksimalkan Dana BOS; Kerjasama dengan DU/DI;

Pengembangan Sumber Daya Sekolah; Pengembangan Budaya Sekolah dan Peningkatan Program Sekolah; Peningkatan Kinerja dan Mutu Sekolah.

6. Alternatif rekomendasi peta strategi sekolah terdiri dari berbagai dimensi yang sesuai dengan 4 perspektif, antara lain: (a) Perspektif Keuangan: Penyediaan Anggaran Secara Rutin, Tingkat Pendapatan, Pemanfaatan Dana BOS dan Citra Sekolah; (b) Perspektif Pelanggan: Jumlah Peserta Didik, Kepuasan Pelanggan, dan Kualitas Sekolah; (c) Perspektif Bisnis Internal: Pengembangan *Marketing*, Inovasi, Proses, Layanan Purna Jual, dan Peningkatan Hubungan DU/DI; (d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Kepuasan Guru/Pegawai, Pengembangan Manajemen Keuangan Sekolah, Kemampuan Sistem Informasi, Pengembangan Guru/Pegawai, dan Pengembangan Budaya Sekolah.

6.2 Saran

Dari kesimpulan yang didapat, terdapat beberapa saran antara lain:

1. Secara umum, posisi internal organisasi sekolah masih kuat serta sekolah mampu merespon terhadap faktor eksternal. Oleh karena itu, sekolah dapat mempertimbangkan beberapa alternatif-alternatif strategi untuk pengembangan sekolah dimasa yang akan datang.
2. Pada penelitian ini masih terbatas dikarenakan waktu serta kondisi, sehingga diperlukan pengembangan penelitian selanjutnya melalui perspektif *stakeholder* yang lain, seperti: guru, orangtua, siswa, pihak DU/DI, yayasan untuk mendapatkan perumusan strategi yang lebih luas.
3. Perlunya dilakukan evaluasi dan penilaian kinerja Sekolah untuk melihat tingkat kinerja (*Key Performance Indicator*) sekolah untuk saat ini sehingga membantu sekolah untuk menentukan target peningkatan kinerja sekolah. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sekolah adalah dengan menggunakan *Balanced Score Card*.

DAFTAR PUSTAKA

- Azizah, Murniati and Khairuddin (2015) 'STRATEGI KERJASAMA SEKOLAH DENGAN DUNIA USAHA DAN DUNIA INDUSTRI (DU/DI) DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN PADA SMK NEGERI 3 BANDA ACEH', *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 3(2), pp. 148–158.
- Badan Pusat Statistik (2019) *POTRET PENDIDIKAN INDONESIA STATISTIK PENDIDIKAN INDONESIA 2019*. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Indonesia (2018) *Statistik Penunjang Pendidikan 2018*. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Indonesia (2020a) *PENDAPATAN NASIONAL INDONESIA 2015-2019*.
- Badan Pusat Statistik Indonesia (2020b) *Satistik Indonesia 2020*. Available at: <https://www.bps.go.id/publication/download.html?nrbyfeve=MzNjMmNhMTA0ZWlxY2JmJg4Y2ViM2Qy&xzmn=aHR0cHM6Ly93d3cuYnBzLmdvLmlkL3B1YmxpY2F0aW9uLzIwMjAvMDUvMjkvMzNjMmNhMTA0ZWlxY2JmJg4Y2ViM2QyL2luZGlrYXRvci1la29ub21pLW1hemV0LTlWmJuaHRtbA%3D%3D&twoadfnearfeauf> (Accessed: 15 June 2020).
- Badan Pusat Statistik Kota Surabaya (2019) *Indeks Pembangunan Manusia Kota Surabaya 2019*. Surabaya.
- Badan Pusat Statistik Kota Surabaya (2020) *KOTA SURABAYA DALAM ANGKA*. Surabaya.
- Berg, G. Van Den and Pietersma, P. (2015) *Key management models: The 75+ models every manager needs to know*. 3rd edn. Harlow: Pearson Education Limited.
- Bhushan, N. and Rai, K. (2004) *Strategic Decision Making Applying the Analytic Hierarchy Process*. London: Springer-Verlag.
- Bisri, K., Samsudi and Suprpto (2009) 'EFEKTIFITAS PENGGUNAAN METODE PEMBELAJARAN E-LEARNING BERBASIS BROWSER BASED TRAINING TERHADAP PRESTASI BELAJAR SISWA PADA KOMPETENSI PEMELIHARAAN/SERVIS TRANSMISI MANUAL DAN KOMPONEN', *Jurnal Pendidikan Teknik Mesin*, 9(1), pp. 37–42.
- BOS (no date). Available at: <https://bos.kemdikbud.go.id/index.php/about> (Accessed: 27 June 2020).
- CNBC Indonesia TV (2020) *Inflasi Pendidikan Tinggi, BPS: Ini Terjadi di Sekolah Swasta*. Available at: <https://www.cnbcindonesia.com/news/20191218103353-8-124005/inflasi-pendidikan-tinggi-bps-ini-terjadi-di-sekolah-swasta> (Accessed: 15 June 2020).
- Dardiri, A. (2012) 'MEMBANGUN CITRA PENDIDIKAN KEJURUAN: MANFAAT DAN IMPLIKASINYA BAGI PERBAIKAN KUALITAS OUTPUT DAN OUTCOME', *INVOTEC*, VIII(1), pp. 1–19.
- David, Fred R. and David, Forest R. (2017) *Strategic Management concepts and cases*. 16th edn. Harlow: Pearson Education Limited.

- Davies, B. and Ellison, L. (1998) 'Futures and strategic perspectives in school planning', *International Journal of Educational Management*, 12(3), pp. 133–140. doi: 10.1108/09513549810209130.
- Diah Ratnasari (2015) *Analisis SWOT dan Penerapan Business Model Canvas pada UD. X, UKM Pembuat Minuman Beralkohol*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Fitzsimmons, J. A. and Fitzsimmons, M. J. (2011) *SERVICE MANAGEMENT Operations, Strategy, Information Technology*. 7th edn. New York.
- Gilmore, A. (2003) *Services, Marketing and Management*. London.
- Human Development Reports (2018) *UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME*. Available at: <http://hdr.undp.org/en/indicators/103706> (Accessed: 5 June 2020).
- Ixtiarto, B. and Sutrisno, B. (2016) 'KEMITRAAN SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN DENGAN DUNIA USAHA DAN DUNIA INDUSTRI (Kajian aspek Penhgelolaan Pada SMK Muhammadiyah 2 Wuryantoro Kabupaten Wonogiri)', *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 26(1), pp. 57–69.
- K. Ima Ismara *et al.* (2019) *GOOD SCHOOL GOVERNANCE UNTUK PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI SEKOLAH VOKASIONAL*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan Kemendikbud RI. Available at: <https://psmk.kemdikbud.go.id>.
- Kamayuda, D. M. D. (2016) 'PERENCANAAN STRATEGI BERSAING SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN JUMLAH PESERTA DIDIK BARU DI SALAH SATU SEKOLAH SWASTA SALATIGA', *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(1), pp. 15–29.
- Karim, M. T., Supriawan, D. and Sukrawan, Y. (2016) 'PENGUNAAN MULTIMEDIA BERBASIS VIDEO UNTUK MENINGKATKAN PEMAHAMAN SISWA PADA KOMPETENSI KEJURUAN TEKNIK MESIN', *Journal of Mechanical Engineering Education*, 3(2), pp. 214–219. Available at: <https://ejournal.upi.edu/index.php/jmee/article/view/4553/3158>.
- Kemendikbud (2020) 'Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2020-2024'. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia.
- Kominfo Jatim (2019) *Pemprov Jatim Segera Beri Biaya Operasional Penyelenggara Pendidikan | Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur*. Available at: <http://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/pemprov-jatim-segera-beri-biaya-operasional-penyelenggara-pendidikan-> (Accessed: 16 June 2020).
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2016) *Marketing Management*. 15th edn. Harlow.
- Lee, S. F. *et al.* (2000) 'Strategy formulation framework for vocational education: integrating SWOT analysis, balanced scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria', *Managerial Auditing Journal*, 15(8), pp. 407–423. doi: 10.1108/02686900010353999.

- Pramono, J. (2014) 'ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SMK NEGERI 6 SURAKARTA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD', *GEMA*, 48, p. 1335. Available at: https://www.researchgate.net/publication/318213074_STRATEGI_PENINGKATAN_MUTU_SEKOLAH_BERDASARKAN_ANALISIS_SWOT_DI_SEKOLAH_MENENGAH_PERTAMA (Accessed: 5 June 2020).
- Purwanto, N. A. (2011) 'STRATEGI BERSAING DALAM BISNIS PENDIDIKAN', *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(VII), pp. 9–16.
- Rahman, A. and Singgih, M. L. (2012) 'PERENCANAAN PENGUKURAN KINERJA DI LEMBAGA PENDIDIKAN WALISONGO-GEMPOL DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD DAN ANALYTIC HIERARCHY PROCESS(AHP)', *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XVI*.
- Saaty, T. L. (1994) 'How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process', *Interfaces*, 24(6), pp. 19–43. doi: 10.1287/inte.24.6.19.
- Tohidi, H., Jafari, A. and Afshar, A. A. (2010) 'Using balanced scorecard in educational organizations', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), pp. 5544–5548. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.03.904.
- 'UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 20 TAHUN 2003 TENTANG SISTEM PENDIDIKAN NASIONAL' (2003). doi: 10.1111/j.1651-2227.1982.tb08455.x.
- (2019) 'Tingkatkan Kualitas SDM Dan Daya Saing, Pemprov Jatim Alokasikan 35 Persen APBD Untuk Pendidikan dan Kesehatan', 25 October. Available at: <https://www.kemendagri.go.id/berita/baca/24624/tingkatkan-kualitas-sdm-dan-daya-saing-pemprov-jatim-alokasikan-35-persen-apbd-untuk-pendidikan-dan-kesehatan> (Accessed: 15 June 2020).

Halaman ini sengaja dikosongkan

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuesioner 1: Kondisi Internal dan Eksternal

Nama :

Jabatan :

Pendidikan Terakhir :

Tujuan:

Untuk menentukan Faktor Internal dan Faktor Eksternal yang berpengaruh terhadap sistem kinerja pada sekolah SMK Swasta Saripraja

Petunjuk Pengisian:

1. Mohon berikan tanda (X) pada kolom 'Tersedia' jika faktor pilihan yang ada di bawah ini menurut Bapak/Ibu berpengaruh terhadap kinerja sekolah
2. Mohon Bapak menambahkan faktor lainnya pada kolom yang kosong, jika menurut Bapak/Ibu juga berpengaruh terhadap kinerja sekolah walaupun belum tercantum pada tabel di bawah ini

Kondisi Internal Sekolah

No	Kondisi Internal Sekolah	Tersedia
1	Organisasi memiliki kepemimpinan (<i>leadership</i>) yang kuat, kerjasama yang baik dan kompak serta moral yang tinggi	
2	Biaya pendidikan murah yang dapat bersaing	
3	Adanya bantuan terhadap keuangan sekolah (BOS)	
4	Tersedianya bahan pengajaran bagi peserta didik (seperti: buku, LKS, bahan praktik)	
5	Proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru sudah baik	
6	Kelulusan peserta didik sudah 100%	
7	Biaya pendidikan sekolah yang baik	
8	Sekolah sudah menggunakan media teknologi dan informasi didalam pengajaran dan ujian	
9	<i>Turn over</i> (tingkat keluar) baik guru dan pegawai yang tinggi	

10	Image (nama) sekolah yang tidak terkenal	
11	Pelaksanaan promosi masih kurang efektif (contohnya: penggunaan website, ig, brosur)	
12	Aliran pendapatan masih kurang lancar (contoh: pembayaran SPP)	
13	Sekolah tidak mendapatkan keuntungan (pendapatan = 0)	
14	Masih kurangnya pelatihan dan pengembangan bagi kepala sekolah, guru dan pegawai	
15	Kelengkapan dan ketrecukupan sarana fisik serta prasarana serta media pembelajaran yang masih kurang lengkap	
16	Masih kurangnya prestasi sekolah dibidang akademik dan non-akademik	
17	Faktor minat belajar siswa yang masih rendah	

Kondisi Eksternal Sekolah

No	Kondisi Eksternal Sekolah	Tersedia
1	Peraturan pemerintah terhadap Penerimaan Peserta Didik Baru	
2	Faktor kebijakan dana bantuan pendidikan (BOS) dari pemerintah pusat dan daerah	
4	Akses, Lokasi dan sarana menuju ke sekolah strategis dan dapat dijangkau (seperti: jalan, angkutan umum, dll)	
5	Faktor lingkungan sosial pergaulan bebas yang mempengaruhi naiknya angka putus sekolah	
6	Perkembangan teknologi di dunia Industri dan dunia pendidikan khususnya SMK	
7	Faktor biaya pendidikan sekolah swasta yang murah dan gratis mempengaruhi kinerja sekolah swasta yang memungut biaya kepada peserta didik	
8	Proses perijinan untuk pendirian sekolah dan jurusan baru di SMK yang dipermudah	
9	Minat peserta didik untuk masuk ke SMA (persepsi masyarakat terhadap SMK)	
10	Perhatian DU/DI didalam pelaksanaan Prakerin	
11	Faktor rendahnya pendapatan orangtua wali murid berpengaruh dalam pembiayaan pendidikan peserta didik	
12	Faktor lingkungan sosial pergaulan bebas yang mempengaruhi naiknya angka putus sekolah	

13	Faktor jejaring media sosial dan game online mempengaruhi turunnya minat siswa untuk sekolah	
14	Posisi akreditasi dan kualitas sekolah terhadap persaingan sekolah	
15	Adanya Sekolah Menengah Pertama di Yayasan yang sama	
16	Faktor biaya pendidikan sekolah swasta yang murah dan gratis mempengaruhi kinerja sekolah swasta yang memungut biaya kepada peserta didik	
17	Penurunan jumlah guru di SMK 2019-2020 (kota Surabaya)	
18	Masih terdapatnya siswa yang pindah sekolah	

Lampiran 2

Kuesioner 2: Penentuan Bobot

Tujuan:

Mendapat penilaian terhadap faktor-faktor internal dengan cara memberikan bobot yang menunjukkan seberapa besar nilai faktor tersebut mempengaruhi keberhasilan kinerja sekolah.

Petunjuk Umum:

1. Mohon Bapak untuk mengisi kuisisioner ini secara tertulis dengan jujur dan objektif
2. Mohon Bapak mengisi kuisisioner ini berdasarkan pendapat pribadi, tidak terpengaruh orang lain
3. Mohon Bapak/Ibu melakukan pengisian kuisisioner secara sekaligus agar terhindar dari inkonsistensi jawaban

Petunjuk Pengisian:

1. Mohon untuk memberi tanda (X) pada angka yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai perbandingan tingkat kepentingan terhadap pegaruhnya kepada sekolah antara faktor 1 dengan faktor 2.
2. Pemberian tanda (X) pada angka perbandingan disetiap faktor berdasarkan skala 1 sampai dengan 9 dengan keterangan skala antara lain:
Nilai 1: Sama pentingnya
Nilai 3: Sedikit lebih penting
Nilai 5: Lebih penting daripada
Nilai 7: Sangat lebih penting
Nilai 9: Mutlak lebih penting
Nilai 2, 4, 6, 8 merupakan nilai antara dari nilai bobot 1, 3, 5, 7, 9

Contoh Pengisian:

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Motor														X					Mobil
Motor							X												Kereta

Pengertian pengisian diatas adalah:

- Perbandingan antara MOTOR dengan MOBIL adalah Pemilihan MOBIL lebih penting daripada MOTOR
- Perbandingan antara MOTOR dengan KERETA adalah Pemilihan MOTOR sedikit lebih penting daripada KERETA

Pemilihan antara faktor KEKUATAN dengan KELEMAHAN

Kekuatan merupakan faktor-faktor internal di Sekolah yang memberi keuntungan bagi kinerja sekolah

Kelemahan merupakan faktor-faktor internal Sekolah yang menghambat kinerja bagi sekolah

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Kekuatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kelemahan

Pemilihan faktor Kekuatan Sekolah

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Manajemen sekolah yang sudah baik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Biaya Pendidikan sekolah yang murah dan bisa bersaing
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bantuan dari Biaya Operasional Sekolah (BOS)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses pembelajaran oleh Guru sudah baik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Program pendidikan yang sudah baik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penggunaan media Teknologi didalam Pengajaran dan Ujian

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Biaya Pendidikan sekolah yang murah dan bisa bersaing	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bantuan dari Pemerintah (BOS)
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Proses pembelajaran oleh Guru sudah baik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Program pendidikan yang sudah baik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penggunaan media Teknologi didalam Pengajaran dan Ujian

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Bantuan Pemerintah (BOS)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Program pendidikan yang sudah baik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Guru memiliki kompetensi yang baik didalam pengajaran
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penggunaan media Teknologi didalam Pengajaran dan Ujian

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Program pendidikan yang sudah baik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Guru memiliki kompetensi yang baik didalam pengajaran

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																		Faktor 2
Program pendidikan yang sudah baik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penggunaan media Teknologi didalam Pengajaran dan Ujian	

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																		Faktor 2
Guru memiliki kompetensi yang baik didalam pengajaran	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penggunaan media Teknologi didalam Pengajaran dan Ujian	

Pemilihan faktor Kelemahan (*Weakness*) Sekolah

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																		Faktor 2
Keterserapan lulusan di dunia kerja dan perguruan tinggi masih lemah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Image (nama) sekolah yang tidak terkenal	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keuangan sekolah yang masih kurang baik	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sarana, Prasarana dan media pemberlajaran yang kurang lengkap	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Masih terdapat guru yang belum tersertifikasi dan memiliki sertifikat kompetensi	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prestasi sekolah yang kurang menonjol	

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Image (nama) sekolah yang tidak terkenal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Keuangan sekolah yang masih kurang baik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sarana, Prasarana dan media pembelajaran yang kurang lengkap
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Masih terdapat guru yang belum tersertifikasi dan memiliki sertifikat kompetensi
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prestasi sekolah yang kurang menonjol

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Keuangan sekolah yang masih kurang baik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sarana, Prasarana dan media pembelajaran yang kurang lengkap
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Masih terdapat guru yang belum tersertifikasi dan memiliki sertifikat kompetensi
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prestasi sekolah yang kurang menonjol

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Sarana, Prasarana dan media pembelajaran yang kurang lengkap	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Masih terdapat guru yang belum tersertifikasi dan memiliki sertifikat kompetensi
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prestasi sekolah yang kurang menonjol

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Masih terdapat guru yang belum tersertifikasi dan memiliki sertifikat kompetensi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prestasi sekolah yang kurang menonjol

Pemilihan antara faktor PELUANG dengan ANCAMAN

Peluang merupakan faktor-faktor eksternal Sekolah yang memberi keuntungan bagi sekolah

Ancaman merupakan faktor-faktor internal Sekolah yang harus diantisipasi oleh sekolah

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Peluang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ancaman

Pemilihan faktor Peluang Sekolah

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Terdapat Sekolah Menengah Pertama (SMP) dibawah Yayasan yang sama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Program BOS dari pemerintah

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Terdapat Sekolah Menengah Pertama (SMP) dibawah Yayasan yang sama	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akses dan Lokasi yang baik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penerapan teknologi yang mendukung pengajaran
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan jumlah peserta didik SMK dan potensi jumlah peserta didik SMP
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya perhatian dari DU/DI didalam pelaksanaan Prakerin

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Program BOS dari pemerintah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akses dan Lokasi yang baik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penerapan teknologi yang mendukung pengajaran
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan jumlah peserta didik SMK dan potensi jumlah peserta didik SMP
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya perhatian dari DU/DI didalam pelaksanaan Prakerin

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Akses dan Lokasi yang baik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penerapan teknologi yang mendukung pengajaran
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan jumlah peserta didik SMK dan potensi jumlah peserta didik SMP
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya perhatian dari DU/DI didalam pelaksanaan Prakerin

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Penerapan teknologi yang mendukung pengajaran	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Peningkatan jumlah peserta didik SMK dan potensi jumlah peserta didik SMP
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya perhatian dari DU/DI didalam pelaksanaan Prakerin

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Peningkatan jumlah peserta didik SMK dan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya perhatian dari DU/DI didalam

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Minat belajar yang menurun diakibatkan penggunaan teknologi yang salah serta pengaruh lingkungan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persaingan biaya pendidikan yang murah dan gratis
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas dan akreditasi SMK baik swasta dan negeri yang banyak dan baik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada kerjasama dengan DU/DI untuk pelaksanaan Prakerin
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan orangtua dan siswa tidak diukur

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Persaingan biaya pendidikan yang murah dan gratis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kualitas dan akreditasi SMK baik swasta dan negeri yang banyak dan baik
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada kerjasama dengan DU/DI untuk pelaksanaan Prakerin
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan orangtua dan siswa tidak diukur

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Kualitas dan akreditasi SMK baik swasta dan negeri yang banyak dan baik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Belum ada kerjasama dengan DU/DI untuk pelaksanaan Prakerin
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Faktor 1	Tingkat Kepentingan																	Faktor 2
Belum ada kerjasama dengan DU/DI untuk pelaksanaan Prakerin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepuasan orangtua dan siswa tidak diukur

Lampiran 3

Kuesioner 3: Penentuan Rating

Tujuan:

Mendapat penilaian dari Bapak mengenai faktor-faktor strategis internal dan eksternal dengan cara memberikan bobot yang menunjukkan seberapa besar nilai faktor strategis tersebut mempengaruhi atau menentukan keberhasilan sekolah.

A. Penilaian Rating terhadap Faktor Internal

Petunjuk Pengisian:

Mohon Bapak/Ibu memberikan nilai rating terhadap faktor-faktor internal yang dapat mempengaruhi sekolah

Petunjuk Pengisian

1. Tentukan nilai rating terhadap faktor-faktor internal sekolah dengan memberikan tanda silang (X) atau centang (√) pada pilihan Bapak/Ibu.
2. Pemberian nilai rating didasarkan pada keterangan berikut ini:
 - Skala 1: Jika faktor tersebut merupakan **kelemahan besar** sekolah
 - Skala 2: Jika faktor tersebut merupakan **kelemahan kecil** sekolah
 - Skala 3: Jika faktor tersebut merupakan **kekuatan kecil** sekolah
 - Skala 4: Jika faktor tersebut merupakan **kekuatan besar** sekolah
3. Kekuatan merupakan faktor-faktor internal di Sekolah yang memberi keuntungan bagi kinerja sekolah
4. Kelemahan merupakan faktor-faktor internal Sekolah yang menghambat kinerja bagi sekolah:

Contoh:

Faktor Internal Sekolah	Kondisi			
Faktor minat belajar siswa	1	2	3	4
Kepemimpinan (<i>leadership</i>) yang kuat	1	2	3	4

Pada tabel contoh dapat diartikan bahwa:

1. Faktor minat belajar siswa yang masih rendah Adanya hubungan yang baik dengan alumni (after sales) memiliki nilai **rating 2** yang berarti **kelemahan yang kecil** bagi sekolah SMK X
2. Kepemimpinan (leadership) yang kuat memiliki nilai **rating 4** yang berarti **kekuatan yang besar** bagi sekolah SMK X

No	Kekuatan	Rating			
1	Manajemen sekolah yang sudah baik	1	2	3	4
2	Biaya pendidikan sekolah yang murah dan dapat bersaing	1	2	3	4
3	Adanya bantuan terhadap keuangan sekolah (BOS)	1	2	3	4
4	Proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru sudah baik	1	2	3	4
5	Program pendidikan yang sudah baik	1	2	3	4
6	Sekolah sudah menggunakan media teknologi dan informasi didalam pengajaran dan ujian	1	2	3	4
No	Kelemahan	Rating			
1	Keterserapan lulusan di dunia kerja dan perguruan tinggi masih lemah	1	2	3	4
2	<i>Image</i> (nama) sekolah yang tidak terkenal	1	2	3	4
3	Keuangan sekolah yang masih kurang baik	1	2	3	4
4	Kelengkapan dan ketercukupan sarana fisik serta prasarana serta media pembelajaran yang masih kurang lengkap	1	2	3	4
5	Masih terdapat guru yang belum tersertifikasi dan memiliki sertifikat kompetensi	1	2	3	4
6	Prestasi sekolah yang kurang menonjol	1	2	3	4

B. Penilaian Rating terhadap Faktor Eksternal

Petunjuk Pengisian:

Mohon Bapak/Ibu memberikan nilai rating terhadap faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi sekolah didalam industri jasa pendidikan

Petunjuk Pengisian

1. Tentukan nilai rating terhadap faktor-faktor eksternal sekolah dengan memberikan tanda silang (X) atau centang (√) pada pilihan Bapak/Ibu.
2. Pemberian nilai rating didasarkan pada keterangan berikut ini:

Skala 1: Jika sekolah memberikan **respon yang buruk** terhadap faktor eksternal

Skala 2: Jika sekolah memberikan **respon rata-rata** terhadap faktor eksternal

Skala 3: Jika sekolah memberikan **respon di atas rata-rata** terhadap faktor eksternal

Skala 4: Jika sekolah memberikan **respon yang sangat baik** terhadap faktor eksternal

Contoh:

Faktor Eksternal Sekolah	Kondisi			
Faktor rendahnya pendapatan orangtua wali murid berpengaruh dalam pembiayaan pendidikan peserta didik	1	2	3	4
Persaingan antar sekolah yang kompetitif (baik kualitas maupun saat PPDB)	1	2	3	4

Pada tabel contoh dapat diartikan bahwa:

1. Peraturan pemerintah yang mendukung pendidikan vokasi (mis: UU No 20 tahun 2003 PP No. 9 tahun 2016, SPP, dll) memiliki nilai **rating 3** yang berarti sekolah SMK SPS memberikan **respon diatas rata-rata** terhadap faktor ini dan faktor ini merupakan **peluang** bagi sekolah
2. Tingkat pengangguran di Surabaya memiliki nilai **rating 1** yang berarti sekolah SMK SPS memberikan **respon yang buruk** terhadap faktor ini dan faktor ini merupakan **ancaman** bagi sekolah

No	Peluang	Rating			
1	Terdapat Sekolah Menengah Pertama (SMP) dibawah Yayasan yang sama	1	2	3	4
2	Program BOS dari pemerintah	1	2	3	4
3	Akses dan Lokasi yang baik	1	2	3	4
4	Penerapan teknologi yang mendukung pengajaran	1	2	3	4
5	Peningkatan jumlah peserta didik SMK dan potensi jumlah peserta didik SMP	1	2	3	4
6	Adanya perhatian dari DU/DI didalam pelaksanaan Prakerin	1	2	3	4
No	Ancaman	Rating			
1	Pendapatan orangtua yang rendah	1	2	3	4
2	Minat belajar yang menurun diakibatkan penggunaan teknologi yang salah serta pengaruh lingkungan	1	2	3	4
3	Persaingan biaya pendidikan yang murah dan gratis	1	2	3	4
4	Kualitas dan akreditasi SMK baik swasta dan negeri yang banyak dan baik	1	2	3	4
5	Belum ada kerjasama dengan DU/DI untuk pelaksanaan Prakerin	1	2	3	4
6	Kepuasan orangtua dan siswa tidak diukur	1	2	3	4

Lampiran 4

Hasil Perhitungan Bobot dengan *Pair Comparasion* AHP

Perbandingan Faktor Internal

1. Choose	2. Cluster comparisons with respect to Internal	3. Results
Node Cluster Choose Cluster Internal	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Kekuatan is equally as important as Kelemahan 1. Kekuatan >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. Kelemahan	Normal Hybrid Inconsistency: 0.00000 Kekuatan 0.50000 Kelemahan 0.50000
Restore		Completed Comparison Copy to clipboard

Perbandingan Faktor Kekuatan

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Kekuatan	3. Results
Node Cluster Choose Node Kekuatan Cluster: Internal Choose Cluster Kekuatan	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "Kekuatan" node in "Kekuatan" cluster s2 is equally to moderately more important than s1 1. s1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. s2 2. s1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. s3 3. s1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. s4 4. s1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. s5 5. s1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. s6 6. s2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. s3 7. s2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. s4 8. s2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. s5 9. s2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. s6 10. s3 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. s4	Normal Hybrid Inconsistency: 0.09593 s1 0.15585 s2 0.23316 s3 0.14510 s4 0.15691 s5 0.15691 s6 0.15209
Restore		Completed Comparison Copy to clipboard

Perbandingan Faktor Kelemahan

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Kelemahan	3. Results																																																																																																																																																																																																																																														
Node Cluster Choose Node Kelemahan Cluster: Internal Choose Cluster Kelemahan Restore	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "Kelemahan" node in "Kelemahan" cluster w2 is moderately more important than w1 <table border="1"> <tr> <td>1. w1</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>w2</td> </tr> <tr> <td>2. w1</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>w3</td> </tr> <tr> <td>3. w1</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>w4</td> </tr> <tr> <td>4. w1</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>w5</td> </tr> <tr> <td>5. w1</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>w6</td> </tr> <tr> <td>6. w2</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>w3</td> </tr> <tr> <td>7. w2</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>w4</td> </tr> <tr> <td>8. w2</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>w5</td> </tr> <tr> <td>9. w2</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>w6</td> </tr> <tr> <td>10. w3</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>w4</td> </tr> </table>	1. w1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w2	2. w1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w3	3. w1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w4	4. w1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w5	5. w1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w6	6. w2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w3	7. w2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w4	8. w2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w5	9. w2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w6	10. w3	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w4	Normal Hybrid Inconsistency: 0.07836 <table border="1"> <tr> <td>w1</td> <td></td> <td>0.12396</td> </tr> <tr> <td>w2</td> <td></td> <td>0.23405</td> </tr> <tr> <td>w3</td> <td></td> <td>0.22425</td> </tr> <tr> <td>w4</td> <td></td> <td>0.19589</td> </tr> <tr> <td>w5</td> <td></td> <td>0.06775</td> </tr> <tr> <td>w6</td> <td></td> <td>0.15409</td> </tr> </table> <input checked="" type="checkbox"/> Completed Comparison Copy to clipboard	w1		0.12396	w2		0.23405	w3		0.22425	w4		0.19589	w5		0.06775	w6		0.15409
1. w1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w2																																																																																																																																																																																																																											
2. w1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w3																																																																																																																																																																																																																											
3. w1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w4																																																																																																																																																																																																																											
4. w1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w5																																																																																																																																																																																																																											
5. w1	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w6																																																																																																																																																																																																																											
6. w2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w3																																																																																																																																																																																																																											
7. w2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w4																																																																																																																																																																																																																											
8. w2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w5																																																																																																																																																																																																																											
9. w2	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w6																																																																																																																																																																																																																											
10. w3	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	w4																																																																																																																																																																																																																											
w1		0.12396																																																																																																																																																																																																																																														
w2		0.23405																																																																																																																																																																																																																																														
w3		0.22425																																																																																																																																																																																																																																														
w4		0.19589																																																																																																																																																																																																																																														
w5		0.06775																																																																																																																																																																																																																																														
w6		0.15409																																																																																																																																																																																																																																														

Perbandingan Faktor Eksternal

1. Choose	2. Cluster comparisons with respect to Eksternal	3. Results																												
Node Cluster Choose Cluster Eksternal Restore	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Peluang is moderately more important than Ancaman <table border="1"> <tr> <td>1. Ancaman</td> <td>>=9.5</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>>=9.5</td> <td>No comp.</td> <td>Peluang</td> </tr> </table>	1. Ancaman	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Peluang	Normal Hybrid Inconsistency: 0.00000 <table border="1"> <tr> <td>Ancaman</td> <td></td> <td>0.25000</td> </tr> <tr> <td>Peluang</td> <td></td> <td>0.75000</td> </tr> </table> <input type="checkbox"/> Completed Comparison Copy to clipboard	Ancaman		0.25000	Peluang		0.75000
1. Ancaman	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Peluang									
Ancaman		0.25000																												
Peluang		0.75000																												

Perbandingan Faktor Peluang

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Peluang	3. Results
Node Cluster Choose Node Peluang Cluster: Eksternal Choose Cluster Peluang Restore	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "Peluang" node in "Peluang" cluster o1 is moderately to strongly more important than o2 1. o1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. o2 2. o1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. o3 3. o1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. o4 4. o1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. o5 5. o1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. o6 6. o2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. o3 7. o2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. o4 8. o2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. o5 9. o2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. o6 10. o3 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. o4	Normal Hybrid Inconsistency: 0.08396 o1 0.30151 o2 0.05379 o3 0.07221 o4 0.08901 o5 0.28656 o6 0.19692 Completed Comparison Copy to clipboard

Perbandingan Faktor Ancaman

1. Choose	2. Node comparisons with respect to Ancaman	3. Results
Node Cluster Choose Node Ancaman Cluster: Eksternal Choose Cluster Ancaman Restore	Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct Comparisons wrt "Ancaman" node in "Ancaman" cluster t2 is moderately more important than t1 1. t1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. t2 2. t1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. t3 3. t1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. t4 4. t1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. t5 5. t1 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. t6 6. t2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. t3 7. t2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. t4 8. t2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. t5 9. t2 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. t6 10. t3 >=9.5 9 8 7 6 5 4 3 2 2 3 4 5 6 7 8 9 >=9.5 No comp. t4	Normal Hybrid Inconsistency: 0.09944 t1 0.03582 t2 0.04543 t3 0.18093 t4 0.24840 t5 0.22464 t6 0.26477 Completed Comparison Copy to clipboard

Lampiran 5

Tabel Fasilitas Prasarana Sekolah

Jenis	Kepemilikan	Nama	Panjang	Lebar	Luas (m ²)
Bengkel	Milik	BENGGEL OTOMOTIF	9	8	72
Bengkel	Milik	BENGGEL PEMESINAN	9	8	72
Gudang	Milik	GUDANG	2	2	4
Ruang TU	Milik	KANTOR SMK SARIPRAJA	8	7	56
Laboratorium Komputer	Milik	LAB. KOMPUTER	8	7	56
Laboratorium Komputer	Milik	LABORATORIUM JARINGAN KOMPUTER	8	7	56
Ruang Ibadah	Milik	MUSHOLLA	7	4	28
Ruang Perpustakaan	Milik	perpustakaan	9	8	72
Ruang Teori/Kelas	Milik	RUANG 1	8	7	56
Ruang Teori/Kelas	Milik	RUANG 2	8	7	56
Ruang Teori/Kelas	Milik	RUANG 3	8	7	56
Ruang Teori/Kelas	Milik	RUANG 4	8	7	56
Ruang Teori/Kelas	Milik	RUANG 5	8	7	56
Ruang Teori/Kelas	Milik	RUANG 6	8	7	56
Ruang TU	Milik	RUANG ADMINISTRASI	5	5	25
Ruang Keterampilan	Milik	RUANG BAND	5	3	15
Ruang BP/BK	Milik	RUANG BP	4	3	12
Ruang Guru	Milik	RUANG GURU	5	5	25
Ruang Kepala Sekolah	Milik	RUANG KEPSEK	4	2	8
Ruang UKS	Milik	RUANG KESEHATAN	3	3	9
Ruang BP/BK	Milik	RUANG KESISWAAN	4	3	12
Ruang UKS	Milik	RUANG UKS	3	3	9
Kamar Mandi/WC Guru Laki-laki	Milik	WC GURU	3	3	9

Jenis	Kepemilikan	Nama	Panjang	Lebar	Luas (m ²)
Kamar Mandi/WC Guru Perempuan	Milik	WC GURU	3	3	9
Kamar Mandi/WC Siswa Laki-laki	Milik	WC SISWA	2	2	4
Kamar Mandi/WC Siswa Perempuan	Milik	WC SISWI	2	2	4

Tabel Fasilitas Sarana Sekolah

Prasarana	Jenis Sarana	Kepemilikan	Status	Jumlah
LAB. KOMPUTER	Stabilizer	Milik	Layak	1
LAB. KOMPUTER	Kursi Guru	Milik	Layak	1
LAB. KOMPUTER	Komputer	Milik	Layak	15
LAB. KOMPUTER	Soket Listrik	Milik	Layak	1
LAB. KOMPUTER	Meja Guru	Milik	Layak	1
LAB. KOMPUTER	Papan Tulis	Milik	Layak	1
LAB. KOMPUTER	Kursi Siswa	Milik	Layak	15
LAB. KOMPUTER	Lan Server	Milik	Layak	17
LAB. KOMPUTER	Printer	Milik	Layak	1
LAB. KOMPUTER	Jam Dinding	Milik	Layak	1
LAB. KOMPUTER	Soket Listrik/Kotak Kontak	Milik	Layak	1
LAB. KOMPUTER	Akses Internet	Milik	Layak	1
LAB. KOMPUTER	Scanner	Milik	Layak	1

Prasarana	Jenis Sarana	Kepemilikan	Status	Jumlah
LAB. KOMPUTER	Meja Siswa	Milik	Layak	15
LAB. KOMPUTER	Tempat Sampah	Milik	Layak	1
RUANG 1	Soket Listrik	Milik	Layak	1
RUANG 1	Soket Listrik/Kotak Kontak	Milik	Layak	1
RUANG 1	Kursi Siswa	Milik	Layak	40
RUANG 1	Alat Peraga	Milik	Layak	1
RUANG 1	Papan Tulis	Milik	Layak	1
RUANG 1	Meja Siswa	Milik	Layak	40
RUANG 1	Meja Guru	Milik	Layak	1
RUANG 1	Jam Dinding	Milik	Layak	1
RUANG 1	Kursi Guru	Milik	Layak	1
RUANG 1	Tempat Sampah	Milik	Layak	1
RUANG 1	Rak hasil karya peserta didik	Milik	Layak	1
RUANG 1	Papan Pajang	Milik	Layak	1
RUANG 1	Kotak kontak	Milik	Layak	1
RUANG 1	Tempat cuci tangan	Milik	Layak	1
RUANG 1	Lemari	Milik	Layak	1
RUANG 2	Tempat cuci tangan	Milik	Layak	1
RUANG 2	Tempat Sampah	Milik	Layak	1
RUANG 2	Kursi Siswa	Milik	Layak	40
RUANG 2	Rak hasil karya peserta didik	Milik	Layak	1
RUANG 2	Kursi Guru	Milik	Layak	1
RUANG 2	Kotak kontak	Milik	Layak	1
RUANG 2	Meja Guru	Milik	Layak	1
RUANG 2	Papan Pajang	Milik	Layak	1
RUANG 2	Papan Tulis	Milik	Layak	1

Prasarana	Jenis Sarana	Kepemilikan	Status	Jumlah
RUANG 2	Lemari	Milik	Layak	1
RUANG 2	Meja Siswa	Milik	Layak	40
RUANG 2	Alat Peraga	Milik	Layak	1
RUANG 2	Soket Listrik/Kotak Kontak	Milik	Layak	1
RUANG 2	Soket Listrik	Milik	Layak	1
RUANG 2	Jam Dinding	Milik	Layak	1
RUANG 3	Kotak kontak	Milik	Layak	1
RUANG 3	Jam Dinding	Milik	Layak	1
RUANG 3	Papan Tulis	Milik	Layak	1
RUANG 3	Tempat Sampah	Milik	Layak	1
RUANG 3	Tempat cuci tangan	Milik	Layak	1
RUANG 3	Kursi Guru	Milik	Layak	1
RUANG 3	Rak hasil karya peserta didik	Milik	Layak	1
RUANG 3	Meja Siswa	Milik	Layak	40
RUANG 3	Kursi Siswa	Milik	Layak	40
RUANG 3	Lemari	Milik	Layak	1
RUANG 3	Soket Listrik/Kotak Kontak	Milik	Layak	1
RUANG 3	Alat Peraga	Milik	Layak	1
RUANG 3	Meja Guru	Milik	Layak	1
RUANG 3	Papan Pajang	Milik	Layak	1
RUANG 3	Soket Listrik	Milik	Layak	1
RUANG 4	Soket Listrik	Milik	Layak	1
RUANG 4	Tempat Sampah	Milik	Layak	1
RUANG 4	Papan Tulis	Milik	Layak	1
RUANG 4	Meja Siswa	Milik	Layak	40
RUANG 4	Kotak kontak	Milik	Layak	1
RUANG 4	Rak hasil karya peserta didik	Milik	Layak	1

Prasarana	Jenis Sarana	Kepemilikan	Status	Jumlah
RUANG 4	Meja Guru	Milik	Layak	1
RUANG 4	Kursi Siswa	Milik	Layak	40
RUANG 4	Soket Listrik/Kotak Kontak	Milik	Layak	1
RUANG 4	Lemari	Milik	Layak	1
RUANG 4	Papan Pajang	Milik	Layak	1
RUANG 4	Tempat cuci tangan	Milik	Layak	1
RUANG 4	Jam Dinding	Milik	Layak	1
RUANG 4	Kursi Guru	Milik	Layak	1
RUANG 4	Alat Peraga	Milik	Layak	1
RUANG 5	Kursi Siswa	Milik	Layak	40
RUANG 5	Jam Dinding	Milik	Layak	1
RUANG 5	Papan Tulis	Milik	Layak	1
RUANG 5	Lemari	Milik	Layak	1
RUANG 5	Tempat Sampah	Milik	Layak	1
RUANG 5	Rak hasil karya peserta didik	Milik	Layak	1
RUANG 5	Kotak kontak	Milik	Layak	1
RUANG 5	Alat Peraga	Milik	Layak	1
RUANG 5	Soket Listrik	Milik	Layak	1
RUANG 5	Soket Listrik/Kotak Kontak	Milik	Layak	1
RUANG 5	Tempat cuci tangan	Milik	Layak	1
RUANG 5	Meja Guru	Milik	Layak	1
RUANG 5	Papan Pajang	Milik	Layak	1
RUANG 5	Kursi Guru	Milik	Layak	1
RUANG 5	Meja Siswa	Milik	Layak	40
RUANG 6	Rak hasil karya peserta didik	Milik	Layak	1
RUANG 6	Meja Guru	Milik	Layak	1
RUANG 6	Soket Listrik/Kotak Kontak	Milik	Layak	1

Prasarana	Jenis Sarana	Kepemilikan	Status	Jumlah
RUANG 6	Kotak kontak	Milik	Layak	1
RUANG 6	Meja Siswa	Milik	Layak	40
RUANG 6	Papan Tulis	Milik	Layak	1
RUANG 6	Soket Listrik	Milik	Layak	1
RUANG 6	Papan Pajang	Milik	Layak	1
RUANG 6	Lemari	Milik	Layak	1
RUANG 6	Tempat cuci tangan	Milik	Layak	1
RUANG 6	Alat Peraga	Milik	Layak	1
RUANG 6	Kursi Siswa	Milik	Layak	40
RUANG 6	Jam Dinding	Milik	Layak	1
RUANG 6	Kursi Guru	Milik	Layak	1
RUANG 6	Tempat Sampah	Milik	Layak	

Lampiran 6

Tabel Buku Kas Umum Sekolah

2017/2018			
Komponen biaya	Total Pendapatan (per bulan)	Total Pengeluaran (per bulan)	Saldo
SPP Kelas X	10.600.000		10.600.000
SPP kelas XI	11.250.000		21.850.000
SPP kelas XII	7.750.000		29.600.000
Gaji Guru dan Staf		16.980.000	12.620.000
Gaji Pembina Ekstrakurikuler		1.000.000	11.620.000
Gaji Karyawan		1.250.000	10.370.000
Belanja alat kebersihan dan sampah		500.000	9.870.000
Perawatan komputer dan printer		1.000.000	8.870.000
Belanja ATK		1.000.000	7.870.000
Belanja Speedy		700.000	7.170.000
Fotocopy dan Penjilidan		295.000	6.875.000
Belanja kertas HVS		500.000	6.375.000
Praktik bengkel TPM		3.100.000	3.275.000
Praktik bengkel TKR		3.275.000	0
Total	29.600.000	29.600.000	
Total 1 tahun (Juli 2017-Juni 2018)	355.200.000	355.200.000	

2018/2019			
Komponen biaya	Total Pendapatan (per bulan)	Total Pengeluaran (per bulan)	Saldo
SPP Kelas X	9.900.000		9.900.000
SPP kelas XI	10.500.000		20.400.000
SPP kelas XII	7.975.000		28.375.000
Gaji Guru dan Staf		16.980.000	11.395.000
Gaji Pembina Ekstrakurikuler		1.000.000	10.395.000
Gaji Karyawan		1.250.000	9.145.000
Belanja alat kebersihan dan sampah		500.000	8.645.000
Perawatan komputer dan printer		1.000.000	7.645.000
Belanja ATK		1.000.000	6.645.000
Belanja Speedy		700.000	5.945.000
Fotocopy dan Penjilidan		295.000	5.650.000
Belanja kertas HVS		500.000	5.150.000
Praktik bengkel TPM		2.500.000	2.650.000
Praktik bengkel TKR		2.650.000	0
Total	28.375.000	28.375.000	
Total 1 tahun (Juli 2018-Juni 2019)	340.500.000	340.500.000	

Halaman ini sengaja dikosongkan

BIOGRAFI PENULIS



Sucipto Riady Limbong, S.T. Lahir di Pematangsiantar, 11 Agustus 1991. Penulis menempuh pendidikan di SD Methodist Pematangsiantar (1997 – 2003), SMP Methodist Pematangsiantar (2003-2006), SMA Negeri 3 Pematangsiantar (2006-2009), dan S1 dari Program Studi Teknik Perkapalan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya (2009-2016).

Penulis memulai karir di PT ITS Tekno Sains sebagai Asisten Konsultan dibidang jasa Bisnis Maritim (2016-2018) di Surabaya. Selama menjadi asisten konsultan, penulis aktif didalam kegiatan proyek Kepuasan Pelanggan, Studi Kelayakan dan Pengembangan Potensi Terminal. Pada tahun 2019, penulis berpindah kerja di SMK Swasta Sari Praja Surabaya sebagai Guru Honorer bidang Gambar Teknik. Pada tahun 2018, penulis mengikuti pelatihan *Quality Management System Awareness* untuk ISO 9001:2015. Pada tahun 2018, penulis mulai melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 Program Studi Magister Manajemen Teknologi, di Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya, dengan jurusan Manajemen Industri sebagai bidang keahlian yang dipilih.