



SKRIPSI

**ANALISIS KINERJA MANAJEMEN PADA SEKOLAH MENENGAH
KEJURUAN (SMK) NEGERI DAN SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN
SWASTA (SMK) SE-KOTA SEMARANG**

Diajukan dalam Rangka Menyelesaikan Studi Strata 1 Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan

Oleh :

Wantri Wijaya

3301404021

Pendidikan Akuntansi S1

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

2009

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan kesidang panitia ujian pada:

Hari :

Tanggal :

Pembimbing I

Drs. Sukardi Ikhsan, M.Si

NIP. 130515747

Pembimbing II

Drs. Kusmuriyanto, M.Si

NIP. 131404309

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi
UNNES

Drs. Sukirman. M.Si

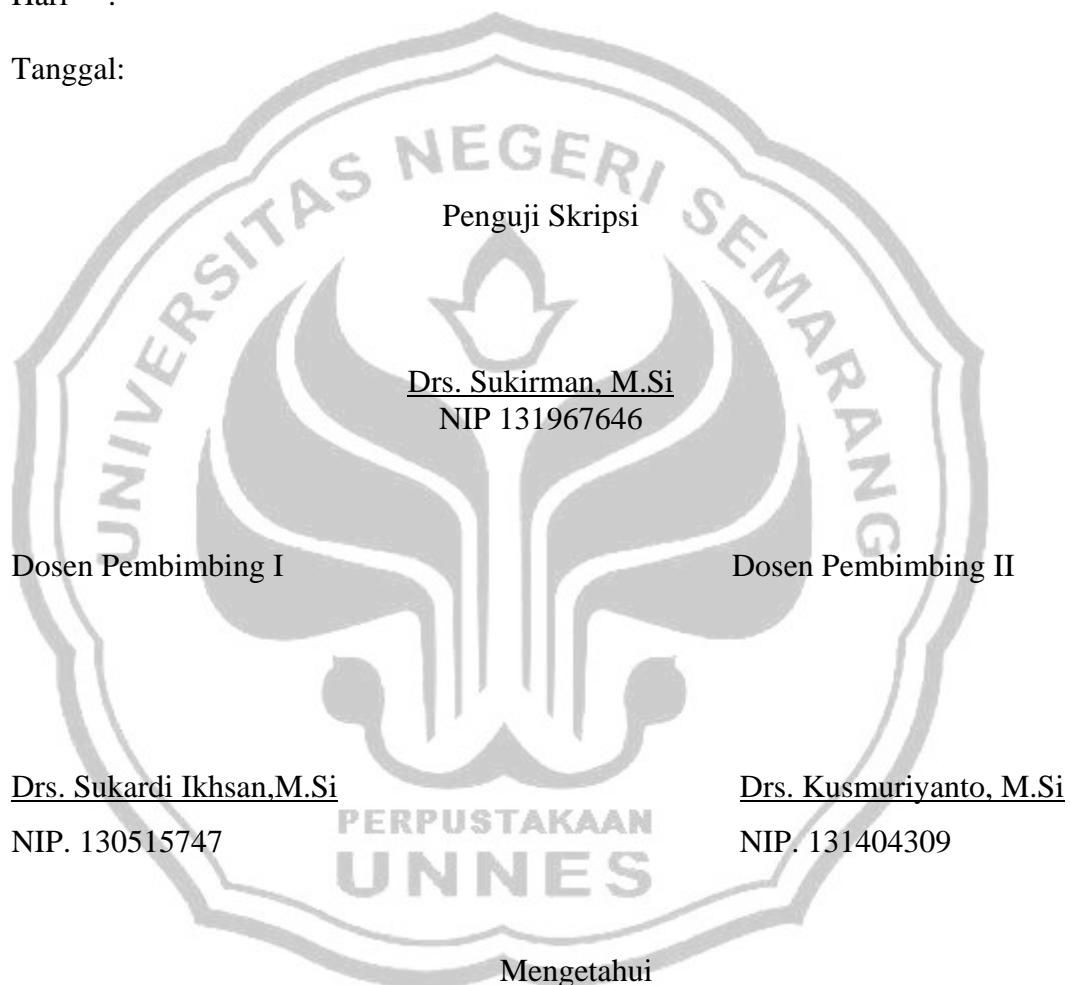
NIP. 131967646

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan didepan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas
Ekonomi, Universitas Negeri Semarang pada:

Hari :

Tanggal:



Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Semarang

Drs. Agus Wahyudin M.Si
NIP 131 658 236

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi ini benar-benar hasil karya sendiri, bukan jiplakan dari orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip dan dirujuk berdasarkan kode ilmiah.



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

*"Perjuangan hidup tak selalu dimenangkan
Oleh mereka yang terkuat atau yang paling sigap
Cepat atau lambat
Orang yang YAKIN DIRINYA BISA
Itulah yang tampil menjadi JUARA"
(Napoleon Hill)*

PERSEMBAHAN :

Dengan mengucapkan syukur kehadirat Allah S.W.T, kupersembahkan skripsi ini untuk:

- *Bapak dan Ibu, yang selalu memberikan semangat, doa dan segalanya. Semoga Tuhan menyayangi Bapak/Ibu seperti Bapak/Ibu menyayangi aku.*
- *Kakak-kakakku tersayang : Mas Kwat, Mas Wiwin, serta Mbak Wiwi sekeluarga*
- *My beloved friend "Nofan" dan segenap keluarga Bapak Doelkarnain atas semangat dan doanya.*
- *My best friend : Laziah, Dany, Puput, Anik, Fitri, Tina serta teman-teman di Griya Pelangi.*
- *Segenap dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Almamaterku.*

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul:

”Analisis Kinerja Manajemen Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta Se-Kota Semarang”.

Adapun tujuan penyusunan skripsi ini adalah dalam rangka menyelesaikan studi strata 1 (S1) untuk mencapai gelar Sarjana Pendidikan pada program studi Pendidikan Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari dukungan, bimbingan dan kerjasama berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada ;

1. Prof. Dr. H. Sudijono Sastroatmojo, M.Si, Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Agus Wahyudin, M.Si, dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Drs. Sukirman, M.Si, Dosen Penguji serta Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ijin untuk penelitian ini serta petunjuk dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini
4. Drs. Sukardi Ikhsan, M.Si, Dosen Pembimbing I yang dengan penuh kesabaran telah banyak memberikan bimbingan, dorongan, bantuan, dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.

5. Drs. Kusmuriyanto, M.Si, Dosen Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran telah banyak memberikan bimbingan, dorongan, bantuan, dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Kepala SMK negeri dan SMK swasta yang telah memberikan ijin untuk penelitian ini.
7. Bapak/Ibu guru SMK negeri dan SMK swasta yang telah berkenan mengisi angket penelitian.
8. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca.

Semarang, Februari 2009

Penulis

PERPUSTAKAAN
UNNES

ABSTRAK

Wantri Wijaya, 2008. *"Analisis Kinerja Manajemen SMK Negeri dan SMK Swasta se-Kota Semarang"*. Jurusan Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I : Drs. Sukardi Ikhsan, M.Si, Pembimbing II : Drs. Kusmuriyanto, M.Si.

Kata Kunci : Kinerja, Manajemen, Sekolah, Negeri, dan Swasta

Istilah manajemen seringkali disamakan dengan istilah administrasi. Manajemen dipandang sebagai suatu proses kegiatan maka setiap orang yang terlibat dalam proses kerjasama dalam bidang persekolahan harus dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan peran dan fungsinya secara proporsional (guru dapat mengajar dengan baik, siswa dapat belajar dengan baik, kepala sekolah dapat menjadi pemimpin yang bijak dan seterusnya). Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimanakah kinerja manajemen di SMK negeri dan di SMK swasta dikota Semarang? (2) Adakah perbedaan kinerja manajemen sekolah antara SMK negeri dan SMK swasta?. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) Bagaimanakah kinerja manajemen sekolah pada SMK negeri dan SMK swasta dikota Semarang (2) Adakah perbedaan kinerja manajemen sekolah antara SMK negeri dan SMK swasta

Populasi penelitian ini adalah seluruh SMK negeri dan swasta se-kota Semarang, yang jumlahnya 70 SMK, terdiri dari 11 SMK negeri dan 59 SMK swasta. Pengambilan sampel yang berjumlah 10 SMK, terdiri dari 5 SMK negeri dan 5 SMK swasta dilakukan dengan teknik cluster sampling, berdasarkan letak wilayah sekolah. Alat pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kepustakaan, dokumentasi dan angket. Instrumen yang disusun diuji validitas dan reliabilitasnya. Selanjutnya data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis data dan interpretasi skor.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, pelaksanaan manajemen sekolah pada SMK negeri termasuk dalam kriteria sangat optimal dengan perolehan skor 479. Sedangkan pada SMK swasta manajemen sekolah termasuk dalam kriteria optimal dengan perolehan skor 451,4. Perbedaan manajemen sekolah antara SMK negeri dan swasta terletak pada aspek keuangan, kesiswaan, sarana dan prasarana, serta layanan khusus.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil simpulan bahwa kinerja manajemen sekolah pada SMK negeri dan SMK swasta sudah ideal. Pada SMK negeri berkriteria sangat optimal dan pada SMK swasta berkriteria optimal. Meskipun ada beberapa aspek yang belum dalam kondisi ideal. Secara keseluruhan kinerja manajemen sekolah pada SMK negeri lebih unggul dari SMK swasta. Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi semua warga sekolah serta pihak-pihak yang terkait dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, semua pihak diharapkan dapat mewujudkan manajemen sekolah yang efektif dan efisien untuk kemajuan mutu sekolah.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.4.1 Manfaat Teoritis	11
1.4.2 Manfaat Praktis	11
BAB II : LANDASAN TEORI	
2.1 Manajemen Sekolah	12
2.1.1 Pengertian Manajemen Sekolah	12
2.1.2 Karakteristik Manajemen Sekolah	12

2.1.3 Ciri-ciri Manajemen Sekolah	15
2.1.4 Tujuan Manajemen Sekolah	16
2.1.5 Fungsi-fungsi Manajemen Sekolah	17
2.1.6 Prinsip-prinsip Manajemen Sekolah	18
2.1.7 Ruang Lingkup Manajemen Sekolah	21
2.1.8 Kepemimpinan Kepala Sekolah	22
2.1.9 Komponen Manajemen Sekolah	23
2.2 Kinerja	30
2.2.1 Pengertian Kinerja	30
2.2.2 Unsur Kinerja	31
2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	31
2.2.4 Penilaian Kinerja	33
2.2.5 Ukuran Penilaian Kinerja	37
2.2.6 Tujuan Penilaian Kinerja	39
2.3 Kinerja Manajemen Sekolah	40
2.4 Manajemen Sekolah Negeri dan Sekolah Swasta	43
2.4.1 Sejarah Munculnya Sekolah Negeri dan Swasta	43
2.4.2 Perbedaan Sekolah Negeri dan Sekolah Swasta	44
2.4.3 Persamaan Sekolah Negeri dan Sekolah Swasta	47
2.5 Penelitian-penelitian Terdahulu	48
2.6 Kerangka Berfikir	49

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian	54
3.1.1 Populasi	54
3.1.2 Sampel	54
3.2 Variabel Penelitian	55
3.3 Metode Pengumpulan Data	63
3.3.1 Metode Angket	63
3.3.2 Metode Dokumentasi	63
3.4 Validitas dan Reliabilitas	64
3.4.1 Validitas	64
3.4.2 Reliabilitas	67
3.5 Teknik Analisis Data	69
3.5.1 Analisis Data dan Interpretasi Skor	69
3.5.2 Penyusunan Tabel Kriteria Manajemen Sekolah	83

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	106
4.1.1 Gambaran Umum Populasi dan Sampel Penelitian	106
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel dan Indikator Penelitian	109
4.2 Pembahasan	126
4.2.1 Kinerja Manajemen SMK di Kota Semarang	126
4.2.2 Aspek Manajemen yang Masih Kurang.....	136

BAB V : PENUTUP

5.1 Simpulan	139
5.2 Saran	142
DAFTAR PUSTAKA	143
LAMPIRAN	147



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah	55
Tabel 3.2 Variabel Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran	56
Tabel 3.3 Variabel Manajemen Tenaga Kependidikan	57
Tabel 3.4 Variabel Manajemen Kesiswaan	58
Tabel 3.5 Variabel Manajemen Keuangan dan Pembiayaan	59
Tabel 3.6 Variabel Manajemen Sarana dan Prasarana	60
Tabel 3.7 Variabel Manajemen Hubungan Masyarakat	61
Tabel 3.8 Variabel Manajemen Layanan Khusus	62
Tabel 3.9 Variabel Output	63
Tabel 3.10 Hasil Analisis Validitas Angket	66
Tabel 3.11 Distribusi Skor Manajemen Sekolah	70
Tabel 3.12 Distribusi Skor Variabel Manajemen Sekolah	71
Tabel 3.13 Kategori Skor Manajemen Sekolah	72
Tabel 3.14 Kategori Skor Kepemimpinan Kepala Sekolah	73
Tabel 3.15 Kategori Skor Kurikulum dan Program pembelajaran	75
Tabel 3.16 Kategori Skor Tenaga Kependidikan	76
Tabel 3.17 Kategori Skor Manajemen Kesiswaan	77
Tabel 3.18 Kategori Skor Manajemen Keuangan dan Pembiayaan	78
Tabel 3.19 Kategori Skor Sarana dan Prasarana	79
Tabel 3.20 Kategori Skor Hubungan Masyarakat	81
Tabel 3.21 Kategori Skor Layanan Khusus	82

Tabel 3.22 Kategori Skor Output Siswa	83
Tabel 3.23 Kepemimpinan Kepala Sekolah	84
Tabel 3.24 Kategori Skor Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah	85
Tabel 3.25 Kategori Skor Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah	85
Tabel 3.26 Kategori Skor Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah	86
Tabel 3.27 Kategori Skor Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah	86
Tabel 3.28 Kategori Skor Kompetensi Sosial Kepala Sekolah	87
Tabel 3.29 Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran	88
Tabel 3.30 Kategori Skor KTSP	88
Tabel 3.31 Kategori Skor Kalender Pendidikan	89
Tabel 3.32 Kategori Skor Program Pembelajaran	89
Tabel 3.33 Kategori Skor Penilaian Hasil Belajar	90
Tabel 3.34 Kategori Skor Peraturan Akademik	90
Tabel 3.35 Manajemen Tenaga Kependidikan	91
Tabel 3.36 Kategori Skor Wakil Kepala Sekolah	92
Tabel 3.37 Kategori Skor Guru	92
Tabel 3.38 Kategori Skor Konselor	93
Tabel 3.39 Kategori Skor Pustakawan	94
Tabel 3.40 Kategori Skor Laborat	94
Tabel 3.41 Kategori Skor Tenaga Administrasi	95
Tabel 3.42 Manajemen Kesiswaan	95
Tabel 3.43 Kategori Skor Input Siswa	96
Tabel 3.44 Kategori Skor Proses Pembelajaran	96

Tabel 3.45 Manajemen Keuangan dan Pembiayaan	97
Tabel 3.46 Kategori Skor Sumber Dana Sekolah	98
Tabel 3.47 Kategori Skor Penggunaan Dana Sekolah	98
Tabel 3.48 Kategori Skor Pelaporan Penggunaan Dana Sekolah	99
Tabel 3.49 Manajemen Sarana dan Prasarana	99
Tabel 3.50 Kategori Skor Pengadaan Sarana dan Prasarana	100
Tabel 3.51 Kategori Skor Pemeliharaan Sarana dan Prasarana	100
Tabel 3.52 Kategori Skor Perawatan/Inventarisasi Sarana dan Prasarana	101
Tabel 3.53 Manajemen Hubungan Masyarakat	101
Tabel 3.54 Kategori Skor Hubungan Masyarakat	102
Tabel 3.55 Kategori Skor Hubungan dengan Instansi Lain	102
Tabel 3.56 Manajemen Layanan Khusus	103
Tabel 3.57 Kategori Skor Layanan Perpustakaan	104
Tabel 3.58 Kategori Skor Layanan Kesehatan	104
Tabel 3.59 Kategori Skor Layanan Keamanan	105
Tabel 3.60 Output Siswa	105
Tabel 3.61 Kategori Skor Output Siswa	105
Tabel 4.1 Populasi SMK Negeri Se-Kota Semarang	107
Tabel 4.2 Populasi SMK Swasta Se-Kota Semarang	107
Tabel 4.3 Sampel Penelitian	109
Tabel 4.4 Hasil Skor Kepemimpinan Kepala Sekolah SMK Negeri	109
Tabel 4.5 Hasil Skor Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran SMK Negeri	110

Tabel 4.6 Hasil Skor Manajemen Tenaga Kependidikan SMK Negeri	111
Tabel 4.7 Hasil Skor Manajemen Kesiswaan SMK Negeri	111
Tabel 4.8 Hasil Skor Manajemen Keuangan dan Pembiayaan SMK Negeri...	112
Tabel 4.9 Hasil Skor Manajemen Sarana dan Prasarana SMK Negeri	112
Tabel 4.10 Hasil Skor Manajemen Hubungan Masyarakat SMK Negeri	113
Tabel 4.11 Hasil Skor Manajemen Layanan Khusus SMK Negeri	114
Tabel 4.12 Hasil Skor Output SMK Negeri	114
Tabel 4.13 Hasil Skor Variabel Manajemen Sekolah SMK Negeri	115
Tabel 4.14 Hasil Skor Manajemen Sekolah SMK Negeri	116
Tabel 4.15 Hasil Skor Kepemimpinan Kepala Sekolah SMK Swasta	117
Tabel 4.16 Hasil Skor Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran SMK Swasta	118
Tabel 4.17 Hasil Skor Manajemen Tenaga Kependidikan SMK Swasta.....	118
Tabel 4.18 Hasil Skor Manajemen Kesiswaan SMK Swasta	119
Tabel 4.19 Hasil Skor Manajemen Keuangan dan Pembiayaan SMK Swasta..	120
Tabel 4.20 Hasil Skor Manajemen Sarana dan Prasarana SMK Swasta.....	120
Tabel 4.21 Hasil Skor Manajemen Hubungan Masyarakat SMK Swasta	121
Tabel 4.22 Hasil Skor Manajemen Layanan Khusus SMK Swasta.....	121
Tabel 4.23 Hasil Skor Output SMK Swasta	122
Tabel 4.24 Hasil Skor Variabel Manajemen Sekolah SMK Swasta	123
Tabel 4.25 Hasil Skor Manajemen Sekolah SMK Swasta.....	124
Tabel 4.26 Perbandingan Variabel Manajemen Sekolah	125
Tabel 4.27 Perbandingan Manajemen SMK Negeri dan SMK Swasta	126

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Berfikir	53
----------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kisi-kisi Angket Penelitian.....	147
Lampiran 2 Angket penelitian.....	151
Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.	167
Lampiran 4 Perhitungan Validitas Instrumen.	170
Lampiran 5 Perhitungan Reliabilitas Instrumen	171
Lampiran 6 Hasil Tabulasi Angket Penelitian SMK Negeri.....	172
Lampiran 7 Hasil Tabulasi Angket Penelitian SMK Swasta.....	190
Lampiran 8 Daftar Nama dan Alamat SMK Se-Kota Semarang.....	202
Lampiran 9 Data Kelulusan UAN Tahun 2006/2007	205
Lampiran 10 Data Kelulusan UAN Tahun 2007/2008	208
Lampiran 11 Peringkat Hasil UAN SMK Se-Kota Semarang	211
Lampiran 12 Surat Ijin Penelitian	214
Lampiran 13 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian	224



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kompetisi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam kehidupan, terutama pada era globalisasi seperti sekarang ini. Agar mampu bersaing dengan baik, diperlukan modal yang kuat dan strategi yang memadai. Modal utama untuk memenuhi tantangan tersebut adalah sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas, dalam konteks pendidikan adalah mutu output pendidikan yang mampu memenuhi harapan masyarakat dan mampu menjawab tantangan perubahan. Dengan demikian, tugas dan fungsi pendidikan pada era globalisasi adalah menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga memiliki daya saing yang tinggi.

Luasnya wilayah Negara kesatuan republik Indonesia dan sangat bervariasinya kondisi daerah beserta masalah-masalah yang dihadapi mendorong pemerintah untuk lebih memperhatikan potensi daerah dan kendalanya dalam perencanaan. Standardisasi dan penyeragaman rencana yang terlalu terpusat dirasakan menghambat pelaksanaan pembangunan karena cenderung akan berakibat pada ketidaksesuaian antara rencana pusat dan kebutuhan daerah masing-masing.

Sejalan dengan arah kebijakan otonomi dan desentralisasi yang ditempuh oleh pemerintah, tanggung jawab pemerintah daerah akan meningkat, termasuk dalam manajemen pendidikan. Pemerintah daerah diharapkan untuk senantiasa

meningkatkan kemampuan dalam berbagai tahap pembangunan pendidikan, sejak tahap perumusan kebijakan daerah, perencanaan, pelaksanaan, sampai pemantauan atau monitoring di daerah masing-masing sejalan dengan kebijakan pendidikan nasional yang di anjurkan pemerintah.

Ditetapkannya UU No.22 tentang pemerintahan daerah pada hakikatnya memberi kewenangan dan keleluasaan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kewenangan diberikan kepada daerah kabupaten dan kota berdasarkan asas desentralisasi dalam wujud otonomi luas, nyata, dan bertanggung jawab.

Untuk mencapai hasil yang optimal, efektif, dan efisien dalam menangani berbagai permasalahan pendidikan, pemerintah daerah tidak mungkin dapat bekerja sendirian, karena masih ada pihak-pihak lain yang berkepentingan terhadap bidang pendidikan tersebut, seperti orang tua, sekolah, dan institusi sosial seperti dunia usaha atau dunia industri. Karena itu kerja sama dan koordinasi antara pemerintah daerah dengan pihak-pihak yang berkepentingan tersebut menjadi sangat penting dalam rangka pelaksanaan asas desentralisasi, terutama dalam bidang pengelolaan pendidikan.

Dewasa ini di Indonesia mutu output pendidikan masih relative rendah. Berbagai upaya telah dilakukan guna meningkatkan mutu pendidikan. Namun demikian, hingga saat ini hasilnya masih belum menggembirakan. Hal ini terjadi karena berbagai hal, antara lain:

1. penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat bergantung pada keputusan birokrasi yang tidak menutup kemungkinan mempunyai jalur yang sangat panjang, dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi setempat.
2. peran serta warga masyarakat, khususnya orang tua siswa dan tokoh-tokoh masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan masih sangat minim.
3. pengelolaan pendidikan di lingkungan sekolah sebagian besar dilakukan dengan kurang transparan, kurang akuntabel, dan tidak berkesinambungan.
4. belum ada standar mutu lulusan untuk setiap jenjang, jenis, dan satuan pendidikan yang berlaku secara nasional maupun internasional.
5. belum ada persamaan persepsi antara pemerintah, sekolah, dan masyarakat tentang tanggung jawab pendidikan sehingga kesadaran, pemikiran, sikap, tekad, dan perilaku di antara mereka belum ada kesamaan. Tentu saja hal ini akan mempersulit langkah pengelolaan sekolah dalam meningkatkan mutu output sekolah.

Meskipun demikian upaya meningkatkan mutu output pendidikan terus dilakukan. Salah satu upaya yang dilakukan adalah mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah, yaitu merupakan model manajemen yang memberikan otonomi (kewenangan) yang lebih besar kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan warga masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, pengusaha, dan sebagainya) agar dapat melaksanakan pendidikan sesuai dengan

kebutuhan, perkembangan zaman, karakteristik lingkungan dan tuntutan global (Mulyasa, 2003:31).

Sesuai dengan peraturan menteri pendidikan nasional (Permendiknas) nomor 19 tahun 2007 mengenai standar pengelolaan pendidikan menyebutkan bahwa setiap satuan pendidikan wajib memenuhi standar pengelolaan pendidikan yang berlaku secara nasional. Oleh karena itu, sekolah sebagai satuan pendidikan harus mempunyai suatu pengelolaan yang efektif agar pada akhirnya akan mampu mencapai tujuan sekolah tersebut.

Mengelola sekolah berlandaskan konsep bahwa sekolah sebagai suatu system. Sekolah sebagai suatu system terdapat tiga komponen pokok yang saling berkaitan yaitu input, proses, output. Input adalah segala sesuatu yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar. Input digolongkan menjadi dua, yaitu yang diolah dan pengolahnya. Input yang diolah adalah siswa dan input pengolah meliputi visi, misi, tujuan, sasaran, kurikulum, tenaga kependidikan, sarana, prasarana, regulasi sekolah, organisasi sekolah, administrasi sekolah, budaya sekolah, dan peran serta masyarakat dalam mendukung sekolah. Adapun proses adalah kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Dalam pendidikan, komponen proses meliputi manajemen, kepemimpinan, dan utamanya proses belajar mengajar. Output adalah hasil belajar yang merefleksikan seberapa efektif proses belajar mengajar diselenggarakan. Output pendidikan ini dapat berupa prestasi akademik dan non-akademik. Prestasi akademik ditunjukkan oleh seberapa besar kemampuan akademik yang dapat diukur melalui evaluasi hasil belajar serta karya ilmiah lainnya. Adapun prestasi

non-akademik diukur dari perilaku siswa yang dipresentasikan melalui aspek seperti kedisiplinan, tata karma, kebersihan, kenyamanan, keamanan, dan sebagainya. (Slamet, 2003:2-6)

Manajemen sekolah merupakan model manajemen yang didalam implementasinya diperlukan antara lain: kepemimpinan yang kuat, partisipasi warga sekolah dan warga masyarakat yang tinggi, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, proses belajar mengajar yang efektif, keterbukaan dan kemauan untuk berubah, responsive dan antisipatif, akuntabilitas, team work yang cerdas, kompak, dinamis, dan sebagainya. (Depdiknas, 2002: 14-18)

Tujuan utama manajemen sekolah adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan kelas, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai control, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. (Mulyasa, 2002: 13)

Pengelolaan sekolah dengan penerapan manajemen yang tepat dari komponen-komponen manajemen sekolah, mulai dari kepemimpinan kepala sekolah, manajemen kurikulum, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen hubungan masyarakat, serta manajemen layanan khusus diharapkan mampu menciptakan kinerja sekolah yang baik sehingga mutu pendidikan disekolah tersebut bisa dikatakan tinggi. Sekolah menengah kejuruan (SMK) adalah sekolah

lanjutan menengah atas yang menyiapkan lulusannya agar siap memasuki dunia kerja. Berbeda dengan sekolah menengah atas (SMA) dimana sebagian besar lulusannya melanjutkan ke perguruan tinggi. Oleh karena itu, output berupa lulusan akan mencerminkan bagaimana mutu pendidikan serta kinerja sekolah tersebut. Kinerja sekolah yang baik dapat dilihat dari output sekolah berupa lulusan yang tinggi, output berupa lulusan yang tinggi itu bisa terwujud dengan dengan pola manajemen yang baik yaitu kerjasama dari komponen-komponen manajemen sekolah tersebut.

Kota Semarang sebagai salah satu kota besar yang merupakan ibukota propinsi Jawa Tengah dengan jumlah sekolah yang cukup banyak diharapkan mampu merefleksikan kondisi pendidikan khususnya di daerah Jawa Tengah. Namun kenyataannya kota Semarang hanya menempati peringkat 12 pada UAN 2007/2008 dari 35 kabupaten dan kota se-Jawa Tengah. Hal inilah yang menjadi salah satu alasan mengapa peneliti memilih obyek di kota Semarang. Selain itu, belum ada penelitian yang mencoba mengungkap pengelolaan manajemen sekolah di kota Semarang. Penelitian terdahulu baru mengungkap pola pengelolaan atau manajemen sekolah pada tingkat kabupaten. Peneliti-peneliti terdahulu juga baru mengungkap manajemen sekolah pada sekolah tingkat SD, SMP, SMA. Seperti yang diungkapkan Retnoningsih Suharno dalam skripsinya yang berjudul "Implementasi manajemen berbasis sekolah di SLTP negeri 2 Klaten tahun 2005" serta skripsi dengan judul "Implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA negeri di kabupaten Grobogan" oleh Ainun Najib (2007). Selain itu, para peneliti terdahulu baru mengungkap bagaimana implementasi manajemen di sekolah,

belum mengungkap apakah ada perbedaan pola pengelolaan sekolah antara sekolah negeri dan swasta. Alasan inilah mengapa peneliti ingin mencoba mengungkap bagaimana pola pengelolaan atau manajemen pada tingkat SMK dan adakah perbedaan pola pengelolaan manajemen antara sekolah negeri dan swasta.

Zanto (2007:138) dalam skripsinya yang berjudul "Implementasi manajemen berbasis sekolah dan pengaruhnya terhadap peningkatan kelulusan siswa di SMA Negeri I Parakan kabupaten Temanggung tahun ajaran 2006/2007" bahwa penerapan pola manajemen yang meliputi kepemimpinan kepala sekolah, manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen hubungan masyarakat, serta manajemen layanan khusus berpengaruh terhadap kualitas kelulusan siswa. Oleh karena itu manajemen yang baik akan berpengaruh positif pula terhadap kualitas kelulusan (output) sekolah.

Hasil observasi awal tentang manajemen sekolah di beberapa SMK negeri dan SMK swasta di Semarang bahwa sebagian besar SMK negeri dan SMK swasta di kota Semarang telah menerapkan pola manajemen dengan komponen-komponen antara lain kepemimpinan kepala sekolah, manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen hubungan masyarakat, serta manajemen layanan khusus. Namun belum ada penelitian yang berusaha mengungkap bagaimanapun penerapan manajemen sekolah tersebut apakah sudah ideal dan sesuai yang diharapkan atau

belum. Dalam penerapan manajemen sekolah ini masih manemui banyak kendala, seperti pada salah satu SMK negeri dimana kepemimpinan kepala sekolah masih belum bisa ditaati para bawahannya, karena kepala sekolah merupakan orang baru sehingga para bawahannya menganggap kepala sekolah belum begitu tahu kondisi sekolah tersebut. Ketersediaan sarana penunjang proses pembelajaran pada SMK swasta seperti pada SMK Hasanudin juga sangat terbatas dan kondisinya kurang terawat, selain itu jumlah tenaga administrasi yang sangat kurang yaitu hanya sekitar 6 orang dan harus melayani begitu banyak siswa. Kendala ini menjadi sebab belum optimalnya pola manajemen disekolah sehingga pencapaian kelulusan siswa masih belum optimal. Seperti kita ketahui lulusan SMK diharapkan memiliki kualitas yang baik karena pada akhirnya lulusan ini akan langsung terjun didunia kerja. Namun persentase kelulusan pada beberapa SMK negeri dan kebanyakan SMK swasta belum bisa mencapai 100%. Angka kelulusan SMK kota semarang tahun 2008 adalah 89,77%. Secara keseluruhan angka kelulusan UN SMK se-jawa tengah tahun 2008 mencapai 91,22% sedangkan pada tahun 2007 mencapai 92,29%, terjadi penurunan persentase kelulusan dari tahun 2007-2008 (<http://www.suaramerdeka.com/bet>, diunduh tanggal 24 oktober 2008). Peneliti ingin mengungkap mengapa hal tersebut bisa terjadi, tentang bagaimana kinerja sekolah tersebut, apakah pola manajemen sekolah yang diterapkan belum optimal sehingga angka kelulusan belum bisa mencapai 100%?.

Persoalan-persoalan di atas melatarbelakangi keinginan peneliti untuk mencermati dan menganalisis secara lebih mendalam mengenai kebijakan peningkatan mutu pendidikan dasar di era desentralisasi dan otonomi daerah, lebih

khusus lagi mengenai kinerja sekolah pada SMK Negeri dan SMK Swasta dikota semarang. untuk itu peneliti mengambil judul “ANALISIS KINERJA MANAJEMEN SEKOLAH PADA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) NEGERI DAN SWASTA SE-KOTA SEMARANG”



1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah Penelitian

Manajemen berbasis sekolah merupakan model manajemen atau pengaturan sekolah dengan pola baru yang meliputi manajemen kurikulum, manajemen peserta didik, manajemen anggaran/biaya, manajemen personal, manajemen humas, manajemen sarana dan prasarana, manajemen layanan khusus, serta kepemimpinan kepala sekolah. Dengan penerapan pola manajemen ini diharapkan akan mampu menghasilkan output berupa lulusan yang berkualitas dari sekolah serta mampu meningkatkan kinerja sekolah.

Sehingga dari variabel diatas, permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja Manajemen Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri dan Swasta Se-Kota Semarang?
2. Komponen-komponen manajemen apa yang masih kurang dari Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri dan Swasta?

1.3 Tujuan Penelitian

Setiap kegiatan terutama kegiatan ilmiah mempunyai tujuan yang ingin dicapai termasuk juga penelitian ini. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui seberapa baik kinerja manajemen berbasis sekolah di SMK Negeri dan SMK swasta se-kota Semarang
2. Untuk mengetahui komponen-komponen manajemen sekolah yang masih kurang di SMK Negeri dan SMK Swasta se-kota Semarang

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Untuk menambah dan memperluas wawasan pengetahuan tentang bagaimana mengelola sekolah yang baik khususnya dalam mengelola komponen-komponen utama sekolah agar dapat saling bekerja sama mencapai tujuan sekolah.
- b. Sebagai acuan untuk penelitian berikutnya

2. Manfaat Praktis

a. Bagi sekolah

Memberikan masukan kepada sekolah dalam mengambil langkah-langkah yang tepat dalam upaya penerapan manajemen berbasis sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas kelulusan siswa

b. Bagi penulis

Untuk mentransformasikan ilmu yang didapat dibangku kuliah serta untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya mengenai pola manajemen dalam sekolah.

BAB 2

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1 Manajemen Sekolah

2.1.1 Pengertian Manajemen Sekolah

Istilah manajemen seringkali disamakan dengan istilah administrasi. Manajemen dipandang dari sisi sebagai ilmu karena merupakan aplikasi ilmu administrasi dalam bidang persekolahan. Manajemen dipandang sebagai suatu seni, maka para pengelola atau stakeholder sekolah dapat memerankan peranannya sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi dan mengajak orang lain untuk bekerja sama (guru-siswa, kepala sekolah-guru, serta pegawai administrasi). Manajemen dipandang sebagai suatu proses kegiatan maka setiap orang yang terlibat dalam proses kerjasama dalam bidang persekolahan harus dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan peran dan fungsinya secara proporsional (guru-dapat mengajar dengan baik, siswa-dapat belajar dengan baik, kepala sekolah-dapat menjadi pemimpin yang bijak dan seterusnya). (Sutomo, 2007).

2.1.2 Karakteristik Manajemen Sekolah

Manajemen sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan manajemen sekolah, maka sejumlah karakteristik manajemen sekolah berikut perlu dimiliki. Berbicara karakteristik manajemen sekolah tidak dapat dipisahkan dengan *karakteristik sekolah efektif*. Jika manajemen merupakan

wadah/kerangka, maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik manajemen sekolah berikut memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi *input*, proses dan *output*.

Dalam menguraikan karakteristik manajemen sekolah, pendekatan sistem yaitu *input-proses-output* digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik manajemen sekolah (yang juga karakteristik sekolah efektif) mendasarkan kepada *input*, *proses*, dan *output*. Selanjutnya, uraian berikut dimulai dari *output* dan diakhiri *input*, mengingat *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedangkan *proses* memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari *output*, dan *input* memiliki tingkat lebih rendah dari *output*

a) Output yang diharapkan

Sekolah harus memiliki *output* yang diharapkan. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu *output* berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan *ouput* berupa prestasi non-akademik (*non-academic achievement*). *Output* prestasi akademi misalnya, NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara-cara berfikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktf, dan ilmiah). *Output* non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedipsiplinan, kerajinan prestasi oleh raga, kesenian, dan keptamukaan.

b) Proses

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

- 1) Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi
- 2) Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat
- 3) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
- 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
- 5) Sekolah memiliki budaya mutu
- 6) Sekolah memiliki teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis
- 7) Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian)
- 8) Partisipasi yang tinggi dari warga masyarakat
- 9) Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen
- 10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah
- 11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
- 12) Memiliki komunikasi yang baik
- 13) Sekolah memiliki akuntabilitas

c) Input Pendidikan

- a) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas
- b) Sumber daya tersedia dan siap
- c) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi
- d) Memiliki harapan prestasi yang tinggi
- e) Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)
- f) Input manajemen

2.1.3 Ciri-ciri Manajemen Sekolah

Ciri-ciri Manajemen Sekolah, antara lain:

- a. Upaya meningkatkan peran serta Komite Sekolah, masyarakat, DUDI (dunia usaha dan dunia industri) untuk mendukung kinerja sekolah
- b. Program sekolah disusun dan dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan proses belajar mengajar (kurikulum), bukan kepentingan administratif saja.
- c. Menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya sekolah (anggaran, personil dan fasilitas)
- d. Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan kondisi lingkungan sekolah walau berbeda dari pola umum atau kebiasaan.
- e. Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat.
- f. Meningkatkan profesionalisme personil sekolah.
- g. Meningkatnya kemandirian sekolah di segala bidang.
- h. Adanya keterlibatan semua unsur terkait dalam perencanaan program sekolah (misal: Kepala Sekolah, guru, Komite Sekolah, tokoh masyarakat,dll).
- i. Adanya keterbukaan dalam pengelolaan anggaran pendidikan sekolah.

2.1.4 Tujuan Manajemen Sekolah

Pada hakekatnya tujuan sekolah tidak dapat terlepas dari tujuan sekolah sebagai suatu organisasi. Sekolah sebagai suatu organisasi memiliki tujuan yang ingin dicapai yang disebut tujuan institusional (kelembagaan) baik tujuan institusional umum maupun tujuan institusional khusus. Tujuan institusional umum mengacu pada jenjang dan jenis pendidikan sedangkan tujuan institusional khusus disamping diwarnai dengan jenis dan jenjang pendidikan juga diwarnai oleh penyelenggara pendidikan itu sendiri. (Sutomo, 2007:3)

Tujuan utama penerapan manajemen sekolah pada intinya adalah untuk penyeimbangan struktur kewenangan antara sekolah, pemerintah daerah pelaksanaan proses dan pusat sehingga manajemen menjadi lebih efisien. Kewenangan terhadap pembelajaran di serahkan kepada unit yang paling dekat dengan pelaksanaan proses pembelajaran itu sendiri yaitu sekolah. Disamping itu untuk memberdayakan sekolah agar sekolah dapat melayani masyarakat secara maksimal sesuai dengan keinginan masyarakat tersebut. Tujuan manajemen sekolah adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Lebih rincinya manajemen sekolah bertujuan untuk:

1. meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;
2. meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;

3. meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; dan meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai. (Kusmanto, 2007)

2.1.5 Fungsi-fungsi manajemen sekolah

Fungsi (dalam kamus umum bahasa Indonesia, 1990) berkaitan dengan jabatan (pekerjaan) yang dilakukan. Fungsi manajemen sekolah dapat diklasifikasikan menurut wujud problemanya, kegiatan manajemen, dan kegiatan kepemimpinan.

Fungsi manajemen sekolah dilihat dari wujud problemanya terdiri dari bidang-bidang garapan dari manajemen sekolah, antara lain:

- a. bidang pengajaran atau lebih luas disebut kurikulum
- b. bidang kesiswaan
- c. bidang personalia
- d. bidang keuangan
- e. bidang sarana dan prasarana
- f. bidang hubungan sekolah dengan masyarakat

Fungsi manajemen sekolah dilihat dari aktifitas atau kegiatan manajemen meliputi:

- a. kegiatan manajerial yang dilakukan oleh para pemimpin. Kegiatan manajerial meliputi:
 - 1) perencanaan
 - 2) pengorganisasian

- 3) pengarahan
 - 4) pengkoordinasian
 - 5) pengawasan
 - 6) penilaian
 - 7) pelaporan
 - 8) penentuan anggaran
- b. kegiatan yang bersifat operatif, yakni kegiatan yang dilakukan oleh para pelaksana. Kegiatan ini berkaitan dengan pencapaian tujuan. Fungsi operatif ini meliputi:
- 1) ketatausahaan yang dapat merembes dan dapat diperlukan semua unit yang ada dalam organisasi.
 - 2) perbekalan
 - 3) kepegawaian
 - 4) keuangan
 - 5) humas

2.1.6 Prinsip-prinsip manajemen sekolah

Yang dimaksud dengan prinsip (dalam kamus umum bahasa Indonesia, 1990) adalah dasar, azas (kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir, bertindak). Prinsip dalam hal ini merupakan landasan-landasan yang dijadikan dasar dalam melaksanakan fungsi atau pekerjaan-pekerjaan manajemen sekolah. Dalam pengelolaan sekolah agar dapat mencapai tujuan sekolah dengan baik, maka perlu mendasarkan pada prinsip-prinsip manajemen sebagai berikut:

- a. Prinsip efisiensi yakni dengan penggunaan modal yang sedikit dapat menghasilkan hasil yang optimal.
- b. Prinsip efektifitas yakni ketercapaian sasaran sesuai tujuan yang diharapkan.
- c. Prinsip pengelolaan yakni seorang manajer harus melakukan pengelolaan sumber-sumber daya yang ada.
- d. Prinsip pengutamakan tugas pengelolaan yakni seorang manajer harus mengutamakan tugas-tugas pokoknya. Tugas-tugas yang bersifat operatif hendaknya dilimpahkan pada orang lain secara proporsional.
- e. Prinsip kerjasama yakni seorang manajer hendaknya dapat membangun kerjasama yang baik secara vertical maupun secara horizontal.
- f. Prinsip kepemimpinan yang efektif yakni bagaimana seorang manajer dapat memberi pengaruh, ajakan pada orang lain untuk pencapaian tujuan bersama. (Sutomo, 2007:7)

Selain itu, dalam mengimplementasikan manajemen sekolah terdapat 4 (empat) prinsip yang harus difahami yaitu: kekuasaan; pengetahuan; sistem informasi; dan sistem penghargaan.

1. Kekuasaan Kepala sekolah memiliki kekuasaan yang lebih besar untuk mengambil keputusan berkaitan dengan kebijakan pengelolaan sekolah dibandingkan dengan sistem pendidikan sebelumnya. Kekuasaan ini dimaksudkan untuk memungkinkan sekolah berjalan dengan efektif dan efisien. Kekuasaan yang dimiliki kepala sekolah akan efektif apabila mendapat dukungan partisipasi dari berbagai pihak, terutama guru dan

orangtua siswa. Kekuasaan yang lebih besar yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan perlu dilaksanakan dengan demokratis antara lain dengan:

- a) melibatkan semua pihak, khususnya guru dan orangtua siswa.
 - b) membentuk tim-tim kecil di level sekolah yang diberi kewenangan untuk mengambil keputusan yang relevan dengan tugasnya
 - c) menjalin kerjasama dengan organisasi di luar sekolah.
2. Pengetahuan Kepala sekolah dan seluruh warga sekolah harus menjadi seseorang yang berusaha secara terus menerus menambah pengetahuan dan ketrampilan dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Untuk itu, sekolah harus memiliki sistem pengembangan sumber daya manusia (SDM) lewat berbagai pelatihan atau workshop guna membekali guru dengan berbagai kemampuan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar. Pengetahuan yang penting harus dimiliki oleh seluruh staf adalah:
- a) pengetahuan untuk meningkatkan kinerja sekolah,
 - b) memahami dan dapat melaksanakan berbagai aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan quality assurance, quality control, self assessment, school review, benchmarking, SWOT, dll).
3. Sistem Informasi Sekolah perlu memiliki informasi yang jelas berkaitan dengan program sekolah. Informasi ini diperlukan agar semua warga sekolah serta masyarakat sekitar bisa dengan mudah memperoleh gambaran kondisi sekolah. Dengan informasi tersebut warga sekolah dapat

mengambil peran dan partisipasi. Disamping itu ketersediaan informasi sekolah akan memudahkan pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas sekolah. Informasi yang amat penting untuk dimiliki sekolah antara lain yang berkaitan dengan: kemampuan guru dan prestasi siswa

4. Dalam hal sistem penghargaan, sekolah perlu menyusun sistem penghargaan untuk memberikan penghargaan kepada warga sekolah yang berprestasi. Sistem penghargaan ini diperlukan untuk mendorong karier warga sekolah, yaitu guru, karyawan dan siswa. Dengan sistem ini diharapkan akan muncul motivasi dan ethos kerja dari kalangan sekolah. Sistem penghargaan yang dikembangkan harus bersifat adil dan merata.

2.1.7 Ruang Lingkup Manajemen Sekolah

Yang dimaksud ruang lingkup adalah luasnya bidang garapan manajemen sekolah. Ruang lingkup manajemen sekolah antara lain:

- a. bidang kurikulum (pengajaran)
- b. bidang kesiswaan
- c. bidang personalia yang mencakup tenaga edukatif dan tenaga administrasi
- d. bidang sarana yang mencakup segala hal yang menunjang secara langsung pada pencapaian tujuan.
- e. bidang prasarana mencakup segala hal yang menunjang secara tidak langsung pada pencapaian tujuan
- f. bidang hubungan dengan masyarakat berkaitan dengan bagaimana sekolah dapat menjalin hubungan dengan masyarakat sekitar. (Sutomo, 2007:7)

2.1.8 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan cara untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan untuk tujuan tertentu. Kepala sekolah merupakan pengarah dan mempengaruhi para guru dan warga sekolah lainnya. Oleh karena itu diperlukan adanya kepatuhan, kesetiaan, pengabdian dan kegotongroyongan dan sivitas sekolah. Dalam hal ini kepercayaan sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Memimpin adalah mengajak, merayu, serta membimbing, dan bukannya mengancam ataupun memaksakan kehendak (Moedjiarto, 2002). Dukungan atau dorongan terhadap guru akan menciptakan iklim sekolah yang positif dan memberikan semangat dan motivasi bagi guru untuk meningkatkan prestasinya, sehingga guru akan senantiasa berusaha untuk bekerja lebih baik.

Salah satu kompetensi kepala sekolah menurut Dikdasmen (2003b) adalah mengembangkan budaya sekolah. Kompetensi tersebut bertujuan:

1. Menerapkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis.
2. Membentuk budaya kerjasama (*school corporate culture*) yang kuat.
3. Menumbuhkan budaya profesionalisme warga sekolah
4. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif – akademis.
5. Menumbuhkembangkan keragaman budaya dalam kehidupan sekolah.
6. Mengembangkan budaya kewirausahaan sekolah. (Mulyasa, 2005)

Sergiovani (1987) beranggapan bahwa iklim sekolah atau budaya sekolah dapat diciptakan, dibentuk dan disalurkan oleh kepala sekolah (Moedjiarto, 2002). Kepala sekolah sangat berperan dalam mengembangkan budaya sekolah yang kondusif. Budaya sekolah yang kondusif dapat dimanifestasikan dalam sikap

dan perilaku guru, siswa dan kepala sekolah dalam perilaku sehari-hari. Kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya dapat memberikan contoh atau keteladanan dalam perilaku di sekolah yang mengarah kepada budaya sekolah yang kondusif. Robbins (1996) menjelaskan bagaimana budaya kerja di bangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pimpinannya. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak.

2.1.9 Komponen-komponen dalam Manajemen Sekolah

Manajemen sekolah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan. Ruang lingkup dan bidang kajian manajemen sekolah juga merupakan ruang lingkup dan bidang kajian manajemen pendidikan. Namun demikian, manajemen pendidikan mempunyai jangkauan yang lebih luas daripada manajemen sekolah. Dengan kata lain manajemen sekolah merupakan bagian dari manajemen pendidikan. Manajemen sekolah terbatas pada satu sekolah saja, sedangkan manajemen pendidikan meliputi system yang lebih luas dan besar secara regional, nasional, bahkan internasional.

Dalam manajemen sekolah setidaknya terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan. (Mulyasa, 2002:39)

1) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh departemen pendidikan nasional pada tingkat pusat. Pada tingkat sekolah yang paling penting adalah merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran.

Untuk menjamin efektifitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, semesteran, dan bulanan. Berikut beberapa prinsip yang harus diperhatikan:

1. tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan.
2. program itu harus sederhana dan fleksibel
3. program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan
4. program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya
5. harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah (Mulyasa, 2002:40-42)

2) Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efisien dan efektif untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan, membantu anggota mencapai posisi standar dan perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup (1) perencanaan pegawai (2) pengadaan pegawai (3) pembinaan dan pengembangan pegawai (4) promosi dan mutasi (5) pemberhentian pegawai (6) kompensasi (7) penilaian pegawai

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan antara lain kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrument pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, dan daftar riwayat pekerjaan dalam rangka untuk membantu kelancaran manajemen di sekolah yang di pimpinnya (Mulyasa, 2002:42-45)

3) Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin (Mulyasa, 2002:45-47). Berdasarkan tiga tugas utama tersebut dapat dijabarkan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal-hal berikut (Sutisna, 1985):

- a. kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu
 - b. penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukan murid ke kelas dan program studi
 - c. evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar
 - d. program supervise bagi murid yang mempunyai kelainan seperti pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa
 - e. pengendalian disiplin murid
 - f. program bimbingan dan penyuluhan
 - g. program kesehatan dan keamanan
- 4) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Manajemen keuangan dan pembiayaan menuntut kemampuan sekolah untuk

merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu:

- a. pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukan bagi kepentingan pendidikan.
- b. orang tua atau peserta didik
- c. masyarakat baik mengikat maupun tidak mengikat

Dalam rangka manajemen sekolah, manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efisien, efektif, tidak ada kebocoran-kebocoran, serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Tugas manajemen keuangan dapat dibagi menjadi tiga fase, yaitu *financial planning, implementation, and evaluation*. Mengemukakan perencanaan financial yang disebut budgeting merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. *Implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) adalah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. *Evaluation involves* merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran.

Kepala sekolah sebagai manajer berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Otorisator adalah

pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan (Mulyasa, 2002:47-49)

5) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja-kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Sedangkan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, dan jalan sekolah.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberi kontribusi optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan dalam manajemen sarana dan prasarana pendidikan ini meliputi perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, serta penataan. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah (Mulyasa, 2002:49-50)

6) Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk (1) memajukan kualitas pembelajaran (2) memperkuat tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat (3) menggairahkan masyarakat untuk

menjalin hubungan dengan sekolah. Cara yang dapat dilakukan sekolah misalnya dengan memberitahu masyarakat mengenai program-program sekolah, baik program yang telah dilaksanakan, yang sedang dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan. Hubungan yang harmonis antara pihak sekolah dan masyarakat ini akan membentuk:

- a. saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja.
- b. saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing.
- c. kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggungjawab atas suksesnya pendidikan di sekolah (Mulyasa,2002:50-52)

7) Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah. Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya dikelas melalui belajar mandiri. Manajemen layanan khusus lain adalah layanan kesehatan dan keamanan. Untuk kepentingan tersebut, di sekolah-sekolah dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui usaha kesehatan sekolah (UKS). Di samping itu, sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah

agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman (Mulyasa, 2002:52-53)

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1991:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Porter menyatakan bahwa kinerja adalah "succesfull role achievement" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1991:47-48). Jadi kesuksesan seseorang itu dapat dicapai melalui perbuatan-perbuatan yang dilakukannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Ukuran tersebut menjadi semakin penting dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing bagi organisasi.

Menurut Vroom (dalam As'ad, 1991:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "level of performance". Biasanya orang yang level of performance-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, tetapi sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih tujuan

2.2.2 Unsur Kinerja

Menurut Vroom (dalam As'ad, 1991:48), kinerja mengandung tiga unsur yaitu:

1. Unsur waktu, dalam arti hasil-hasil yang dicapai oleh usaha-usaha tertentu, dinilai dalam satu putaran waktu atau sering disebut periode. Ukuran periode dapat menggunakan satuan jam, hari, bulan, maupun tahun.
2. Unsur hasil, dalam arti hasil-hasil tersebut merupakan hasil rata-rata pada akhir periode tersebut. Hal ini berarti mutlak, setengah periode harus memberikan hasil setengah dari keseluruhan.
3. Unsur metode, dalam arti seorang pegawai harus menguasai betul dan bersedia mengikuti pedoman metode yang telah ditentukan, yaitu metode kinerja yang efektif dan efisien, ditambahkan pula dalam bekerjanya pegawai tersebut harus bekerja dengan penuh gairah dan tekun serta bukan berarti harus bekerja berlebihan.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pemimpin organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yangt berada dibawah

pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor individu dan situasi kerja (As'ad, 1991:49)

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam As'ad, 1991:50) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
- 2) Variabel situasional
 - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari : metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi).
 - b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Menurut Timpe (1993:155), ada tiga penentu kinerja. Ketiga elemen ini diuraikan secara rinci sebagai berikut :

a. Tingkat keterampilan

Keterampilan adalah "bahan mentah" yang dibawa seseorang karyawan ke tempat kerja : pengetahuan, kemampuan, kecakapan-kecakapan internasional serta kecakapan-kecakapan teknis.

b. Tingkat upaya

Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

c. Kondisi-kondisi eksternal

Elemen penentu kinerja ketiga adalah tingkat sejauh mana kondisi-kondisi eksternal mendukung produktivitas karyawan

2.2.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seseorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, penilaian harus dihindarkan adanya "like and dislike" dari penilai, agar obyektivitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Menurut Furtwengler (2002:155), kunci dari sistem umpan balik yang sukses adalah sebagai berikut:

- a. Terdapat sasaran kinerja yang spesifik.
- b. Sasaran tersebut harus dapat diukur.

- c. Hasilnya seharusnya dipampang ditempat dimana pekerjaan tersebut dilakukan dan ditempat yang banyak dilalui orang.
- d. Setiap karyawan dapat mengukur kontribusinya terhadap hasil tersebut.

Penilaian kinerja diperlukan untuk menentukan kontribusi individu atau tingkat kinerja individu. Tiga perangkat kriteria yang paling populer untuk menilai kinerja terdiri dari hasil tugas individu, perilaku, dan ciri .

a. Hasil tugas individu

Jika tujuan akhir diperhitungkan dan bukan cara, maka manajemen seharusnya mengevaluasi hasil tugas dari seorang pegawai. Dengan menggunakan hasil tugas, seorang pemimpin dapat menilai tinggi rendahnya kinerja pegawai.

b. Perilaku

Cukup sulit untuk mengenali lebih spesifik yang dapat dikatakan secara langsung dengan tindakan seorang pegawai. Dalam hal ini perilaku yang dimaksud adalah kesegeraan (tindakan cepat) seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya.

c. Ciri

Ciri yang dimaksud adalah ciri yang dinilai seperti, sikap baik, percaya diri, kooperatif, dapat diandalkan dalam melaksanakan pekerjaannya. Jika telah ditetapkan langkah berikutnya adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu.

Dengan membandingkan hasil itu dengan standar yang dibuat pada periode tertentu.

Berhasil atau tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi, dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai, baik secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai, maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam penelitian ini pendekatan untuk mengukur sejauh mana kinerja pegawai secara individual ada enam kriteria, yaitu : (Bernardin, dalam Robbins, 1996:260).

a. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

c. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan diawal waktu sampai menjadi output.

d. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektivitas kerja persepsi pegawai dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.

e. Kemandirian

Adalah tingkat seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas. Kemandirian dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap tugas dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing pegawai sesuai dengan tanggungjawab pegawai itu sendiri.

f. Komitmen kerja

Merupakan tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab terhadap kantor. Pengukuran dengan

menggunakan persepsi pegawai dalam membina hubungan dengan instansi serta tanggungjawab dan loyalitas pegawai.

2.2.5 Ukuran-Ukuran Penilaian Kinerja

Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personel. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, menurut Nawawi (2000:97) adalah:

- a. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja.
- b. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Selain itu pengukuran kinerja juga memiliki karakteristik atau sifat khas yaitu:

- a. Pengukuran kinerja nonfinansial harus dimasukkan dalam suatu sistem karena banyak tujuan organisasi yang tidak mendasarkan pada biaya. Yang termasuk disini adalah waktu, ketersediaan alat, dan ketepatan jadwal.
- b. Pengukuran kinerja harus saling menunjang bukan menimbulkan masalah.
- c. Pengukuran kinerja harus dapat memotivasi pegawai untuk membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya seperti juga jangka pendeknya(<http://sdm-teori.blogspot.com/2007/05/kinerjapegawai.html>, diunduh 23 oktober 2008).

Ukuran kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan dan merupakan bahan perbandingan atau target suatu pekerjaan. Ukuran kinerja mendefinisikan tentang pekerjaan yang tergolong dalam beberapa kriteria. Adapun istilah-istilah dalam mengevaluasi kinerja dalam sebuah organisasi antara lain:

- a. Istimewa

Seseorang atau organisasi sangat berhasil pada kriteria pekerjaan sehingga catatan khusus dibuat dibandingkan dengan standar umum dari seluruh departemen.

- b. Sangat Baik

Kinerja pada tingkat ini adalah kinerja yang lebih baik dari rata-rata didalam unit dengan menggunakan standar yang umum dan hasil dari unit itu.

c. Memuaskan

Kinerja pada tingkat ini adalah pada batas atau sedikit diatas standar minimal.

Tingkat kinerja ini adalah yang diharapkan dari seseorang yang sudah sangat berpengalaman dan sangat kompeten.

d. Rata-rata

Kinerja berada sedikit dibawah standar minimal dari dimensi pekerjaan.

Namun demikian, tampaknya ada potensi untuk meningkatkan penilaian dalam jangka waktu yang masuk akal.

e. Tidak Memuaskan

Kinerja pada tingkat ini adalah dibawah standar yang diterima dan ada pertanyaan serius tentang apakah orang ini mampu meningkatkan dirinya untuk memenuhi standar minimal (Mathis & Jackson, 2002:80)

2.2.6 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja secara umum:

a. Menilai kemampuan personel

Penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai personel secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektifitas manajemen sumber daya manusia.

b Pengembangan personel

Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.

Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid sehubungan dengan perilaku dan kinerja karyawan. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi (<http://sdm-teori.blogspot.com/2007/05/kinerjapegawai.html>).

2.3 Kinerja Manajemen Sekolah

Tujuan utama pendidikan meneruskan kebudayaan kepada generasi muda melalui proses sosialisasi. Sesuai dengan hal itu, tujuan persekolahan menjamin kompetensi minimal dalam ketrampilan dan pemahaman yang telah ditentukan bagi semua anak. Mencapai tujuan tersebut ada sejumlah faktor yang menjadi penentu kinerja sekolah seperti kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, profesionalisme guru, dukungan tim ahli manajemen sekolah, ketersediaan sarana dan prasarana sekolah, penggunaan secara optimal fasilitas belajar dikelas, laboratorium, perpustakaan dan tempat belajar lainnya, serta ketersediaan anggaran yang mendukung penyelenggaraan program sekolah.

Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah harus tahu dan mengenali apa yang dinilai tinggi oleh masyarakat dan memilih proposisi nilai apa yang akan

diberikan. Faktor-faktor penentu kinerja sekolah tersebut kemampuannya melaksanakan fungsi tugasnya secara maksimal, indikatornya adalah:

- a. Manajemen kurikulum yang lugas dan fleksibel berpedoman pada standar nasional.
- b. Proses belajar mengajar yang efektif menggunakan strategi yang tepat dengan mengedepankan fungsi pelayanan belajar yang berkualitas untuk memperoleh mutu lulusan yang berkualitas
- c. Lingkungan sekolah yang sehat, terdiri dari lingkungan fisik dan kerja sama yang kondusif
- d. SDM dan sumber daya lain yang handal yaitu memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan mengacu pada profesionalisme dan
- e. Standardisasi pengajaran yang tinggi dan evaluasi hasil belajar yang terukur.

Seluruh personal sekolah harus memikirkan cara-cara yang benar dalam berkarya atau bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai harapan mereka masing-masing dan sesuai pula dengan tujuan sekolah. Mengingat pentingnya peran para personal pendidikan disekolah, manajemen sekolah harus mempunyai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan sekaligus meningkatkan kualitas kinerja sekolah. Dengan kualitas kinerja yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan sekolah khususnya mutu pendidikan.

Kebutuhan akan tenaga terampil seperti guru, tenaga kependidikan, laboran, pustakawan, arsiparis, dan personal sekolah lainnya disekolah sudah merupakan tuntutan masyarakat yang tidak dapat ditunda akan pendidikan yang

bermutu. Sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan. SDM personal sekolah maupun para peserta didiknya yang berkualitas dan mampu bersaing serta mampu mengatasi berbagai permasalahan yang kompleks khususnya disekolah. Manajemen sekolah senantiasa melakukan perbaikan kinerja untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti dan semakin ketat. Sekolah harus memperbaiki kinerja melalui perbaikan kinerja seluruh personal sekolah, sehingga sekolah memiliki personal berkemampuan tinggi (Sagala, 2007:179)

Keberhasilan sebenarnya suatu kinerja adalah kemampuan mengelola sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan serta dapat mempertahankan pencapaian pada tingkat operasi yang efektif dan efisien. Menurut Drucker dalam Sagala (2007:182) pengertian efisien adalah "melakukan pekerjaan yang benar", sedangkan efektif berarti "melakukan pekerjaan yang benar". Efisiensi adalah konsep tentang *inputs-outputs*. Seseorang manajer disebut efisien manakala menghasilkan *output* yang sebesar-besarnya, dari *input* yang sekecil-kecilnya. Kinerja manajerial berhasil manakala mampu menekan penggunaan sumber daya seminimal mungkin, untuk mencapai tujuan dengan semaksimal mungkin. Efektivitas adalah kemampuan menentukan pilihan (*options*) dengan tepat. Seorang manajer disebut efektif manakala mampu menentukan pilihan pekerjaan yang tepat untuk dilaksanakan. Tegasnya bahwa kinerja sekolah hasil atau tingkat keberhasilan kerja personal sekolah secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran sesuai kriteria yang ditentukan.

Performansi atau kinerja sekolah menunjukkan deskripsi kerja yang baik mengacu pada proses dan produk yang diinginkan serta situasi kegiatan sekolah itu diselenggarakan. Sekolah yang efektif dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang secara eksplisit muncul sebagai performansi dan kinerja kepala sekolah serta personal lainnya dalam bentuk kehadiran kesehatan fisik, dan kesehatan mental. Penilaian kinerja kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan dilihat dari kemampuannya menggunakan sumber daya seminimal mungkin untuk mencapai tujuan yang maksimal dan mampu menentukan pilihan pekerjaan yang tepat untuk dilaksanakan. Kinerja kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya akan bertitik tolak pada aktivitas, perilaku, dan produktivitasnya dalam mengelola sekolah menjadi sekolah dengan manajemen dan layanan belajar yang bermutu dan mampu bersaing dalam mutu sekolah sejenis. Kinerja sekolah adalah kesediaan para personal merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dan sesuai pula dengan hasil yang diharapkan.

2.4 Manajemen Sekolah Negeri dan Sekolah Swasta

2.4.1 Sejarah Munculnya Sekolah Negeri dan Sekolah Swasta

Menurut Sardjono Sigit, widyaiswara Pusdiklat pegawai Depdiknas dalam situs internet (Oktober 2007), menyatakan bahwa sejarah sosial di Indonesia, sekolah swasta lahir lebih dahulu dari pada sekolah negeri, walaupun tidak berbentuk pendidikan formal seperti sekolah yang kita kenal sekarang. Berdasarkan sejarah sosial bahwa inisiatif untuk belajar, bersekolah atau berguru, memang dimulai oleh masyarakat sendiri. Di Indonesia, yang baru 63 tahun

merdeka dan berdaulat, sejarah persekolahan formal juga diawali oleh inisiatif masyarakat.

Dari sisi sejarah kita akan melihat perbedaan antara sekolah negeri dan sekolah swasta, terutama pada saat kita tahap perkembangan mutakhir tentang modernisasi pendidikan ditengah air. Konsep manajemen berdasarkan sekolah telah bergulir sejalan dengan kebijakan otonomi pendidikan.

2.4.2 Perbedaan Sekolah Negeri dan Sekolah Swasta

Karena dalam sistem kita terdapat sekolah negeri dan sekolah swasta, sekolah swasta yang sedikit banyak memiliki otonominya sendiri, maka disinilah letak perbedaan. Berbeda dengan sekolah negeri, penyelenggaraan sekolah swasta yang bermutu dan menjadi sekolah pilihan memang sudah menyatu dengan kualitas manajerial pengurus yayasannya.

Bagi sekolah swasta pilihan atau favorit, yang rata-rata lebih bermutu dari pada sekolah negeri, proses intervensi demi kemajuan sekolah sudah ada. Yayasan adalah mesin peningkatan mutunya. Karena pemerintah tidak campur tangan dalam manajemennya, maka sekurang-kurangnya ada tiga hal mengapa lembaga pendidikan bisa berkembang tidak seperti sekolah negeri. Ketiga hal tersebut adalah:

- a. Yayasan bebas memilih dan mencari tenaga terbaik, baik untuk kepala sekolah, guru, maupun nonguru. Faktor manusia inilah kunci kemajuan yang tidak selalu terjadi dalam rekrutmen sekolah negeri.
- b. Sekolah swasta mempunyai norma dan ukuran sendiri mengenai biaya sebuah pendidikan. Pendidikan yang bermutu bukanlah pendidikan yang murah.

- c. Tentang hubungan kerja tenaga pendukung sekolah mendapat hak dan kewajibannya secara seimbang.

Dibandingkan dengan guru negeri, dengan gaji minim untuk tugas dan tanggung jawab yang sama, guru swasta mendapat gaji dan kesejahteraan yang memadai sebagai hak, namun harus dituntut bekerja optimal sebagai kewajiban. Di luar kerangka itu mereka harus mundur. Ini tidak terjadi pada sekolah negeri.

Antara hak dan kewajiban dari tenaga pendukungnya, pada sekolah swasta mulai dari rekrutmen, promosi sampai pensiun, diwarnai dengan kompromi. Kalau faktor manusianya sebagai faktor utama dapat "diatur-atur", maka dapat diduga bagaimana hasil akhir yang akan diperoleh pada sekolah swasta pilihan.

Bagi sekolah swasta tertentu, di mana pengelolaan oleh yayasannya menjadi andalan kemajuan sekolah, hal ini bukanlah barang baru. Kalau manajemen sekolah dimaksudkan sebagai upaya peningkatan mutu, maka bagi sekolah swasta pilihan seperti ini, melaksanakan manajemen sekolah perlu dijabarkan lebih rinci supaya tidak bertabrakan dengan peran yayasan. Di sana telah terjadi kreativitas dan inovasi yang tidak terjadi disekolah negeri. Disamping kurikulum nasional juga dikembangkan "kurikulum plus" biasanya penggunaan bahasa Inggris dan *computer science* atau teknologi informasi. "Ciri khas" sekolah swasta, yang diatur dalam UU Nomor 2 Tahun 1989 (pasal 47 Ayat 2) tidak hanya mengenai ciri khas kelembagaan saja, tetapi berkembang sebagai ciri khas inovatif, yakni pendekatan-pendekatan pendidikan menyongsong modernisasi teknologi dan komunikasi global.

Untuk kategori sekolah swasta kategori ”belum maju”, pengelolaannya memerlukan perbaikan total. Kalaupun ada yayasan tetapi tidak berfungsi, bahkan perannya kurang baik. Sekolah-sekolah swasta seperti ini, manajemen yang efektif diharapkan dapat memberi pencerahan. Kepala sekolah dan yayasannya amat perlu di *upgrate*, karena jumlah sekolah swasta kategori ini sangat besar, maka *output*-nya juga akan dominan dalam mengukur keberhasilan pendidikan secara nasional. Di samping sekolah negeri sendiri yang kondisinya masih sangat perlu diperbaiki, maka mitra kerja pemerintah dalam proses pencerdasan kehidupan bangsa, yakni perguruan swasta, jangan sampai diterlantarkan.

Perbedaan sekolah negeri dan swasta dapat dilihat pada kondisi sekarang dimana guru PNS tidak lagi ditempatkan disekolah swasta tetapi ditugaskan disekolah negeri. Pola semacam ini jelas mempersulit sekolah swasta yang kekurangan guru. Disekolah negeri beban investasi, beban pegawai, beban rutin, beban pemeliharaan dan perbaikan di tanggung oleh negara. Kalapun ada sumbangan rutin bulanan suka rela, biasanya untuk menambahkan beban yang kurang juga untuk beban yang tidak ditanggung seperti tambahan fasilitas, tambahan kesejahteraan guru, dan tambahan kegiatan ekstrakurikuler maupun pengembangan diri.

Mengingat sekolah negeri dan swasta dan berbeda maka perlu dijelaskan perbedaan perlakuannya misalnya, untuk siswa negeri tidak dipungut SPP sedangkan siswa swasta di beri subsidi dengan standar nominal. Menurut Laporan Komisi Pendidikan Nasional Tahun 2007, masalah pendanaan pendidikan menyangkut dua topik. Pertama, perbedaan antara pendanaan sekolah negeri

dengan sekolah swasta. Pengalokasian dana pemerintah terhadap sekolah negeri lebih besar dibandingkan dengan sekolah swasta. Kedua, perubahan kewenangan pemerintah pusat dibandingkan dengan pemerintah daerah. Penghimpunan dana masyarakat yang diperoleh sekolah negeri maupun swasta perlu didampingi dengan peningkatan akuntabilitas publik. Era desentralisasi sendiri merupakan masa yang tepat untuk membenahi model pendanaan.

Perbedaan-perbedaan yang disebutkan diatas adalah perbedaan-perbedaan yang sering ditemui dilapangan. Meskipun ada perbedaan, perlu dipikirkan peningkatan kualitas sekolah negeri dan swasta harus bisa berjalan sinergi.

2.4.3 Persamaan Sekolah Negeri dan Sekolah Swasta

Menurut Akbar Rivai Msi, Tidak terdapat perbedaan antara sekolah negeri dengan sekolah swasta, perbedaan hanya terdapat pada tingkat mutu akreditasi sekolah bersangkutan, yang penilainnya terletak pada badan akreditasi sekolah. Dengan demikian tidak ada asumsi yang melihat sekolah negeri sebagai unggulan, dan negeri adalah favorit. Karena unggul atau tidak sekolah bukan pada status melainkan pada nilai serta mutu kelulusan, mampu bersaing tidak dengan sekolah lainnya.

Sebagai gambaran, Rivai menjelaskan sejak APBD 2007 ini, dunia pendidikan diberikan alokasi sebesar 20 %. Dalam alokasi itu, tidak ada perbedaan antara sekolah swasta dan negeri, semua diberi alokasi dana yang kurang lebih sama variatif

2.5 PENELITIAN-PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pola manajemen sekolah antara lain:

No.	Nama	Judul	Hasil
1.	Retnoningsih Suharno/ KTP 2005	Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SLTP Negeri 2 Klaten	Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SLTP Negeri 2 Klaten Sudah Baik
2.	Ainun Najib/ KTP 2007	Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada SMA Negeri dikabupaten Grobogan	Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada SMA Negeri dikabupaten Grobogan Sudah Baik
3.	Zanto/ Pendidikan Koperasi 2007	Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dan Pengaruhnya Terhadap Peningkatan Kualitas Kelulusan Siswa di SMA Negeri 1 Parakan Kabupaten Temanggung Tahun Ajaran 2006/2007	Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Berpengaruh Positif Terhadap Kualitas Kelulusan (Output) Sekolah
4.	Sri Yuliningtyas/ Pendidikan Akuntansi 2008	Analisis Portofolio Kinerja Manajemen MA Negeri dan MA Swasta dikabupaten Rembang	Kinerja Manajemen Pada MA Negeri dan MA Swasta dikabupaten Rembang Sudah Ideal

Dalam penelitian ini berusaha mengungkap kinerja manajemen pada jenjang SMK, yaitu SMK di kota Semarang. Penelitian-penelitian diatas mengungkap masalah implementasi atau penerapan manajemen sekolah, sedangkan pada penelitian ini berusaha mengungkap kinerja manajemen sekolah yaitu SMK apakah sudah optimal atau belum berdasarkan kriteria-kriteria yang akan dibahas pada bab III.

2.6 KERANGKA BERPIKIR

Salah satu permasalahan utama pendidikan nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan. Berdasarkan data dari Human Development Report yang disusun oleh UNDP, mutu SDM Indonesia sangat rendah dibandingkan dengan negara-negara lain. Pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional berupaya memperbaiki mutu pendidikan nasional dengan melakukan berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah.

Mutu sekolah tidak hanya ditentukan oleh sekolah tetapi harus disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat. Untuk menjawab tantangan tersebut, sekolah harus meningkatkan mutu lulusannya yang disesuaikan dengan tuntutan masyarakat. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian mutu pendidikan yakni, guru yang berkualitas, manajemen sekolah, manajemen mutu pendidikan, pendidikan guru, karier guru dan sarana prasarana serta fasilitas.

Dalam pengelolaan pendidikan di sekolah merupakan suatu proses yang terencana dan terorganisir. Kegiatan ini bertujuan untuk menghasilkan perubahan yang positif dalam dunia pendidikan untuk menuju kedewasaan siswa. Dalam proses belajar mengajar diperlukan manajemen pengelolaan proses belajar-mengajar yang terencana dari kategori perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Dalam pengelolaan sekolah, fokus dari segala usaha terletak pada proses belajar mengajar. Sukses dalam pembelajaran ditunjang oleh kepala sekolah, guru, komite sekolah serta sarana dan prasarana yang memadai.

Penyelenggaraan kegiatan sekolah yang memenuhi persyaratan kualitas dan mampu menjamin kualitas, tentu manajemen sekolah tersebut akan menjaga konsistensi antara visi, misi, tujuan, target yang berpedoman rencana strategis sekolah. Dengan menggunakan pendekatan rencana strategis dalam menyusun rencana sekolah, kebijakan dan keputusannya akan lebih jelas untuk masa depan. Kemampuan kepala sekolah dan unsur sekolah lainnya menyertakan pihak-pihak berkepentingan dalam proses penyusunan perencanaan strategis program-program pendidikan disekolah, akan memberi arah yang jelas mengenai masa depan kualitas Sekolah negeri dan sekolah swasta sama-sama memiliki komponen-komponen sekolah, yang meliputi, manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen siswa, manajemen ketenagaan, manajemen sarana dan prasarana pendidikan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen hubungan masyarakat dan manajemen layanan khusus.

Salah satu indikator efisiensi manajemen pendidikan adalah terkelolanya sekolah dengan baik dalam situasi yang kondusif, terciptanya interaksi dengan stakeholder yang saling memberi kekuatan untuk berkembang, guru-guru kompeten dan giat dalam pembelajaran, orang tua dan masyarakat mempunyai minat yang tinggi memasukkan anaknya ke sekolah, siswa giat dan aktif dalam proses pembelajaran, dan masyarakat berperan aktif memberikan masukan untuk pengembangan mutu sekolah tersebut. Keberhasilan manajemen sekolah atau

implementasi manajemen komponen sekolah sebagai ujung tombaknya terletak pada kepala sekolah sebagai manajer.

Kepala sekolah sebagai pimpinan disekolah harus tahu dan mengenali apa yang dinilai tinggi oleh masyarakat dan memilih proporsi nilai apa yang akan diberikan. Pemimpin dituntut untuk menjadi pelayan bagi organisasi dan bawahan. Visi organisasi tidak hanya dimiliki oleh pemimpin, tetapi oleh seluruh anggota organisasi. Pelaksanaan fungsi pemimpin oleh seorang administrator atau manajer adalah mutlak, baik dibidang pemerintahan, sosial, maupun pendidikan.

Faktor-faktor penentu kinerja sekolah melaksanakan fungsi tugasnya secara maksimal indikatornya antara lain adalah:

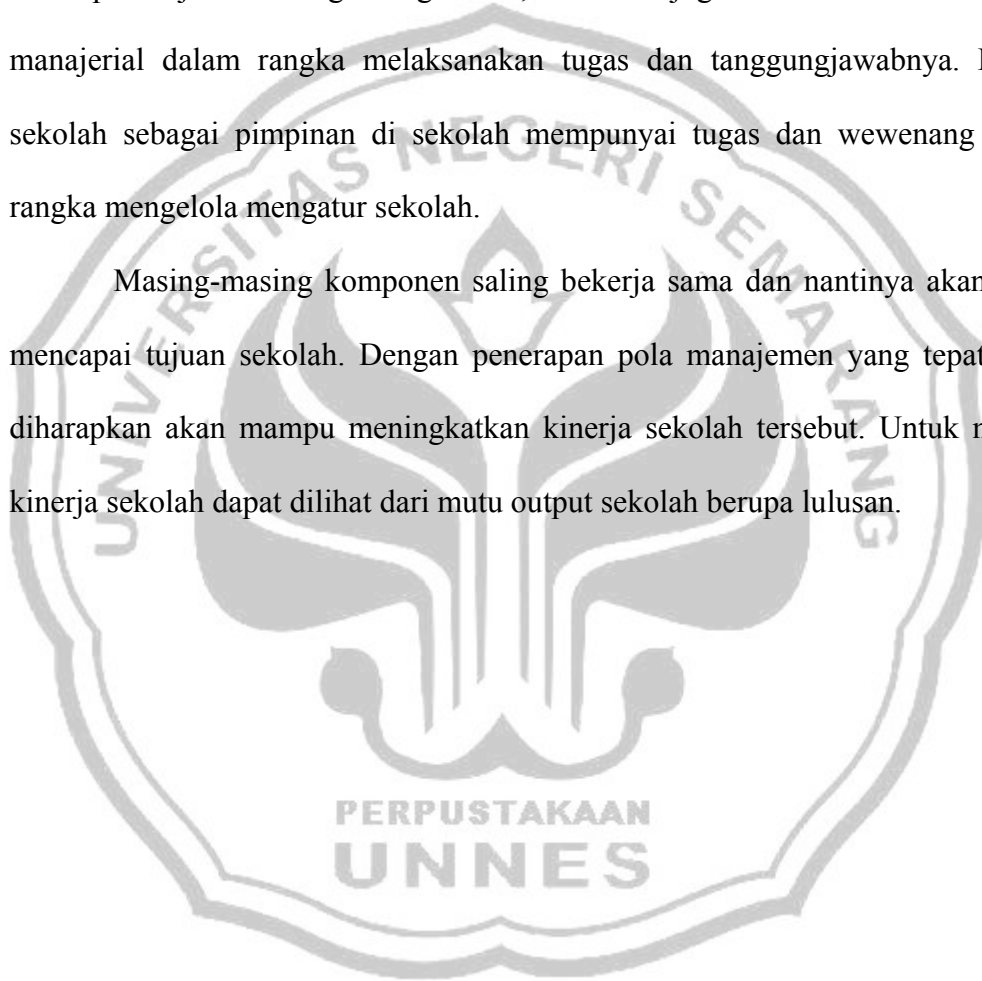
- a. Manajemen kurikulum yang lugas dan fleksibel berpedoman pada standar nasional
- b. Proses belajar mengajar yang efektif menggunakan strategi yang tepat dengan mengedepankan fungsi pelayanan belajar yang berkualitas untuk memperoleh mutu yang terbaik.
- c. Lingkungan sekolah yang sehat terdiri dari lingkungan fisik dan kerja sama yang kondusif
- d. Sumber daya manusia dan sumber daya lain yang handal yaitu memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan mengacu pada profesionalisme
- e. Standardisasi pengajaran yang tinggi dan evaluasi hasil belajar yang terukur.

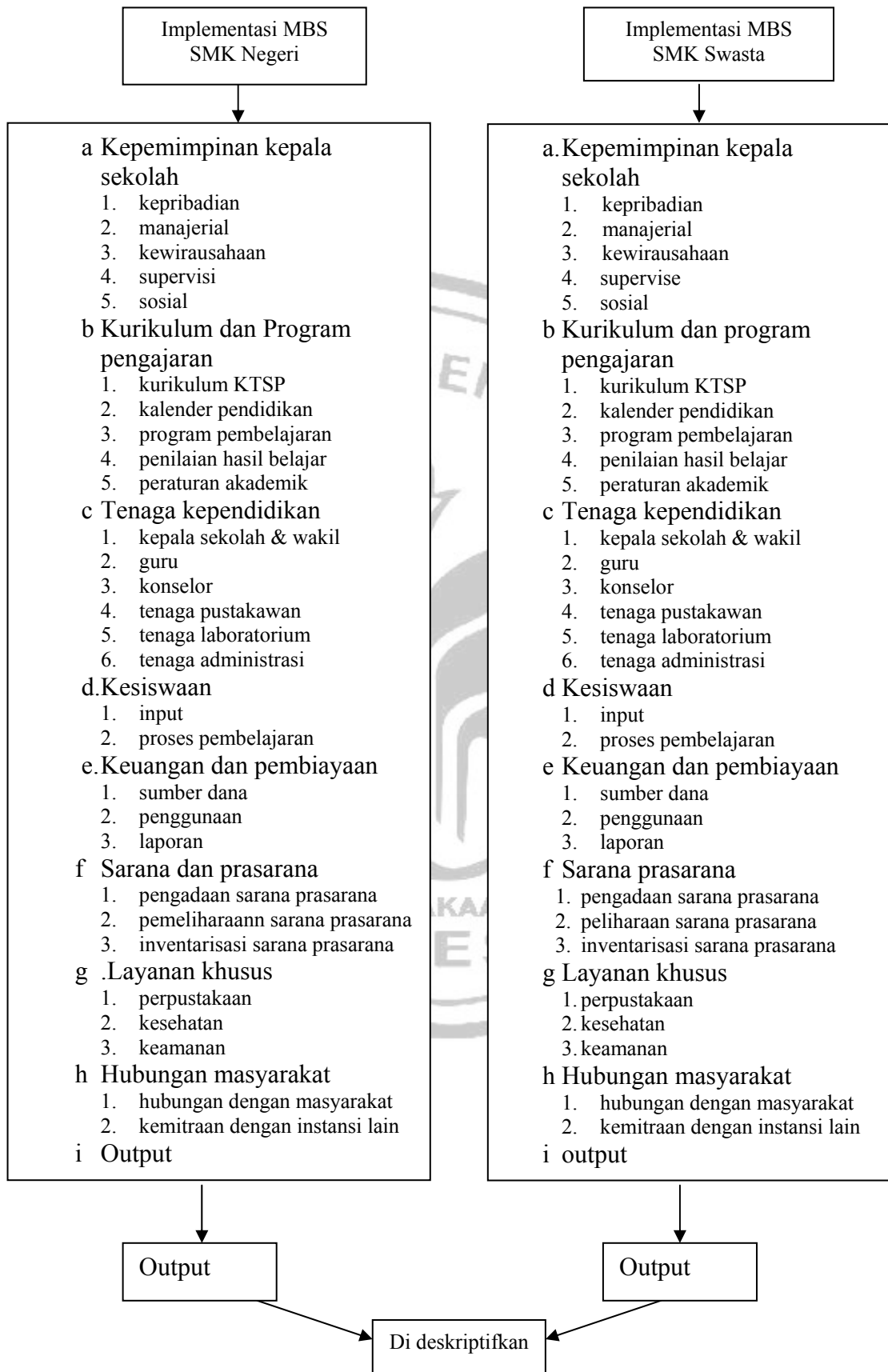
Sekolah negeri dan sekolah swasta berusaha untuk memperbaiki implementasi manajemen sekolah untuk meningkatkan mutu sekolahnya.. Komponen-komponen sekolah negeri dan sekolah swasta sama, tetapi dalam kinerjanya pastilah berbeda. Untuk sekolah swasta dengan kategori belum maju,

pengelolaannya memerlukan perbaikan total. Untuk sekolah-sekolah seperti ini, manajemen sekolah yang efektif diharapkan bisa memberi pencerahan.

Oleh karena itu, sekolah sebagai salah satu bentuk organisasi yang didalamnya terdapat komponen-komponen yang harus saling bekerja sama guna mencapai tujuan. Sebagai organisasi, sekolah juga memiliki suatu system manajerial dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah mempunyai tugas dan wewenang dalam rangka mengelola mengatur sekolah.

Masing-masing komponen saling bekerja sama dan nantinya akan dapat mencapai tujuan sekolah. Dengan penerapan pola manajemen yang tepat maka diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja sekolah tersebut. Untuk menilai kinerja sekolah dapat dilihat dari mutu output sekolah berupa lulusan.





BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

3.1.1 Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah semua SMK Negeri dan SMK swasta se-kota Semarang. Berdasarkan data yang diperoleh dari dinas pendidikan kota Semarang, jumlah SMK negeri se-kota Semarang adalah 11 sekolah, dan SMK Swasta sekitar 59 sekolah.

3.1.2 Sampel.

Dalam penelitian ini, pengambilan sample dilakukan secara cluster random sampling (area sampling). Teknik sampling daerah ini digunakan untuk menentukan sample bila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas. Untuk menentukan sample mana yang akan dijadikan sumber data, maka pengambilan sample ditetapkan secara bertahap dari wilayah yang luas sampai ke wilayah terkecil. Setelah terpilih sample terkecil, kemudian baru dipilih sample secara acak (Sugiyono, 2007:65). Pengambilan sampel yang ditentukan dengan pertimbangan lokasi persebaran yakni Semarang bagian barat, timur, selatan, utara, dan tengah. Pada masing-masing bagian diambil dua sekolah yakni satu sekolah negeri dan satu sekolah swasta. Dalam penelitian ini diambil sample 5 SMK Negeri dan 5 SMK swasta. Dalam hal pengambilan responden dilakukan secara random. Sampel dalam penelitian ini adalah guru di SMK negeri dan SMK swasta di kota Semarang.

3.2 Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Variabel kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pada table 3.1

Tabel 3.1
Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Aspek/Dimensi	Pengukuran	Kriteria	Skor
Kepemimpinan Kepala Sekolah			
a Kepribadian	Integritas Kepemimpinan	1. Sangat Ideal 2. Ideal 3. Cukup Ideal 4. Kurang Ideal 5. Tidak Ideal	5 4 3 2 1
b Manajerial	Kemampuan Manajerial	1. Sangat Ideal 2. Ideal 3. Cukup Ideal 4. Kurang Ideal 5. Tidak Ideal	5 4 3 2 1
c Kewirausahaan	Jiwa Wirausaha	1. Sangat Ideal 2. Ideal 3. Cukup Ideal 4. Kurang Ideal 5. Tidak Ideal	5 4 3 2 1
d Supervisi	Kemampuan Supervisi	1. Sangat Ideal 2. Ideal 3. Cukup Ideal 4. Kurang Ideal 5. Tidak Ideal	5 4 3 2 1
e Sosial	Kepekaan Sosial	1. Sangat Ideal 2. Ideal 3. Kurang Ideal 4. Cukup Ideal 5. Tidak Ideal	5 4 3 2 1

b. Variabel Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran

Variabel manajemen kurikulum dan program pembelajaran beserta indikatornya dapat dilihat pada tabel 3.2

Tabel 3.2
Variabel Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran

Aspek/Dimensi	Pengukuran	Kriteria	Skor
Kurikulum dan Program Pembelajaran			
a Kurikulum KTSP	Implementasi KTSP sesuai standar (aturan PERMENDIKNAS tahun 2007)	1. Sangat optimal 2. Optimal 3. Cukup optimal 4. Kurang optimal 5. Tidak optimal	5 4 3 2 1
b Kalender Pendidikan	Pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai dengan program yang tertera didalam kalender akademik	1. Sangat sesuai 2. Sesuai 3. Cukup sesuai 4. Kurang sesuai 5. Tidak sesuai	5 4 3 2 1
c Program Pembelajaran	Kondisi pelaksanaan kegiatan pembelajaran	1. Sangat optimal 2. Optimal 3. Cukup optimal 4. Kurang optimal 5. Tidak optimal	5 4 3 2 1
d Penilaian Hasil Belajar	Kondisi pelaksanaan sesuai standar ketuntasan belajar (nilai mata pelajaran masing-masing)	1. Sangat sesuai 2. Sesuai 3. Cukup sesuai 4. Kurang sesuai 5. Tidak sesuai	5 4 3 2 1
e Peraturan Akademik	Pelaksanaan sesuai peraturan yang telah disepakati warga sekolah	1. Sangat ideal 2. Ideal 3. Cukup ideal 4. Kurang ideal 5. Tidak	5 4 3 2 1

c. Variabel Manajemen Tenaga Kependidikan

Variabel manajemen tenaga kependidikan beserta indikatornya, dapat dilihat pada tabel 3.3

Tabel 3.3
Variabel Manajemen Tenaga Kependidikan

Aspek/Dimensi	Pengukuran	Kriteria	Skor
Tenaga Kependidikan			
a. Wakil Kepala Sekolah	Kompetensi profesional dalam tugas dan tanggung jawabnya	1. Sangat ideal 2. Ideal 3. Cukup ideal 4. Kurang ideal 5. Tidak ideal	5 4 3 2 1
b. Guru	Kondisi kesesuaian antara background pendidikan guru dengan mata pelajaran yang diampu	1. Sangat sesuai 2. Sesuai 3. Cukup sesuai 4. Kurang sesuai 5. Tidak sesuai	5 4 3 2 1
c. Konselor	Kondisi kesesuaian background pendidikan konselor dengan profesinya sebagai konselor	1. Sangat sesuai 2. Sesuai 3. Cukup sesuai 4. Kurang sesuai 5. Tidak sesuai	5 4 3 2 1
d. Pustakawan	Kesesuaian background pendidikan pustakawan dengan profesinya	1. Sangat sesuai 2. Sesuai 3. Cukup sesuai 4. Kurang sesuai 5. Tidak sesuai	5 4 3 2 1
e. Laborat	Kondisi kesesuaian background pendidikan laborat dengan profesinya	1. Sangat sesuai 2. Sesuai 3. Cukup sesuai 4. Kurang sesuai 5. Tidak sesuai	5 4 3 2 1
f. Tenaga Administrasi	Kondisi kesesuaian background pendidikan tenaga administrasi dengan profesinya	1. Sangat sesuai 2. Sesuai 3. Cukup sesuai 4. Kurang sesuai 5. Tidak sesuai	5 4 3 2 1

d. Variabel Manajemen Kesiswaan

Variabel manajemen kesiswaan beserta indikatornya, dapat dilihat pada tabel 3.4

Tabel 3.4
Variabel Manajemen Kesiswaan

Aspek/Dimensi	Pengukuran	Kriteria	Skor
Kesiswaan			
a. Input	Nilai siswa baru (NEM SLTP/sekolah sebelumnya)	1. Sangat tinggi 2. Tinggi 3. Cukup tinggi 4. Kurang tinggi 5. Tidak tinggi	5 4 3 2 1
b. Proses	Kondisi kegiatan belajar mengajar serta kesesuaian pelaksanaan pembelajaran dengan kurikulum yang ada (KTSP)	1. Sangat optimal 2. Optimal 3. Cukup optimal 4. Kurang optimal 5. Tidak optimal	5 4 3 2 1

e. Variabel Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Variabel manajemen keuangan dan pembiayaan beserta indikatornya, dapat dilihat pada tabel 3.5

Tabel 3.5
Variabel Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Aspek/Dimensi	Pengukuran	Kriteria	Skor	
Keuangan Dan Pembiayaan	a. Sumber Dana	Potensi sumber dana sekolah	1. Sangat tinggi	5
			2. Tinggi	4
			3. Cukup tinggi	3
b. Penggunaan	Kondisi penggunaan sesuai dengan kebutuhan sekolah	4. Kurang tinggi	2	
		5. Tidak tinggi	1	
		1. Sangat ideal	5	
		2. Ideal	4	
		3. Cukup ideal	3	
c. Pelaporan	Kesesuaian laporan keuangan sekolah dengan kondisi nyata dilapangan	4. Kurang ideal	2	
		5. Tidak ideal	1	
		1. Sangat sesuai	5	
		2. Sesuai	4	
		3. Cukup sesuai	3	
	4. Kurang sesuai	2		
	5. Tidak sesuai	1		

f. Variabel Manajemen Sarana dan Prasarana

Variabel manajemen sarana dan prasarana beserta indikatornya, dapat dilihat pada tabel 3.6

Tabel 3.6
Variabel Manajemen Sarana dan Prasarana

Aspek/Dimensi	Pengukuran	Kriteria	Skor	
Sarana Dan Prasarana	a. Pengadaan	Kesesuaian dengan kebutuhan sekolah	1. Sangat ideal	5
			2. Ideal	4
			3. Cukup ideal	3
			4. Kurang ideal	2
			5. Tidak ideal	1
	b. Pemeliharaan	Kondisi sarana prasarana sesuai dengan kondisi sekolah	1. Sangat optimal	5
			2. Optimal	4
			3. Cukup optimal	3
			4. Kurang optimal	2
			5. Tidak optimal	1
	c. Inventarisasi	Kegiatan inventarisasi sarana prasarana sekolah	1. Sangat optimal	5
			2. Optimal	4
			3. Cukup optimal	3
			4. Kurang optimal	2
			5. Tidak optimal	1

g. Variabel Manajemen Hubungan Masyarakat

Variabel manajemen hubungan masyarakat beserta indikatornya, dapat dilihat pada tabel 3.7

Tabel 3.7
Variabel Manajemen Hubungan Masyarakat

Aspek/Dimensi	Pengukuran	Kriteria	Skor
Hubungan Masyarakat			
a Hubungan Dengan Masyarakat	Kondisi dan bentuk kegiatan berkaitan dengan hubungan dengan masyarakat sekitar	1. Sangat ideal 2. Ideal 3. Cukup ideal 4. Kurang ideal 5. Tidak ideal	5 4 3 2 1
b Hubungan Dengan Instansi Lain	Kondisi dan bentuk kemitraan dengan instansi lain dalam hal kedinasan	1. Sangat ideal 2. Ideal 3. Cukup ideal 4. Kurang ideal 5. Tidak ideal	5 4 3 2 1

h. Variabel Manajemen Layanan Khusus

Variabel manajemen layanan khusus beserta indikatornya, dapat dilihat pada tabel 3.8

Tabel 3.8
Variabel Manajemen Layanan Khusus

Aspek/Dimensi	Pengukuran	Kriteria	Skor
Layanan Khusus			
A. Perpustakaan	Kelengkapan bahan pustaka dan kondisi pelayanan perpustakaan	1. Sangat optimal 2. Optimal 3. Cukup optimal 4. Kurang optimal 5. Tidak optimal	5 4 3 2 1
B. Kesehatan	Tersedianya layanan kesehatan serta kondisinya	1. Sangat optimal 2. Optimal 3. Cukup optimal 4. Kurang optimal 5. Tidak optimal	5 4 3 2 1
C. Keamanan	Kondisi keamanan sekolah	1. Sangat optimal 2. Optimal 3. Cukup optimal 4. Kurang optimal 5. Tidak optimal	5 4 3 2 1

i. Output

Variabel output dapat dilihat pada tabel 3.9 sebagai berikut :

Tabel 3.9
Output

Aspek/Dimensi	Pengukuran	Kriteria	Skor
Output (Sebagai indikator hasil kinerja manajemen sekolah)	a Tingkat Kelulusan b Nilai NEM c Intensitas melanjutkan ke perguruan tinggi d Perkembangan akademik	1. Sangat tinggi 2. Tinggi 3. Cukup tinggi 4. Kurang tinggi 5. Tidak tinggi	5 4 3 2 1

3.3 Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Angket

Metode angket merupakan salah satu metode pengumpulan data yang paling banyak digunakan. Metode ini dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan yang ditulis dalam lembaran kertas yang nantinya akan diisi oleh responden. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner terstruktur, dimana responden terikat pada sejumlah kemungkinan jawaban yang telah disediakan oleh peneliti, yaitu jawaban pilihan dengan skor yang berbeda.

3.3.2 Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data-data tentang kepemimpinan kepala sekolah, manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana

pendidikan, manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat dan manajemen layanan khusus.

3.4 Validitas dan Reliabilitas penelitian

3.4.1 Validitas instrument

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkatan-tingkatan kevalidan atau kesahihan suatu instrument (Arikunto, 1998:160). Instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, apabila dapat mengungkapkan data variable yang diteliti secara tepat.

Dalam pengujian validitas dapat digunakan dua cara yaitu analisis factor dan analisis butir. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis butir. Cara pengukuran analisis butir adalah dengan cara skor-skor yang ada pada butir dikorelasikan dengan menggunakan rumus product moment, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = koefisien korelasi

N = jumlah subyek / responden

X = skor butir

Y = skor total

$\sum X^2$ = jumlah kuadrat nilai X

$\sum Y^2$ = jumlah kuadrat nilai Y

ΣXY = jumlah dari instrument X yang dikalikan dengan jumlah instrument Y. (Arikunto,2002:146)

Untuk menguji validitas instrument dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengadakan uji coba kepada seluruh responden
- b. Mengelompokan item-item dari jawaban ke dalam butir dan jumlah skor total yang diperoleh dari masing-masing responden
- c. Dari skor yang diperoleh, kemudian dibuat tabel perhitungan validitas
- d. Mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total dengan menggunakan rumus product moment

Mengkonsultasikan hasil tersebut ke dalam tabel r kritik product moment dengan taraf signifikan $\alpha=5\%$ dan kaidah keputusan yaitu apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrument dikatakan valid dan layak dalam pengambilan data. Sebaliknya apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka instrument dikatakan tidak valid dan tidak layak digunakan untuk pengambilan data.

Untuk menentukan valid tidaknya instrumen adalah dengan cara mengkonsultasikan hasil perhitungan koefisien korelasi dengan tabel nilai koefisien korelasi (r) pada taraf signifikan 5% atau taraf kepercayaan 95%. Apabila r_{xy} hitung $>$ r_{xy} tabel maka instrumen tersebut dapat dinyatakan valid, sehingga instrumen tersebut dinyatakan layak untuk mengambil data.

Hasil analisis validitas dapat dilihat pada tabel 3.10 berikut:

Tabel 3.10
Hasil analisis validitas angket

No Item	r_{xy}	r_{tabel}	Kriteria	No item	r_{xy}	r_{tabel}	Kriteria
1	0.637	0.444	Valid	60	0.693	0.444	Valid
2	0.632	0.444	Valid	61	0.608	0.444	Valid
3	0.479	0.444	Valid	62	0.635	0.444	Valid
4	0.551	0.444	Valid	63	0.789	0.444	Valid
5	0.488	0.444	Valid	64	0.502	0.444	Valid
6	0.731	0.444	Valid	65	0.459	0.444	Valid
7	0.644	0.444	Valid	66	0.789	0.444	Valid
8	0.597	0.444	Valid	67	0.494	0.444	Valid
9	0.593	0.444	Valid	68	0.510	0.444	Valid
10	0.624	0.444	Valid	69	0.530	0.444	Valid
11	0.555	0.444	Valid	70	0.640	0.444	Valid
12	0.562	0.444	Valid	71	0.496	0.444	Valid
13	0.557	0.444	Valid	72	0.504	0.444	Valid
14	0.526	0.444	Valid	73	0.527	0.444	Valid
15	0.485	0.444	Valid	74	0.538	0.444	Valid
16	0.586	0.444	Valid	75	0.474	0.444	Valid
17	0.586	0.444	Valid	76	0.714	0.444	Valid
18	0.511	0.444	Valid	77	0.540	0.444	Valid
19	0.523	0.444	Valid	78	0.481	0.444	Valid
20	0.552	0.444	Valid	79	0.485	0.444	Valid
21	0.746	0.444	Valid	80	0.604	0.444	Valid
22	0.643	0.444	Valid	81	0.521	0.444	Valid
23	0.659	0.444	Valid	82	0.634	0.444	Valid
24	0.709	0.444	Valid	83	0.525	0.444	Valid
25	0.522	0.444	Valid	84	0.691	0.444	Valid
26	0.706	0.444	Valid	85	0.515	0.444	Valid
27	0.511	0.444	Valid	86	0.506	0.444	Valid
28	0.644	0.444	Valid	87	0.579	0.444	Valid
29	0.642	0.444	Valid	88	0.562	0.444	Valid
30	0.641	0.444	Valid	89	0.500	0.444	Valid
31	0.632	0.444	Valid	90	0.711	0.444	Valid
32	0.587	0.444	Valid	91	0.455	0.444	Valid
33	0.592	0.444	Valid	92	0.589	0.444	Valid
34	0.530	0.444	Valid	93	0.480	0.444	Valid
35	0.635	0.444	Valid	94	0.627	0.444	Valid
36	0.637	0.444	Valid	95	0.475	0.444	Valid
37	0.455	0.444	Valid	96	0.623	0.444	Valid

38	0.678	0.444	Valid	97	0.461	0.444	Valid
39	0.779	0.444	Valid	98	0.649	0.444	Valid
40	0.836	0.444	Valid	99	0.500	0.444	Valid
41	0.521	0.444	Valid	100	0.757	0.444	Valid
42	0.503	0.444	Valid	101	0.483	0.444	Valid
43	0.737	0.444	Valid	102	0.467	0.444	Valid
44	0.647	0.444	Valid	103	0.467	0.444	Valid
45	0.527	0.444	Valid	104	0.608	0.444	Valid
46	0.513	0.444	Valid	105	0.601	0.444	Valid
47	0.594	0.444	Valid	106	0.492	0.444	Valid
48	0.524	0.444	Valid	107	0.458	0.444	Valid
49	0.754	0.444	Valid	108	0.538	0.444	Valid
50	0.700	0.444	Valid	109	0.635	0.444	Valid
51	0.531	0.444	Valid	110	0.576	0.444	Valid
52	0.686	0.444	Valid	111	0.499	0.444	Valid
53	0.611	0.444	Valid	112	0.656	0.444	Valid
54	0.617	0.444	Valid	113	0.633	0.444	Valid
55	0.616	0.444	Valid	114	0.575	0.444	Valid
56	0.770	0.444	Valid	115	0.525	0.444	Valid
57	0.517	0.444	Valid	116	0.564	0.444	Valid
58	0.664	0.444	Valid	117	0.501	0.444	Valid
59	0.620	0.444	Valid				

3.4.2 Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Reliable artinya, dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan (Arikunto, 2002:154). Untuk menguji reliabilitas instrument, dapat digunakan rumus:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] - \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_i^2} \right]$$

Dengan :

r_{11} = reliabilitas instrument

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

σ_1^2 = varians total

Untuk mencari varians butir digunakan rumus :

$$\sum \sigma_b^2 = \frac{\sum X - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N}$$

Keterangan :

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

$\sum X$ = jumlah skor butir

$\sum X^2$ = jumlah kuadrat skor butir

N = jumlah subyek

(Arikunto,2002 : 171-172)

Berdasarkan hasil uji coba pada 20 responden, diperoleh r_{11} sebesar 0.982 > r_{tabel} 0.444 yang berarti reliabel, jadi angket tersebut dapat digunakan sebagai alat penelitian.

3.5 Teknik Analisis Data

Metode analisis data adalah suatu metode yang digunakan untuk mengolah hasil penelitian guna memperoleh suatu kesimpulan. Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

3.5.1 Analisis Data dan Interpretasi Skor

Untuk mengetahui Implementasi masing-masing komponen manajemen SMK Negeri dan swasta digunakan analisis deskriptif, artinya seluruh data yang sudah terkumpul diolah secara non statistik untuk menggambarkan situasi hasil penelitian. Sebagai suatu hasil ukur berupa angka (kuantitatif), skor skala memerlukan suatu norma pembandingan agar dapat diinterpretasikan secara kualitatif (Azwar,2007:105).

Skor mentah yang dihasilkan suatu skala merupakan penjumlahan dari skor item-item dalam skala itu. Untuk memberikan makna yang memiliki nilai diagnostik skor mentah perlu diderivasi dan diacukan pada suatu norma kategorisasi(Azwar,2007:107)

Untuk mengkategorisasikan subjek pada penelitian ini dengan menggunakan kategori jenjang. Tujuan kategori ini adalah menempatkan individu dalam kelompok-kelompok yang terpisah secara berjenjang menurut suatu kontinum berdasar atribut yang diukur. Banyaknya jenjang kategori diagnosis yang akan dibuat biasanya tidak lebih dari lima jenjang dan tidak kurang dari tiga jenjang (Azwar,2007:107).

Kategori ini bersifat relatif, sehingga kategorisasi indikator-indikator dalam penelitian ini, dibuat berbeda berdasarkan standar yang terdapat pada masing-masing indikator. Adapun syarat untuk kategorisasi sebagai berikut:

- a $(x \leq \mu - 1.5\sigma)$ Sangat rendah
- b $(\mu - 1.5\sigma < x \leq \mu - 0.5\sigma)$ Rendah
- c $(\mu - 0.5\sigma < x \leq \mu + 0.5\sigma)$ Sedang
- d $(\mu + 0.5\sigma < x \leq \mu + 1.5\sigma)$ Tinggi
- e $(\mu + 1.5\sigma < x)$ Sangat tinggi

Dalam penyajiannya, hasil analisis ini didasarkan pada distribusi frekuensi yang memberikan gambaran mengenai distribusi subjek menurut kategori-kategori nilai variabel. Untuk mengetahuinya didasarkan pada nilai atau skor yang telah ditetapkan untuk setiap alternatif jawaban yang tersedia dalam angket.

Penyusunan tabel kriteria manajemen sekolah, adalah sebagai berikut:

Tabel.3.11
Distribusi Skor Manajemen Sekolah

No	Variabel	Skor tertinggi	Skor terendah	Rata-rata	Standar Deviasi
1	Manajemen Berbasis Sekolah	585	117	351	78

Sedangkan distribusi skor masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel

3.12 sebagai berikut :

Tabel.3.12
Distribusi Skor Variabel Manajemen Sekolah

No	Variabel	Skor tertinggi	Skor terendah	Rata-rata	SD
1.	Kepemimpinan kepala sekolah	135	27	81	18
2.	Kurikulum & prog. Pembl	160	32	96	21,33
3.	Ketenaga kependidikan	70	14	42	9,33
4.	Kesiswaan	50	10	30	6,67
5.	Keuangan dan pembiayaan	30	6	18	4
6.	Sarana prasarana	45	9	27	6
7.	Hubungan masyarakat	35	7	21	4,67
8.	Layanan khusus	40	8	24	5,33
9.	Output	20	4	12	2,67

Tabel kategori skor masing-masing variabel secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

a) Kategori skor manajemen sekolah

Berdasarkan angket penelitian jumlah item soal manajemen sekolah adalah 117 item. Tiap item soal memiliki 5 pilihan jawaban, skor 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban ragu-ragu, skor 2 untuk jawaban kurang setuju, dan skor 1 untuk jawaban tidak setuju. Jumlah skor tertinggi untuk kategori manajemen sekolah dengan jumlah item soal 117 dan skor tertinggi jawaban 5 adalah 585. sedang skor terendah dengan item soal 117 dan skor jawaban terendah 1 adalah 117. rata-ratanya 351 dan standar deviasi 78.

Untuk mengkategorikan jumlah perolehan skor ke dalam kriteria-kriteria tertentu maka digunakan rumus syarat kategorisasi, maka akan diperoleh batasan skor masing-masing kriteria, yaitu :

a) Skor terendah = 117

b) $351 - 1,5(78) = 351 - 117 = 234$

c) $351 - 0,5(78) = 351 - 39 = 312$

d) $351 + 0,5(78) = 351 + 39 = 390$

e) $351 + 1,5(78) = 351 + 117 = 468$

f) Skor tertinggi = 585

Dari hasil perhitungan diatas maka dapat dibuat kategorisasi skor berdasarkan batasan skor. Kategorisasi variabel manajemen sekolah dapat dilihat pada tabel 3.13 sebagai berikut :

Tabel 3.13
Kategori Skor Manajemen Sekolah

Skor	Kriteria
$468 < \text{Skor} \leq 585$	Sangat optimal
$390 < \text{Skor} \leq 468$	Optimal
$312 < \text{Skor} \leq 390$	Cukup optimal
$234 < \text{Skor} \leq 312$	Kurang optimal
$117 < \text{Skor} \leq 234$	Tidak optimal

b) Kategori skor kepemimpinan kepala sekolah

Berdasarkan angket penelitian jumlah item soal variabel kepemimpinan kepala sekolah adalah 27 item. Tiap item soal memiliki 5 pilihan jawaban, skor 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban ragu-ragu, skor 2 untuk jawaban kurang setuju, dan skor 1 untuk jawaban tidak setuju. Jumlah skor tertinggi untuk kategori kepemimpinan

kepala sekolah dengan jumlah item soal 27 dan skor tertinggi jawaban 5 adalah 135. sedang skor terendah dengan item soal 27 dan skor jawaban terendah 1 adalah 27. rata-ratanya 81 dan standar deviasi 18.

Untuk mengkategorikan jumlah perolehan skor ke dalam kriteria-kriteria tertentu maka digunakan rumus syarat kategorisasi, maka akan diperoleh batasan skor masing-masing kriteria, yaitu :

- a. Skor terendah = 27
- b. $81 - 1,5(18) = 81 - 27 = 54$
- c. $81 - 0,5(18) = 81 - 9 = 72$
- d. $81 + 0,5(18) = 81 + 9 = 90$
- e. $81 + 1,5(18) = 81 + 27 = 108$
- f. Skor tertinggi = 135

Dari hasil perhitungan diatas maka dapat dibuat kategorisasi skor berdasarkan batasan skor. Kategorisasi variabel kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pada tabel 3.14 sebagai berikut :

Tabel 3.14
Kategori Skor Kepemimpinan Kepala Sekolah

Skor	Kriteria
$108 < \text{Skor} \leq 135$	Sangat ideal
$90 < \text{Skor} \leq 108$	Ideal
$72 < \text{Skor} \leq 90$	Cukup ideal
$54 < \text{Skor} \leq 72$	Kurang ideal
$27 < \text{Skor} \leq 54$	Tidak ideal

c) Kategori skor manajemen kurikulum dan program pengajaran

Berdasarkan angket penelitian jumlah item soal variabel manajemen kurikulum dan program pengajaran adalah 32 item. Tiap item soal memiliki 5 pilihan jawaban, skor 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban ragu-ragu, skor 2 untuk jawaban kurang setuju, dan skor 1 untuk jawaban tidak setuju. Jumlah skor tertinggi untuk kategori manajemen kurikulum dan program pengajaran dengan jumlah item soal 32 dan skor tertinggi jawaban 5 adalah 160. sedang skor terendah dengan item soal 32 dan skor jawaban terendah 1 adalah 32. rata-ratanya 96 dan standar deviasi 21,33.

Untuk mengkategorikan jumlah perolehan skor ke dalam kriteria-kriteria tertentu maka digunakan rumus syarat kategorisasi, maka akan diperoleh batasan skor masing-masing kriteria, yaitu :

- a. Skor terendah = 32
- b. $96 - 1,5(21,33) = 96 - 31,995 = 64,005$
- c. $96 - 0,5(21,33) = 96 - 10,665 = 85,335$
- d. $96 + 0,5(21,33) = 96 + 10,665 = 106,665$
- e. $96 + 1,5(21,33) = 96 + 31,995 = 127,995$
- f. Skor tertinggi = 160

Dari hasil perhitungan diatas maka dapat dibuat kategorisasi skor berdasarkan batasan skor. Kategorisasi variabel manajemen kurikulum dan program pengajaran dapat dilihat pada tabel 3.15 sebagai berikut :

Tabel 3.15
Kategori Skor Kurikulum dan Program Pengajaran

Skor	Kriteria
$127.99 < \text{Skor} \leq 160$	Sangat optimal
$106.66 < \text{Skor} \leq 127.99$	Optimal
$85.34 < \text{Skor} \leq 106.66$	Cukup optimal
$64.01 < \text{Skor} \leq 85.34$	Kurang optimal
$32 < \text{Skor} \leq 64.01$	Tidak optimal

d) Kategori skor manajemen tenaga kependidikan

Berdasarkan angket penelitian jumlah item soal variabel manajemen tenaga kependidikan adalah 14 item. Tiap item soal memiliki 5 pilihan jawaban, skor 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban ragu-ragu, skor 2 untuk jawaban kurang setuju, dan skor 1 untuk jawaban tidak setuju. Jumlah skor tertinggi untuk kategori manajemen tenaga kependidikan dengan jumlah item soal 14 dan skor tertinggi jawaban 5 adalah 70. sedang skor terendah dengan item soal 14 dan skor jawaban terendah 1 adalah 14. rata-ratanya 42 dan standar deviasi 9,33.

Untuk mengkategorikan jumlah perolehan skor ke dalam kriteria-kriteria tertentu maka digunakan rumus syarat kategorisasi, maka akan diperoleh batasan skor masing-masing kriteria, yaitu :

- a. Skor terendah = 14
- b. $42 - 1,5(9,33) = 42 - 13,995 = 28,005$
- c. $42 - 0,5(9,33) = 42 - 4,665 = 37,335$
- d. $42 + 0,5(9,33) = 42 + 4,665 = 46,665$
- e. $42 + 1,5(9,33) = 42 + 13,995 = 55,995$
- f. Skor tertinggi = 70

Dari hasil perhitungan diatas maka dapat dibuat kategorisasi skor berdasarkan batasan skor. Kategorisasi variabel manajemen tenaga kependidikan dapat dilihat pada tabel 3.16 sebagai berikut :

Tabel 3.16
Kategori Skor Tenaga Kependidikan

Skor	Kriteria
$55.99 < \text{Skor} \leq 70$	Sangat ideal
$46.66 < \text{Skor} \leq 55.99$	Ideal
$37.34 < \text{Skor} \leq 46.66$	Cukup ideal
$28.01 < \text{Skor} \leq 37.34$	Kurang ideal
$14 < \text{Skor} \leq 28.01$	Tidak ideal

e) Kategori skor manajemen kesiswaan

Berdasarkan angket penelitian jumlah item soal variabel manajemen kesiswaan adalah 10 item. Tiap item soal memiliki 5 pilihan jawaban, skor 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban ragu-ragu, skor 2 untuk jawaban kurang setuju, dan skor 1 untuk jawaban tidak setuju. Jumlah skor tertinggi untuk kategori manajemen kesiswaan dengan jumlah item soal 10 dan skor tertinggi jawaban 5 adalah 50. sedang skor terendah dengan item soal 10 dan skor jawaban terendah 1 adalah 10. rata-ratanya 30 dan standar deviasi 6,67.

Untuk mengkategorikan jumlah perolehan skor ke dalam kriteria-kriteria tertentu maka digunakan rumus syarat kategorisasi, maka akan diperoleh batasan skor masing-masing kriteria, yaitu :

- a. Skor terendah = 10
- b. $30 - 1,5(6,67) = 30 - 10,005 = 19,995$
- c. $30 - 0,5(6,67) = 30 - 3,335 = 26,665$

$$d. 30 + 0,5(6,67) = 30 + 3,335 = 33,335$$

$$e. 30 + 1,5(6,67) = 30 + 10,005 = 40,005$$

$$f. \text{ Skor tertinggi} = 50$$

Dari hasil perhitungan diatas maka dapat dibuat kategorisasi skor berdasarkan batasan skor. Kategorisasi variabel manajemen kesiswaan dapat dilihat pada tabel 3.17 sebagai berikut :

Tabel 3.17
Kategori Skor Manajemen Kesiswaan

Skor	Kriteria
$40.01 < \text{Skor} \leq 50$	Sangat tinggi
$33.34 < \text{Skor} \leq 40.01$	Tinggi
$26.66 < \text{Skor} \leq 33.34$	Cukup tinggi
$19.99 < \text{Skor} \leq 26.66$	Kurang tinggi
$10 < \text{Skor} \leq 19.99$	Tidak tinggi

f) Kategori manajemen keuangan dan pembiayaan

Berdasarkan angket penelitian jumlah item soal variabel manajemen keuangan dan pembiayaan adalah 6 item. Tiap item soal memiliki 5 pilihan jawaban, skor 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban ragu-ragu, skor 2 untuk jawaban kurang setuju, dan skor 1 untuk jawaban tidak setuju. Jumlah skor tertinggi untuk kategori manajemen keuangan dan pembiayaan dengan jumlah item soal 6 dan skor tertinggi jawaban 5 adalah 30. sedang skor terendah dengan item soal 6 dan skor jawaban terendah 1 adalah 6. rata-ratanya 18 dan standar deviasi 4.

Untuk mengkategorikan jumlah perolehan skor ke dalam kriteria-kriteria tertentu maka digunakan rumus syarat kategorisasi, maka akan diperoleh batasan skor masing-masing kriteria, yaitu :

- a. Skor terendah = 6
- b. $18 - 1,5(4) = 18 - 6 = 12$
- c. $18 - 0,5(4) = 18 - 2 = 16$
- d. $18 + 0,5(4) = 18 + 2 = 20$
- e. $18 + 1,5(4) = 18 + 6 = 24$
- f. Skor tertinggi = 30

Dari hasil perhitungan diatas maka dapat dibuat kategorisasi skor berdasarkan batasan skor. Kategorisasi variabel manajemen keuangan dan pembiayaan dapat dilihat pada tabel 3.18 sebagai berikut :

Tabel 3.18
Kategori Skor Keuangan dan Pembiayaan

Skor	Kriteria
$24 < \text{Skor} \leq 30$	Sangat tinggi
$20 < \text{Skor} \leq 24$	Tinggi
$16 < \text{Skor} \leq 20$	Cukup tinggi
$12 < \text{Skor} \leq 16$	Kurang tinggi
$6 < \text{Skor} \leq 12$	Tidak tinggi

g) Kategori skor manajemen sarana dan prasarana

Berdasarkan angket penelitian jumlah item soal variabel manajemen sarana dan prasarana adalah 9 item. Tiap item soal memiliki 5 pilihan jawaban, skor 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban ragu-ragu, skor 2 untuk jawaban kurang setuju, dan skor

1 untuk jawaban tidak setuju. Jumlah skor tertinggi untuk kategori manajemen sarana dan prasarana dengan jumlah item soal 9 dan skor tertinggi jawaban 5 adalah 45. sedang skor terendah dengan item soal 9 dan skor jawaban terendah 1 adalah 9. rata-ratanya 27 dan standar deviasi 6.

Untuk mengkategorikan jumlah perolehan skor ke dalam kriteria-kriteria tertentu maka digunakan rumus syarat kategorisasi, maka akan diperoleh batasan skor masing-masing kriteria, yaitu :

- a. Skor terendah = 9
- b. $27 - 1,5(6) = 27 - 9 = 18$
- c. $27 - 0,5(6) = 27 - 3 = 24$
- d. $27 + 0,5(6) = 27 + 3 = 30$
- e. $27 + 1,5(6) = 27 + 9 = 36$
- f. Skor tertinggi = 45

Dari hasil perhitungan diatas maka dapat dibuat kategorisasi skor berdasarkan batasan skor. Kategorisasi variabel manajemen sarana dan prasarana dapat dilihat pada tabel 3.19 sebagai berikut :

Tabel 3.19
Kategori Skor Sarana Prasarana

Skor	Kriteria
$36 < \text{Skor} \leq 45$	Sangat optimal
$30 < \text{Skor} \leq 36$	Optimal
$24 < \text{Skor} \leq 30$	Cukup optimal
$18 < \text{Skor} \leq 24$	Kurang optimal
$9 < \text{Skor} \leq 18$	Tidak optimal

h) Kategori skor manajemen hubungan masyarakat

Berdasarkan angket penelitian jumlah item soal variabel manajemen hubungan masyarakat adalah 7 item. Tiap item soal memiliki 5 pilihan jawaban, skor 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban ragu-ragu, skor 2 untuk jawaban kurang setuju, dan skor 1 untuk jawaban tidak setuju. Jumlah skor tertinggi untuk kategori manajemen hubungan masyarakat dengan jumlah item soal 7 dan skor tertinggi jawaban 5 adalah 35. sedang skor terendah dengan item soal 7 dan skor jawaban terendah 1 adalah 7. rata-ratanya 21 dan standar deviasi 4,67.

Untuk mengkategorikan jumlah perolehan skor ke dalam kriteria-kriteria tertentu maka digunakan rumus syarat kategorisasi, maka akan diperoleh batasan skor masing-masing kriteria, yaitu :

- a. Skor terendah = 7
- b. $21 - 1,5(4,67) = 21 - 7,005 = 13,995$
- c. $21 - 0,5(4,67) = 21 - 2,335 = 18,665$
- d. $21 + 0,5(4,67) = 21 + 2,335 = 23,335$
- e. $21 + 1,5(4,67) = 21 + 7,005 = 28,005$
- f. Skor tertinggi = 35

Dari hasil perhitungan diatas maka dapat dibuat kategorisasi skor berdasarkan batasan skor. Kategorisasi variabel manajemen hubungan masyarakat dapat dilihat pada tabel 3.20 sebagai berikut :

Tabel 3.20
Kategori Skor Hubungan Masyarakat

Skor	Kriteria
$28.01 < \text{Skor} \leq 35$	Sangat optimal
$23.34 < \text{Skor} \leq 28.01$	Optimal
$18.66 < \text{Skor} \leq 23.34$	Cukup optimal
$13.99 < \text{Skor} \leq 18.66$	Kurang optimal
$7 < \text{Skor} \leq 13.99$	Tidak optimal

i) Kategori skor manajemen layanan khusus

Berdasarkan angket penelitian jumlah item soal variabel manajemen layanan adalah 8 item. Tiap item soal memiliki 5 pilihan jawaban, skor 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban ragu-ragu, skor 2 untuk jawaban kurang setuju, dan skor 1 untuk jawaban tidak setuju. Jumlah skor tertinggi untuk kategori manajemen layanan khusus dengan jumlah item soal 8 dan skor tertinggi jawaban 5 adalah 40. sedang skor terendah dengan item soal 8 dan skor jawaban terendah 1 adalah 8. rata-ratanya 24 dan standar deviasi 5,33.

Untuk mengkategorikan jumlah perolehan skor ke dalam kriteria-kriteria tertentu maka digunakan rumus syarat kategorisasi, maka akan diperoleh batasan skor masing-masing kriteria, yaitu :

- a. Skor terendah = 8
- b. $24 - 1,5(5,33) = 24 - 7,995 = 16,005$
- c. $24 - 0,5(5,33) = 24 - 2,665 = 21,335$
- d. $24 + 0,5(5,33) = 24 + 2,665 = 26,665$
- e. $24 + 1,5(5,33) = 24 + 7,995 = 31,995$
- f. Skor tertinggi = 40

Dari hasil perhitungan diatas maka dapat dibuat kategorisasi skor berdasarkan batasan skor. Kategorisasi variabel manajemen layanan khusus dapat dilihat pada tabel 3.21 sebagai berikut :

Tabel 3.21
Kategori Skor Layanan Khusus

Skor	Kriteria
$31.99 < \text{Skor} \leq 40$	Sangat optimal
$26.66 < \text{Skor} \leq 31.99$	Optimal
$21.34 < \text{Skor} \leq 26.66$	Cukup optimal
$16.01 < \text{Skor} \leq 21.34$	Kurang optimal
$8 < \text{Skor} \leq 16.01$	Tidak optimal

j) Kategori skor output

Berdasarkan angket penelitian jumlah item soal variabel output adalah 4 item. Tiap item soal memiliki 5 pilihan jawaban, skor 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk jawaban setuju, skor 3 untuk jawaban ragu-ragu, skor 2 untuk jawaban kurang setuju, dan skor 1 untuk jawaban tidak setuju. Jumlah skor tertinggi untuk kategori output dengan jumlah item soal 4 dan skor tertinggi jawaban 5 adalah 20. sedang skor terendah dengan item soal 4 dan skor jawaban terendah 1 adalah 4. rata-ratanya 12 dan standar deviasi 2,667.

Untuk mengkategorikan jumlah perolehan skor ke dalam kriteria-kriteria tertentu maka digunakan rumus syarat kategorisasi, maka akan diperoleh batasan skor masing-masing kriteria, yaitu :

- a. Skor terendah = 4
- b. $12 - 1,5(2,67) = 12 - 4,005 = 7,995$
- c. $12 - 0,5(2,67) = 12 - 1,335 = 10,665$
- d. $12 + 0,5(2,67) = 12 + 1,335 = 13,335$

e. $12 + 1,5(2,67) = 12 + 4,005 = 16,005$

f. Skor tertinggi = 20

Dari hasil perhitungan diatas maka dapat dibuat kategorisasi skor berdasarkan batasan skor. Kategorisasi variabel output dapat dilihat pada tabel 3.22 sebagai berikut :

Tabel 3.22
Kategori Skor Output Siswa

Skor	Kriteria
$16.01 < \text{Skor} \leq 20$	Sangat tinggi
$13.34 < \text{Skor} \leq 16.01$	Tinggi
$10.66 < \text{Skor} \leq 13.34$	Cukup tinggi
$7.99 < \text{Skor} \leq 10.66$	Kurang tinggi
$4 < \text{Skor} \leq 7.99$	Tidak tinggi

3.6.2 Penyusunan Tabel Kriteria Manajemen Sekolah

Sedangkan penyusunan tabel kriteria masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

a) Variabel kepemimpinan kepala sekolah

Data kepemimpinan kepala sekolah didapat dari data angket dan observasi yang dilaksanakan oleh peneliti. Kriteria penilaian kepemimpinan kepala sekolah yaitu dengan nilai maksimum sebesar 135 (jika kepala sekolah memiliki kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial yang ideal dan menggunakannya secara optimal dan relevan), dan nilai terendah 27 (jika kepala sekolah tidak memiliki kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah serta tidak menggunakannya secara optimal).

Tabel 3.23
Kepemimpinan Kepala Sekolah

Indikator	Statistik	Hipotetik
Kepribadian	Skor Tertinggi	25
	Skor Terendah	5
	Rata-Rata	15
	Standar Deviasi	3.333
Manajerial	Skor Tertinggi	65
	Skor Terendah	13
	Rata-Rata	39
	Standar Deviasi	8.66
Kewirausahaan	Skor Tertinggi	15
	Skor Terendah	3
	Rata-Rata	9
	Standar Deviasi	2
Supervisi	Skor Tertinggi	15
	Skor Terendah	3
	Rata-Rata	9
	Standar Deviasi	2
Sosial	Skor Tertinggi	15
	Skor Terendah	3
	Rata-Rata	9
	Standar Deviasi	2

Sedangkan untuk penyusunan tabel kriteria masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi Kepribadian

Data kompetensi kepribadian kepala sekolah didapat dari data angket dan observasi yang dilaksanakan oleh peneliti. Kriteria penilaian kompetensi kepribadian kepala sekolah yaitu dengan nilai maksimum sebesar 25 (jika kepala sekolah memiliki akhlak mulia, memiliki integritas kepemimpinan, memiliki sikap terbuka dan bisa mengendalikan diri), dan nilai terendah 5 (jika kepala sekolah tidak memiliki aspek kompetensi kepribadian yang ideal. Berikut disajikan tabel kriteria skor kompetensi kepribadian:

Tabel 3.24
Kategori Skor Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah

No	Interval Skor	Kriteria
1	$19.995 < \text{skor} \leq 25$	Sangat ideal
2	$16.665 < \text{skor} \leq 19.995$	Ideal
3	$13.335 < \text{skor} \leq 16.665$	Cukup ideal
4	$10.005 < \text{skor} \leq 13.335$	Kurang ideal
5	$5 < \text{skor} \leq 10.005$	Tidak ideal

2. Kompetensi Manajerial

Data tentang kompetensi manajerial dengan nilai maksimum 65 (jika kepala sekolah melaksanakan aspek-aspek manajerial dengan optimal) dan dengan nilai minimal 13 (jika tidak dapat melaksanakan dari aspek-aspek manajerial secara optimal). Berikut disajikan tabel kriteria skor kompetensi manajerial:

Tabel 3.25
Kategori Skor Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

No	Interval Skor	Kriteria
1	$51.99 < \text{skor} \leq 65$	Sangat ideal
2	$43.33 < \text{skor} \leq 51.99$	Ideal
3	$34.67 < \text{skor} \leq 43.33$	Cukup ideal
4	$26.01 < \text{skor} \leq 34.67$	Kurang ideal
5	$13 < \text{skor} \leq 26.01$	Tidak ideal

3. Kompetensi Kewirausahaan

Data tentang kompetensi kewirausahaan dengan nilai maksimum 15 (jika kepala sekolah memiliki jiwa kewirausahaan dan menggunakannya secara optimal dalam mengembangkan sekolah yang dipimpinnya) dan dengan nilai minimal 3 (jika kepala sekolah tidak memiliki jiwa kewirausahaan dan tidak

melaksanakannya secara optimal). Berikut disajikan tabel kriteria skor kompetensi kewirausahaan:

Tabel 3.26
Kategori Skor Kompetensi Kewirausahaan Kepala Sekolah

No	Interval Skor	Kriteria
1	$12 < \text{skor} \leq 15$	Sangat ideal
2	$10 < \text{skor} \leq 12$	Ideal
3	$8 < \text{skor} \leq 10$	Cukup ideal
4	$6 < \text{skor} \leq 8$	Kurang ideal
5	$3 < \text{skor} \leq 6$	Tidak ideal

4. Kompetensi Supervisi

Data tentang kompetensi supervisi dengan nilai maksimum 15 (jika kepala sekolah memiliki program supervisi, melaksanakan dan menindaklanjuti hasil supervisi) dan dengan nilai minimal 3 (jika kepala sekolah tidak memiliki program supervisi). Berikut disajikan tabel kriteria skor kompetensi supervisi:

Tabel 3.27
Kategori Skor Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah

No	Interval Skor	Kriteria
1	$12 < \text{skor} \leq 15$	Sangat ideal
2	$10 < \text{skor} \leq 12$	Ideal
3	$8 < \text{skor} \leq 10$	Cukup ideal
4	$6 < \text{skor} \leq 8$	Kurang ideal
5	$3 < \text{skor} \leq 6$	Tidak ideal

5. Kompetensi Sosial

Data tentang kompetensi sosial dengan nilai maksimum 15 (jika kepala sekolah memiliki aspek sosial yang baik, serta menggunakannya secara optimal) dan dengan nilai minimal 3 (jika kepala sekolah tidak memiliki dan tidak

menggunakan aspek sosial secara optimal). Berikut disajikan tabel kriteria skor kompetensi sosial:

Tabel 3.28
Kategori Skor Kompetensi Sosial Kepala Sekolah

No	Interval Skor	Kriteria
1	$12 < \text{skor} \leq 15$	Sangat ideal
2	$10 < \text{skor} \leq 12$	Ideal
3	$8 < \text{skor} \leq 10$	Cukup ideal
4	$6 < \text{skor} \leq 8$	Kurang ideal
5	$3 < \text{skor} \leq 6$	Tidak ideal

b) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Data tentang kurikulum dan program pengajaran dengan nilai maksimum 160 (jika sekolah melaksanakan KTSP secara optimal, memiliki kalender pendidikan dan dijalankan sesuai dengan apa yang tertera di kalender pendidikan, memiliki program pembelajaran, memiliki pedoman penilaian hasil belajar dan memiliki peraturan akademik, serta peraturan tersebut ditaati oleh seluruh warga sekolah) dan dengan nilai minimal 32 (jika tidak bisa melaksanakan dari komponen manajemen kurikulum dan program pengajaran secara optimal).

Tabel 3.29
Kurikulum dan Program Pengajaran

Indikator	Statistik	Hipotetik
KTSP	Skor Tertinggi	15
	Skor Terendah	3
	Rata-Rata	9
	Standar Deviasi	2
Kalender Pendidikan	Skor Tertinggi	15
	Skor Terendah	3
	Rata-Rata	9
	Standar Deviasi	2
Program Pembelajaran	Skor Tertinggi	75
	Skor Terendah	15
	Rata-Rata	45
	Standar Deviasi	10
Penilaian Hasil Belajar	Skor Tertinggi	40
	Skor Terendah	8
	Rata-Rata	24
	Standar Deviasi	5.333
Peraturan Akademik	Skor Tertinggi	15
	Skor Terendah	3
	Rata-Rata	9
	Standar Deviasi	2

1. Kurikulum Tingkat Satuan Pembelajaran (KTSP)

Data tentang KTSP dengan nilai maksimum 15 (jika sekolah menggunakan dan melaksanakan KTSP sesuai dengan peraturan Permendiknas) dan dengan nilai minimal 3 (jika sekolah melaksanakan KTSP tidak sesuai dengan peraturan Permendiknas). Berikut disajikan tabel kriteria skor KTSP:

Tabel 3.30
Kategori Skor KTSP

No	Interval Skor	Kriteria
1	$12 < \text{skor} \leq 15$	Sangat optimal
2	$10 < \text{skor} \leq 12$	Optimal
3	$8 < \text{skor} \leq 10$	Cukup optimal
4	$6 < \text{skor} \leq 8$	Kurang optimal
5	$3 < \text{skor} \leq 6$	Tidak optimal

2. Kalender Pendidikan

Data tentang kalender pendidikan dengan nilai maksimum 15 (jika sekolah memiliki kalender pendidikan dan melaksanakan kegiatan sekolah sesuai dengan kalender pendidikan) dan dengan nilai minimal 3 (jika sekolah tidak memiliki kalender pendidikan). Berikut disajikan tabel kriteria skor kalender pendidikan:

Tabel 3.31
Kategori Skor Kalender Pendidikan

No	Interval Skor	Kriteria
1	$12 < \text{skor} \leq 15$	Sangat sesuai
2	$10 < \text{skor} \leq 12$	Sesuai
3	$8 < \text{skor} \leq 10$	Cukup sesuai
4	$6 < \text{skor} \leq 8$	Kurang sesuai
5	$3 < \text{skor} \leq 6$	Tidak sesuai

3. Program Pembelajaran

Data tentang program pembelajaran dengan nilai maksimum 75 (jika sekolah memiliki program pembelajaran dan melaksanakan proses pembelajaran yang kondusif, efektif dan efisien) dan dengan nilai minimal 15 (jika sekolah tidak dapat menciptakan pembelajaran yang efektif dan efisien).

Tabel 3.32
Kategori Skor Program Pembelajaran

No	Interval Skor	Kriteria
1	$70 < \text{skor} \leq 75$	Sangat optimal
2	$50 < \text{skor} \leq 70$	Optimal
3	$40 < \text{skor} \leq 50$	Cukup optimal
4	$30 < \text{skor} \leq 40$	Kurang optimal
5	$15 < \text{skor} \leq 30$	Tidak optimal

4. Penilaian Hasil Belajar

Data tentang penilaian hasil belajar dengan nilai maksimum 40 (jika sekolah memiliki program penilaian hasil belajar dan melaksanakan evaluasi belajar secara optimal dan rutin) dan dengan nilai minimal 8 (jika sekolah tidak dapat melaksanakan penilaian hasil belajar secara optimal).

Tabel 3.33
Kategori Skor Penilaian Hasil Belajar

No	Interval Skor	Kriteria
1	$31.99 < \text{skor} \leq 40$	Sangat sesuai
2	$26.66 < \text{skor} \leq 31.99$	Sesuai
3	$21.34 < \text{skor} \leq 26.66$	Cukup sesuai
4	$16.01 < \text{skor} \leq 21.34$	Kurang sesuai
5	$8 < \text{skor} \leq 16.01$	Tidak sesuai

5. Peraturan akademik

Data tentang peraturan akademik dengan nilai maksimum 15 (jika sekolah memiliki peraturan akademik, peraturan akademik tersosialisasi dengan baik serta diipatuhi) dan dengan nilai minimal 3 (jika sekolah tidak memiliki peraturan akademik). Berikut disajikan tabel kriteria skor peraturan akademik:

Tabel 3.34
Kategori Skor Peraturan Akademik

No	Interval Skor	Kriteria
1	$12 < \text{skor} \leq 15$	Sangat ideal
2	$10 < \text{skor} \leq 12$	Ideal
3	$8 < \text{skor} \leq 10$	Cukup ideal
4	$6 < \text{skor} \leq 8$	Kurang ideal
5	$3 < \text{skor} \leq 6$	Tidak ideal

c) Manajemen tenaga kependidikan

Data tentang manajemen tenaga kependidikan dengan nilai maksimum 70 (jika tenaga kependidikan memiliki kualifikasi akademik yang sesuai dengan profesinya, serta tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal) dan dengan nilai minimal 14 (jika tidak memiliki kualifikasi akademik yang memadai, serta tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal).

Tabel 3.35
Manajemen Tenaga Kependidikan

Indikator	Statistik	Hipotetik
Wakil Kepala Sekolah	Skor Tertinggi	20
	Skor Terendah	4
	Rata-Rata	12
	Standar Deviasi	2.67
Guru	Skor Tertinggi	10
	Skor Terendah	2
	Rata-Rata	6
	Standar Deviasi	1.33
Konselor	Skor Tertinggi	10
	Skor Terendah	2
	Rata-Rata	6
	Standar Deviasi	1.33
Pustakawan	Skor Tertinggi	10
	Skor Terendah	2
	Rata-Rata	6
	Standar Deviasi	1.33
Laborat	Skor Tertinggi	10
	Skor Terendah	2
	Rata-Rata	6
	Standar Deviasi	1.33
Tenaga Administrasi	Skor Tertinggi	10
	Skor Terendah	2
	Rata-Rata	6
	Standar Deviasi	1.33

1. Wakil kepala sekolah

Data tentang kepala sekolah dengan nilai maksimum 20 (jika wakil kepala sekolah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal) dan dengan nilai minimal 4 (jika wakil kepala sekolah tidak melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik). Berikut disajikan tabel kriteria skor wakil kepala sekolah:

Tabel 3.36
Kategori Skor Wakil Kepala Sekolah

No	Interval Skor	Kriteria
1	$16.005 < \text{skor} \leq 20$	Sangat ideal
2	$13.335 < \text{skor} \leq 16.005$	Ideal
3	$10.66 < \text{skor} \leq 13.335$	Cukup ideal
4	$7.99 < \text{skor} \leq 10.66$	Kurang ideal
5	$4 < \text{skor} \leq 7.99$	Tidak ideal

2. Guru

Data tentang guru dengan nilai maksimum 10 (jika guru memiliki kualifikasi akademik yang memadai, background pendidikan sesuai dengan profesi serta dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal) dan dengan nilai minimal 2 (jika guru tidak memiliki kualifikasi akademik yang memadai, background pendidikan tidak sesuai, serta tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara ideal).

Tabel 3.37
Kategori Skor Guru

No	Interval Skor	Kriteria
1	$7.995 < \text{skor} \leq 10$	Sangat sesuai
2	$6.665 < \text{skor} \leq 7.995$	Sesuai
3	$5.335 < \text{skor} \leq 6.665$	Cukup sesuai
4	$4.005 < \text{skor} \leq 5.335$	Kurang sesuai
5	$2 < \text{skor} \leq 4.005$	Tidak sesuai

3. Konselor

Data tentang konselor dengan nilai maksimum 10 (jika konselor memiliki kualifikasi akademik yang memadai, background pendidikan sesuai dengan profesi serta dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal) dan dengan nilai minimal 2 (jika konselor tidak memiliki kualifikasi akademik yang memadai, background pendidikan tidak sesuai, serta tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal). Berikut disajikan tabel kriteria skor konselor:

Tabel 3.38
Kategori Skor Konselor

No	Interval Skor	Kriteria
1	$7.995 < \text{skor} \leq 10$	Sangat sesuai
2	$6.665 < \text{skor} \leq 7.995$	Sesuai
3	$5.335 < \text{skor} \leq 6.665$	Cukup sesuai
4	$4.005 < \text{skor} \leq 5.335$	Kurang sesuai
5	$2 < \text{skor} \leq 4.005$	Tidak sesuai

4. Pustakawan

Data tentang pustakawan dengan nilai maksimum 10 (jika pustakawan memiliki kualifikasi akademik yang memadai, background pendidikan sesuai dengan profesi serta dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal) dan dengan nilai minimal 2 (jika pustakawan tidak memiliki kualifikasi akademik yang memadai, background pendidikan tidak sesuai, serta tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal). Berikut disajikan tabel kriteria skor pustakawan:

Tabel 3.39
Kategori Skor Pustakawan

No	Interval Skor	Kriteria
1	$7.995 < \text{skor} \leq 10$	Sangat sesuai
2	$6.665 < \text{skor} \leq 7.995$	Sesuai
3	$5.335 < \text{skor} \leq 6.665$	Cukup sesuai
4	$4.005 < \text{skor} \leq 5.335$	Kurang sesuai
5	$2 < \text{skor} \leq 4.005$	Tidak sesuai

5. Laborat

Data tentang laborat dengan nilai maksimum 10 (jika laborat memiliki kualifikasi akademik yang memadai, background pendidikan sesuai dengan profesi serta dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal) dan dengan nilai minimal 2 (jika laborat tidak memiliki kualifikasi akademik yang memadai, background pendidikan tidak sesuai, serta tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal). Berikut disajikan tabel kriteria skor laborat:

Tabel 3.40
Kategori Skor Laborat

No	Interval Skor	Kriteria
1	$7.995 < \text{skor} \leq 10$	Sangat sesuai
2	$6.665 < \text{skor} \leq 7.995$	Sesuai
3	$5.335 < \text{skor} \leq 6.665$	Cukup sesuai
4	$4.005 < \text{skor} \leq 5.335$	Kurang sesuai
5	$2 < \text{skor} \leq 4.005$	Tidak sesuai

6. Tenaga Administrasi

Data tentang tenaga administrasi dengan nilai maksimum 10 (jika tenaga administrasi memiliki kualifikasi akademik yang memadai, background

pendidikan sesuai dengan profesi serta dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal) dan dengan nilai minimal 2 (jika tenaga administrasi tidak memiliki kualifikasi akademik yang memadai, background pendidikan tidak sesuai, serta tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal). Berikut disajikan tabel kriteria skor tenaga administrasi:

Tabel 3.41
Kategori Skor Tenaga Administrasi

No	Interval Skor	Kriteria
1	$7.995 < \text{skor} \leq 10$	Sangat sesuai
2	$6.665 < \text{skor} \leq 7.995$	Sesuai
3	$5.335 < \text{skor} \leq 6.665$	Cukup sesuai
4	$4.005 < \text{skor} \leq 5.335$	Kurang sesuai
5	$2 < \text{skor} \leq 4.005$	Tidak sesuai

d) Manajemen Kesiswaan

Data tentang kesiswaan dengan nilai maksimum 50 (jika input siswa baik, proses belajar mengajar berjalan dengan efektif dan efisien) dan dengan nilai minimal 10 (jika semua butir aspek hanya minimum). Berikut disajikan tabel data manajemen kesiswaan:

Tabel 3.42
Manajemen Kesiswaan

Indikator	Statistik	Hipotetik
Input siswa	Skor Tertinggi	25
	Skor Terendah	5
	Rata-Rata	15
	Standar Deviasi	3.333
Proses Pembelajaran	Skor Tertinggi	25
	Skor Terendah	5
	Rata-Rata	15
	Standar Deviasi	3.333

1. Input

Kriteria penilaian input siswa yaitu dengan nilai maksimum sebesar 25 (jika nilai input siswa tinggi, yang berupa nilai NEM sekolah sebelumnya/SMP) dan nilai terendah 5 (jika nilai input siswa rendah).

Tabel 3.43
Kategori Skor Input Siswa

No	Interval Skor	Kriteria
1	$19.995 < \text{skor} \leq 25$	Sangat tinggi
2	$16.665 < \text{skor} \leq 19.995$	Tinggi
3	$13.335 < \text{skor} \leq 16.665$	Cukup tinggi
4	$10.005 < \text{skor} \leq 13.335$	Kurang tinggi
5	$5 < \text{skor} \leq 10.005$	Tidak tinggi

2. Proses Pengajaran

Kriteria penilaian Proses pengajaran yaitu dengan nilai maksimum sebesar 35 (jika sekolah bisa menciptakan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien) dan nilai terendah 7 (jika sekolah tidak dapat menciptakan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien). Berikut disajikan tabel kriteria skor proses pembelajaran:

Tabel 3.44
Kategori Skor Proses Pembelajaran

No	Interval Skor	Kriteria
1	$19.995 < \text{skor} \leq 25$	Sangat optimal
2	$16.665 < \text{skor} \leq 19.995$	Optimal
3	$13.335 < \text{skor} \leq 16.665$	Cukup optimal
4	$10.005 < \text{skor} \leq 13.335$	Kurang optimal
5	$5 < \text{skor} \leq 10.005$	Tidak optimal

e) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Data tentang keuangan dan pembiayaan dengan nilai maksimum 30 (jika sekolah memiliki sumber dana tinggi, penggunaan serta pelaporan penggunaan dana sekolah yang ideal) dan dengan nilai minimal 6 (jika semua butir aspek hanya minimum). Berikut disajikan tabel data keuangan dan pembiayaan:

Tabel 3.45
Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Indikator	Statistik	Hipotetik
Sumber Dana	Skor Tertinggi	10
	Skor Terendah	2
	Rata-Rata	6
	Standar Deviasi	1.33
Penggunaan	Skor Tertinggi	10
	Skor Terendah	2
	Rata-Rata	6
	Standar Deviasi	1.33
Pelaporan	Skor Tertinggi	10
	Skor Terendah	2
	Rata-Rata	6
	Standar Deviasi	1.33

1. Sumber Dana

Data tentang sumber dana sekolah dengan nilai maksimum 10 (jika potensi sumber dana sekolah tinggi) dan dengan nilai minimal 2 (jika potensi sumber dana sekolah rendah, dan cenderung kekurangan dana). Berikut disajikan tabel kriteria skor sumber dana sekolah:

Tabel 3.46
Kategori Skor Sumber Dana Sekolah

No	Interval Skor	Kriteria
1	$7.995 < \text{skor} \leq 10$	Sangat tinggi
2	$6.665 < \text{skor} \leq 7.995$	Tinggi
3	$5.335 < \text{skor} \leq 6.665$	Cukup tinggi
4	$4.005 < \text{skor} \leq 5.335$	Kurang tinggi
5	$2 < \text{skor} \leq 4.005$	Tidak tinggi

2. Penggunaan Dana Sekolah

Data tentang penggunaan dana sekolah dengan nilai maksimum 10 (jika penggunaan dana sekolah dilakukan secara ideal dan sebagaimana mestinya) dan dengan nilai minimal 2 (jika penggunaan dana sekolah tidak wajar, dan cenderung tidak efisien). Berikut disajikan tabel kriteria skor penggunaan dana sekolah:

Tabel 3.47
Kategori Skor Penggunaan Dana Sekolah

No	Interval Skor	Kriteria
1	$7.995 < \text{skor} \leq 10$	Sangat ideal
2	$6.665 < \text{skor} \leq 7.995$	Ideal
3	$5.335 < \text{skor} \leq 6.665$	Cukup ideal
4	$4.005 < \text{skor} \leq 5.335$	Kurang ideal
5	$2 < \text{skor} \leq 4.005$	Tidak ideal

3. Pelaporan Penggunaan Dana Sekolah

Data tentang pelaporan penggunaan dana sekolah dengan nilai maksimum 10 (jika pelaporan penggunaan dana sekolah sesuai dengan kondisi nyata dilapangan dan dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan) dan dengan nilai minimal 2 (jika pelaporan penggunaan dana sekolah tidak wajar, dan

cenderung menyimpang serta tidak dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan). Berikut disajikan tabel kriteria skor penggunaan dana sekolah:

Tabel 3.48
Kategori Skor Pelaporan Penggunaan Dana sekolah

No	Interval Skor	Kriteria
1	$7.995 < \text{skor} \leq 10$	Sangat sesuai
2	$6.665 < \text{skor} \leq 7.995$	Sesuai
3	$5.335 < \text{skor} \leq 6.665$	Cukup sesuai
4	$4.005 < \text{skor} \leq 5.335$	Kurang sesuai
5	$2 < \text{skor} \leq 4.005$	Tidak sesuai

f) Manajemen Sarana Prasarana

Data tentang sarana prasarana dengan nilai maksimum 40 (jika sekolah memiliki program pengadaan sarana prasarana yang disesuaikan dengan kebutuhan sekolah, serta melakukan pemeliharaan dan inventarisasi secara optimal) dan dengan nilai minimal 8 (jika sekolah tidak memajemen sarana prasarana secara optimal). Berikut tabel data manajemen sarana prasarana:

Tabel 3.49
Manajemen Sarana Prasarana

Indikator	Statistik	Hipotetik
Pengadaan	Skor Tertinggi	15
	Skor Terendah	3
	Rata-Rata	9
	Standar Deviasi	2
Pemeliharaan	Skor Tertinggi	10
	Skor Terendah	2
	Rata-Rata	6
	Standar Deviasi	1.33
Perawatan	Skor Tertinggi	20
	Skor Terendah	4
	Rata-Rata	12
	Standar Deviasi	2.67

1. Pengadaan Sarana Prasarana

Data tentang pengadaan sarana prasarana sekolah dengan nilai maksimum 15 (jika pengadaan sarana prasarana disesuaikan dengan kebutuhan dan dana yang dimiliki sekolah) dan dengan nilai minimal 3 (jika pengadaan sarana prasarana tidak terprogram secara ideal). Berikut disajikan tabel kriteria skor pengadaan sarana prasarana sekolah:

Tabel 3.50
Kategori Skor Pengadaan Sarana Prasarana sekolah

No	Interval Skor	Kriteria
1	$12 < \text{skor} \leq 15$	Sangat ideal
2	$10 < \text{skor} \leq 12$	Ideal
3	$8 < \text{skor} \leq 10$	Cukup ideal
4	$6 < \text{skor} \leq 8$	Kurang ideal
5	$3 < \text{skor} \leq 6$	Tidak ideal

2. Pemeliharaan Sarana Prasarana

Data tentang pemeliharaan sarana prasarana sekolah dengan nilai maksimum 10 (jika pemeliharaan sarana prasarana dilakukan dengan optimal) dan dengan nilai minimal 2 (jika pemeliharaan sarana prasarana tidak dilakukan secara optimal). Berikut disajikan tabel kriteria skor pemeliharaan sarana prasarana:

Tabel 3.51
Kategori Skor Pemeliharaan Sarana Prasarana

No	Interval Skor	Kriteria
1	$7.995 < \text{skor} \leq 10$	Sangat optimal
2	$6.665 < \text{skor} \leq 7.995$	Optimal
3	$5.335 < \text{skor} \leq 6.665$	Cukup optimal
4	$4.005 < \text{skor} \leq 5.335$	Kurang optimal
5	$2 < \text{skor} \leq 4.005$	Tidak optimal

3. Perawatan/inventarisasi Sarana Prasarana

Data tentang perawatan sarana prasarana sekolah dengan nilai maksimum 20 (jika inventarisasi sarana prasarana dilakukan secara optimal) dan dengan nilai minimal 4 (jika perawatan sarana prasarana tidak dilakukan secara optimal).

Berikut disajikan tabel kriteria skor inventarisasi sarana prasarana:

Tabel 3.52
Kategori Skor Inventarisasi Sarana Prasarana

No	Interval Skor	Kriteria
1	$16.005 < \text{skor} \leq 20$	Sangat optimal
2	$13.335 < \text{skor} \leq 16.005$	Optimal
3	$10.66 < \text{skor} \leq 13.335$	Cukup optimal
4	$7.99 < \text{skor} \leq 10.66$	Kurang optimal
5	$4 < \text{skor} \leq 7.99$	Tidak optimal

g) Manajemen Hubungan Masyarakat

Data tentang hubungan masyarakat dengan nilai maksimum 35 (jika sekolah memiliki hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan lembaga lain, serta memiliki kegiatan kemitraan yang bervariasi) dan dengan nilai minimal 7 (jika tidak memiliki hubungan dengan masyarakat dan lembaga lain).

Tabel 3.53
Manajemen Hubungan Masyarakat

Indikator	Statistik	Hipotetik
Hubungan dengan Masyarakat	Skor Tertinggi	20
	Skor Terendah	4
	Rata-Rata	12
	Standar Deviasi	2.67
Hubungan dengan Instansi Lain	Skor Tertinggi	15
	Skor Terendah	3
	Rata-Rata	9
	Standar Deviasi	2

1. Hubungan dengan Masyarakat

Data tentang hubungan masyarakat dengan nilai maksimum 20 (jika sekolah menjalin kemitraan dengan masyarakat masyarakat secara optimal, serta memiliki kegiatan kemitraan masyarakat yang bervariasi) dan dengan nilai minimal 4 (jika sekolah tidak menjalin kemitraan dengan masyarakat sekitar).

Berikut disajikan tabel kriteria skor hubungan masyarakat:

Tabel 3.54
Kategori Skor Hubungan Masyarakat

No	Interval Skor	Kriteria
1	$16.005 < \text{skor} \leq 20$	Sangat ideal
2	$13.335 < \text{skor} \leq 16.005$	Ideal
3	$10.66 < \text{skor} \leq 13.335$	Cukup ideal
4	$7.99 < \text{skor} \leq 10.66$	Kurang ideal
5	$4 < \text{skor} \leq 7.99$	Tidak ideal

2. Hubungan dengan Instansi Lain

Data tentang hubungan dengan instansi lain dengan nilai maksimum 15 (jika sekolah menjalin kemitraan dengan instansi lain, serta memiliki kegiatan yang bervariasi) dan dengan nilai minimal 3 (jika sekolah tidak melakukan kemitraan dengan instansi lain). Berikut disajikan tabel kriteria skor hubungan dengan instansi lain:

Tabel 3.55
Kategori Skor Hubungan dengan Instansi lain

No	Interval Skor	Kriteria
1	$12 < \text{skor} \leq 15$	Sangat ideal
2	$10 < \text{skor} \leq 12$	Ideal
3	$8 < \text{skor} \leq 10$	Cukup ideal
4	$6 < \text{skor} \leq 8$	Kurang ideal
5	$3 < \text{skor} \leq 6$	Tidak ideal

h) Manajemen Layanan Khusus

Data tentang layanan khusus dengan nilai maksimum 40 (jika sekolah memiliki layanan perpustakaan, layanan kesehatan dan layanan keamanan yang optimal) dan dengan nilai minimal 8 (jika sekolah tidak memiliki layanan tersebut). Berikut disajikan tabel data layanan khusus:

Tabel 3.56
Manajemen Layanan Khusus

Indikator	Statistik	Hipotetik
Layanan Perpustakaan	Skor Tertinggi	15
	Skor Terendah	3
	Rata-Rata	9
	Standar Deviasi	2
Layanan Kesehatan	Skor Tertinggi	15
	Skor Terendah	3
	Rata-Rata	9
	Standar Deviasi	2
Layanan Keamanan	Skor Tertinggi	10
	Skor Terendah	2
	Rata-Rata	6
	Standar Deviasi	1.33

1. Layanan Perpustakaan

Data tentang layanan perpustakaan dengan nilai maksimum 15 (jika sekolah memberikan layanan perpustakaan yang optimal) dan dengan nilai minimal 3 (jika sekolah tidak memberikan layanan perpustakaan secara optimal).

Berikut disajikan tabel kriteria skor layanan perpustakaan:

Tabel 3.57
Kategori Skor Layanan Perpustakaan

No	Interval Skor	Kriteria
1	$12 < \text{skor} \leq 15$	Sangat optimal
2	$10 < \text{skor} \leq 12$	Optimal
3	$8 < \text{skor} \leq 10$	Cukup optimal
4	$6 < \text{skor} \leq 8$	Kurang optimal
5	$3 < \text{skor} \leq 6$	Tidak optimal

2. Layanan Kesehatan

Data tentang layanan kesehatan dengan nilai maksimum 15 (jika sekolah memberikan layanan kesehatan yang optimal) dan dengan nilai minimal 3 (jika sekolah tidak memberikan layanan kesehatan secara optimal). Berikut disajikan tabel kriteria skor layanan kesehatan:

Tabel 3.58
Kategori Skor Layanan Kesehatan

No	Interval Skor	Kriteria
1	$12 < \text{skor} \leq 15$	Sangat optimal
2	$10 < \text{skor} \leq 12$	Optimal
3	$8 < \text{skor} \leq 10$	Cukup optimal
4	$6 < \text{skor} \leq 8$	Kurang optimal
5	$3 < \text{skor} \leq 6$	Tidak optimal

3. Layanan Keamanan

Data tentang layanan kesehatan dengan nilai maksimum 10 (jika sekolah memberikan layanan keamanan yang optimal) dan dengan nilai minimal 2 (jika sekolah tidak memberikan layanan keamanan secara optimal). Berikut disajikan tabel kriteria skor pemeliharaan sarana prasarana sekolah:

Tabel 3.59
Kategori Skor Layanan Keamanan

No	Interval Skor	Kriteria
1	$7.995 < \text{skor} \leq 10$	Sangat optimal
2	$6.665 < \text{skor} \leq 7.995$	Optimal
3	$5.335 < \text{skor} \leq 6.665$	Cukup optimal
4	$4.005 < \text{skor} \leq 5.335$	Kurang optimal
5	$2 < \text{skor} \leq 4.005$	Tidak optimal

i. Output

Data tentang output siswa dengan nilai maksimum 20 (jika output siswa mempunyai kualitas tinggi) dan dengan nilai minimal 4 (jika output siswa rendah). Berikut disajikan tabel data output siswa:

Tabel 3.60
Output Siswa

Indikator	Satistika	Hipotetik
Output	Skor Tertinggi	20
	Skor Terendah	4
	Rata-Rata	12
	Standar Deviasi	2.67

Sedangkan tabel kriteria skor output adalah sebagai berikut:

Tabel 3.61
Kategori Skor Output

No	Interval Skor	Kriteria
1	$16.005 < \text{skor} \leq 20$	Sangat tinggi
2	$13.335 < \text{skor} \leq 16.005$	Tinggi
3	$10.66 < \text{skor} \leq 13.335$	Cukup tinggi
4	$7.99 < \text{skor} \leq 10.66$	Kurang tinggi
5	$4 < \text{skor} \leq 7.99$	Tidak tinggi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Populasi dan Sampel Penelitian.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan suatu jenjang pendidikan menengah atas yang mencetak peserta didiknya untuk memasuki dunia kerja melalui salah satu programnya yaitu praktek industri (prakein) dimana program tersebut tidak dilaksanakan pada sekolah menengah atas (SMA) pada umumnya. Namun demikian, untuk pengelolaan SMK pada dasarnya sama dengan pengelolaan pada SMA yaitu adanya pelaksanaan manajemen. Seperti halnya pada SMA, SMK juga telah melaksanakan pengelolaan sekolah dengan sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) melalui ketujuh komponennya yaitu manajemen kurikulum dan program pengajaran, tenaga pendidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SMK negeri dan SMK swasta yang ada di kota Semarang, berjumlah 70 SMK, yaitu 11 SMK negeri dan 59 SMK swasta. Populasi SMK negeri dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1
Populasi SMK Negeri Se-kota Semarang

No.	Nama Sekolah	No.	Nama Sekolah
1.	SMK Negeri 01	7.	SMK Negeri 07
2.	SMK Negeri 02	8.	SMK Negeri 08
3.	SMK Negeri 03	9.	SMK Negeri 09
4.	SMK Negeri 04	10.	SMK Negeri 10
5.	SMK Negeri 05	11.	SMK Negeri 11
6.	SMK Negeri 06		

Sedangkan populasi SMK swasta dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini :

Tabel 4.2
Populasi SMK Swasta Se-Kota Semarang

No.	Nama Sekolah	No.	Nama Sekolah
1.	SMF Nusaputera	31.	SMK Pelita Nusantara 1
2.	SMF Theresiana	32.	SMK Pelita Nusantara 2
3.	SMF Yayasan Farmasi	33.	SMK Penerbangan Wira AB.
4.	SMK 17 Agustus 1945	34.	SMK Perdana
5.	SMK Antonius	35.	SMK Perintis 29-01
6.	SMK Cinde	36.	SMK Perintis 29-02
7.	SMK Cut Nya'dien	37.	SMK PGRI 01
8.	SMK Dian Kartika	38.	SMK PGRI 02
9.	SMK Dr. Cipto	39.	SMK PL Tarcisius 1
10.	SMK Gedongsongo	40.	SMK PL Tarcisius 2
11.	SMK Grafika BN	41.	SMK PPNI
12.	SMK Hasanudin	42.	SMK Purnama 1
13.	SMK Hidayah	43.	SMK Purnama 2
14.	SMK Ibu Kartini	44.	SMK Sepuluh November
15.	SMK Ignatius	45.	SMK Setiabudhi
16.	SMK IPT Karangpanas	46.	SMK St. Fransiskus
17.	SMK IPTEK Tugu Soeharto	47.	SMK Sunan Kalijogo
18.	SMK Jayawisata	48.	SMK Swadaya
19.	SMK Kimia Industri	49.	SMK Taman Siswa
20.	SMK Kristen Gergaji	50.	SMK Teuku Umar
21.	SMK LPI Semarang	51.	SMK Texmaco
22.	SMK Majapahit	52.	SMAK Theresiana
23.	SMK Muhammadiyah 1	53.	SMK Tjendikia Puruhita

24.	SMK Muhammadiyah 2	54.	SMK Tlogosari
25.	SMK Nusa Bakti	55.	SMK Tri Mulya
26.	SMK Nusaputera	56.	SMK Veteran
27.	SMK Palapa	57.	SMK Yayasan Farmasi
28.	SMK Palebon	58.	SMK YPE
29.	SMK Pandanaran	59.	SMK YPP
30.	SMK Pelayaran		

Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 10 sekolah dengan persebaran menurut demografi wilayah dan keberadaan SMK Negeri dan swasta di wilayah tersebut, yakni Semarang bagian timur, utara, selatan. Pengambilan sampel yang demikian didasarkan pada metode *sampling klaster*. Dalam metode ini populasi dibagi menjadi beberapa kelompok kemudian dari anggota kelompok tersebut diambil sampel secara acak (Sudjana : 2002). Pembagian kelompok dilakukan menjadi lima bagian sesuai lokasi populasi. Masing-masing area diambil satu sekolah negeri dan satu sekolah swasta. Sekolah swasta dipilih yang berakreditasi A kemudian diambil secara acak. Singkatnya, metode yang penulis gunakan adalah *klaster area sampling*.

Penelitian dilakukan terbatas pada sekolah sampel dengan mempertimbangkan ketersediaan waktu, tempat, jumlah personal, dan ketersediaan dana dalam penelitian ini. Keputusan ini juga mempertimbangkan kesediaan sekolah untuk dijadikan sampel penelitian.

Sedangkan sampel dalam penelitian ini ada 10 SMK, yaitu 5 SMK negeri dan 5 SMK swasta. Sampel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Data Sampel Penelitian

SMK Negeri	SMK Swasta
1. SMK Negeri 01	1. SMK PL Tarcisius 1
2. SMK Negeri 02	2. SMK Taman Siswa
3. SMK Negeri 06	5. SMK Hasanudin
4. SMK Negeri 09	6. SMK Dr. Cipto
5. SMK Negeri 10	7. SMK Antonius

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel dan Indikator Penelitian

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik dari tiap-tiap variabel dan sub-variabel agar lebih bermakna dan komunikatif. Analisis deskriptif masing-masing variabel dan indikator adalah sebagai berikut:

4.1.2.1 Analisis Deskriptif SMK Negeri

Tabel 4.4
Kepemimpinan Kepala Sekolah

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	Standar Deviasi
Kepribadian	5	23.1	21.1	22.1	0.33
Manajerial	5	57.9	51.5	54.7	1.07
Kewirausahaan	5	13.9	12.3	13.1	0.27
Supervisi	5	12.7	10.7	11.7	0.33
Sosial	5	12.8	11.2	12	0.27
Jumlah		120.4	106.8	113.6	-

Sumber: Analisis data penelitian (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi kepemimpinan kepala sekolah SMK negeri. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata kepemimpinan kepala sekolah berada pada kategori pertama dan termasuk dalam kriteria sangat ideal. Dengan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti kecenderungan mendekati kriteria rata-rata, berarti kepemimpinan kepala sekolah sudah mendekati kriteria sangat ideal.

Kepala sekolah menggunakan secara maksimal kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Namun dalam komponen kepemimpinan kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi supervisi masih kurang bagi kepala SMK negeri. Berdasarkan nilai rata-rata kompetensi supervisi, berada pada kategori kedua dan termasuk dalam kriteria ideal. Kelemahan dalam kompetensi ini adalah pelaksanaan supervisi untuk peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang kurang optimal.

Tabel 4.5
Deskripsi Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
KTSP	5	13,6	12	12,8	0,27
Kalender Pend	5	13,0	11,6	12,3	0,23
Prog.Pemb	5	62,5	57,7	60,1	0,8
Penilaian HB	5	30,9	29,9	30,4	0,17
Peraturan Ak	5	12,6	11,4	12	0,2
Jumlah		132,6	122,6	127,6	-

Sumber: Analisis data penelitian (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi manajemen kurikulum dan program pengajaran SMK negeri. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata kurikulum dan program pengajaran berada pada kategori kedua dan termasuk dalam kriteria optimal. Dengan standar deviasi menunjukan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria rata-rata, berarti kurikulum dan program pengajaran sekolah sudah mendekati kriteria optimal. Pelaksanaan kurikulum dan program pengajaran telah sesuai dengan aturan. Namun dalam komponen ini masih terdapat kekurangan dalam hal penilaian hasil belajar.

Tabel 4.6
Deskripsi Manajemen Tenaga kependidikan

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
Wakil Kep.Sek	5	19,2	17,4	18,3	0,3
Guru	5	8,8	8,6	8,7	0,03
Konselor	5	8,9	8,7	8,8	0,03
Pustakawan	5	7,9	7,7	7,8	0,03
Laborat	5	7,9	7,3	7,6	0,1
Administrasi	5	8,9	8,1	8,5	0,13
Jumlah		61,6	57,8	59,7	-

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi tenaga kependidikan SMK negeri. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata tenaga kependidikan berada pada kategori pertama dan termasuk dalam kriteria sangat ideal. Dengan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria awal, berarti tenaga kependidikan sekolah sudah mendekati kriteria sangat ideal. Hal ini berarti tenaga kependidikan di sekolah tersebut telah sesuai dengan kebutuhan sekolah. Namun dalam komponen ini masih terdapat kekurangan dalam hal tenaga laborat.

Tabel 4.7
Deskripsi Manajemen Kesiswaan

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
Input	5	22,4	21,4	21,9	0,17
Proses Pemb	5	21,4	21	21,2	0,07
Jumlah		43,8	42,4	43,1	

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi kesiswaan SMK negeri. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata kesiswaan berada pada kategori pertama dan termasuk dalam kriteria sangat tinggi. Dengan standar

deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekatikriteria rata-rata, berarti manajemen kesiswaan SMK negeri sudah mendekati kriteria sangat tinggi.

Tabel 4.8
Deskripsi manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
Sumber dana	5	8,5	7,7	8,1	0,13
Penggunaan	5	9,0	8,0	8,5	0,17
Pelaporan	5	9,0	8,4	8,7	0,1
Jumlah		26,5	24,1	25,3	-

Sumber: Data Penelitian, Diolah

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi keuangan dan pembiayaan SMK negeri. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata manajemen keuangan dan pembiayaan berada pada kategori pertama dan termasuk dalam kriteria sangat tinggi. Dengan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekatikriteria rata-rata, berarti manajemen keuangan dan pembiayaan SMK negeri sudah mendekati kriteria sangat tinggi.

Tabel 4.9
Deskripsi Manajemen Sarana Prasarana

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
Pengadaan	5	13,6	12,0	12,8	0,27
Pemeliharaan	5	8,6	7,8	8,2	0,13
Inventarisasi	5	16,6	14,8	15,7	0,3
Jumlah		38,8	34,6	36,7	-

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi sarana dan prasarana SMK negeri. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata manajemen sarana dan prasarana berada pada kategori pertama dan termasuk dalam kriteria sangat optimal. Dengan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekatikriteria rata-rata, berarti manajemen sarana dan prasarana SMK negeri sudah mendekati kriteria sangat optimal. Namun dalam komponen ini masih terdapat kekurangan dalam hal pemeliharaan sarana prasarana. Pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana untuk unsur pengadaan dan inventarisasi mencapai taraf sangat optimal. Sedangkan untuk aspek pemeliharaan hanya berkriteria optimal.

Tabel 4.10
Deskripsi Manajemen Hubungan Masyarakat

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
Hub.Masy	5	15,8	14,2	15,0	0,27
Hub Instansi	5	13,7	12,5	13,1	0,2
Jumlah		29,5	26,7	28,1	-

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi hubungan masyarakat SMK negeri. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata manajemen hubungan masyarakat berada pada kategori pertama dan termasuk dalam kriteria sangat optimal. Dengan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekatikriteria rata-rata, berarti manajemen hubungan masyarakat SMK negeri sudah mendekati kriteria sangat optimal. Manajemen hubungan masyarakat, meliputi hubungan dengan masyarakat dan hubungan dengan instansi lain. Secara keseluruhan manajemen hubungan masyarakat berkriteria sangat optimal.

Tabel 4.11
Deskripsi Manajemen Layanan Khusus

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
Perpustakaan	5	10,7	10,5	10,6	0,03
Kesehatan	5	11,6	9,8	10,7	0,3
Keamanan	5	8,7	8,5	8,6	0,03
Jumlah		31	28,8	29,9	-

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi manajemen layanan khusus pada SMK negeri. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata manajemen layanan khusus berada pada kategori kedua dan termasuk dalam kriteria optimal. Dengan standar deviasi menunjukan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekatikriteria rata-rata, berarti manajemen layanan khusus SMK negeri sudah mendekati kriteria optimal. Sekolah memiliki petugas keamanan serta sekolah bisa memberi rasa aman kepada semua warga sekolah. Namun dalam komponen layanan kesehatan masih kurang.

Tabel 4.12
Deskripsi Output SMK Negeri

Indikator	F	Skor tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
Output	5	15,4	14,6	15	0,13

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi output (lulusan) pada SMK negeri. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata output (lulusan) berada pada kategori kedua dan termasuk dalam kriteria tinggi. Dengan standar deviasi menunjukan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria rata-rata, berarti output (lulusan) SMK negeri

sudah mendekati kriteria tinggi. Hasil analisis angket penelitian menunjukkan, output SMK negeri sudah termasuk dalam kriteria tinggi. Tingkat kelulusan dalam kurun waktu 4 tahun terakhir mengalami peningkatan. Siswa yang melanjutkan keperguruan tinggi menurut kepala sekolah 20%, secara keseluruhan grafik perkembangan akademik mengalami kenaikan.

Tabel 4.13
Rekapitulasi Manajemen SMK Negeri

No.	Variabel	Skor	Kriteria
1.	Kepemimpinan Kepala Sekolah	113,6	Sangat Ideal
2.	Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran	127,6	Optimal
3.	Manajemen Tenaga Kependidikan	59,7	Sangat Ideal
4.	Manajemen Kesiswaan	43,1	Sangat Tinggi
5.	Manajemen Keuangan dan Pembiayaan	25,3	Sangat Tinggi
6.	Manajemen Sarana dan Prasarana	36,7	Sangat Optimal
7.	Manajemen Hubungan Masyarakat	28,1	Sangat Optimal
8.	Manajemen Layanan Khusus	29,9	Optimal
9.	Output (Lulusan)	15	Tinggi

Sumber: data hasil penelitian (Diolah)

Dari rekapitulasi manajemen SMK negeri dapat diketahui masih ada komponen manajemen yang belum maksimal. Seperti pada komponen manajemen kurikulum dan program pengajaran yang hanya berkriteria optimal. Meskipun pelaksanaan kurikulum dan program pembelajaran sudah termasuk kriteria optimal namun masih ada beberapa kekurangan misalnya ada kekurang pahaman dalam memaknai kurikulum yang digunakan sebelumnya(KBK) dengan kurikulum yang terbaru.

Selain itu pada komponen manajemen layanan khusus juga belum maksimal. Meskipun telah berkriteria optimal namun masih ada kekurangan seperti pada layanan perpustakaan dengan kondisi perpustakaan yang kurang terawat serta kurang optimalnya penggunaan UKS sebagai layanan kesehatan. Selain itu, output sekolah berupa lulusan juga belum maksimal. Meskipun termasuk dalam kriteria tinggi, namun lulusan dari tahun ke tahun belum mencapai 100%.

Tabel 4.14
Deskripsi Skor Manajemen Berbasis Sekolah

No	Variabel	Skor tertinggi	Skor terendah	Rata-rata	Standar Deviasi
1	Manajemen Berbasis Sekolah	499,6	458,4	479	6,87

Sumber: data penelitian, diolah (2008)

Secara keseluruhan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada SMK negeri sudah optimal. Semua komponen bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah. Kinerja masing-masing komponen manajemen, mulai dari kepemimpinan kepala sekolah, manajemen kurikulum dan program pembelajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen hubungan masyarakat serta manajemen layanan khusus sudah optimal.

4.1.2.2 SMK Swasta

Tabel 4.15
Kepemimpinan Kepala Sekolah

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	Standar Deviasi
Kepribadian	5	23,0	21,0	22,0	0,33
Manajerial	5	59,2	52,0	55,6	1,2
Kewirausahaan	5	14,0	12,8	13,4	0,2
Supervisi	5	12,5	11,1	11,8	0,23
Sosial	5	13,1	10,9	12	0,37
Jumlah		121,8	107,8	114,8	-

Sumber: Analisis data penelitian (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi kepemimpinan kepala sekolah pada SMK swasta. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata kepemimpinan kepala sekolah berada pada kategori pertama dan termasuk dalam kriteria sangat ideal. Dengan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria rata-rata, berarti kepemimpinan kepala sekolah SMK swasta sudah mendekati kriteria sangat ideal. Kepala sekolah menggunakan secara maksimal kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Namun dari kelima kompetensi kepala sekolah, kompetensi supervisi yang masih kurang. Berdasarkan nilai rata-rata kompetensi supervisi kepala sekolah yang menggambarkan kompetensi supervisi kepala sekolah pada SMK swasta dikota Semarang berada pada kategori kedua dan berkriteria ideal.

Tabel 4.16
Deskripsi Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
KTSP	5	13,2	12,4	12,8	0,13
Kalender Pend	5	12,5	9,1	10,8	0,57
Prog.Pemb	5	59,2	51,6	55,4	1,27
Penilaian HB	5	32,2	27,8	30	0,73
Peraturan Ak	5	12,6	11,4	12,0	0,17
Jumlah		129,7	112,3	121,2	-

Sumber: Analisis data penelitian (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi manajemen kurikulum dan program pengajaran pada SMK swasta. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata manajemen kurikulum dan program pengajaran berada pada kategori kedua dan termasuk dalam kriteria optimal. Dengan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria rata-rata, berarti manajemen kurikulum dan program pengajaran SMK swasta sudah mendekati kriteria optimal. Pelaksanaan kurikulum dan program pengajaran sudah dilaksanakan sesuai aturan. Namun dalam komponen manajemen kurikulum dan program pengajaran masih memiliki kekurangan pada indikator kalender pendidikan.

Tabel 4.17
Deskripsi Manajemen Tenaga kependidikan

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
Wakil Kep.Sek	5	17,6	16,6	17,1	0,17
Guru	5	8,9	8,5	8,7	0,07
Konselor	5	9,0	7,0	8,0	0,33
Pustakawan	5	8,4	6,6	7,5	0,3
Laborat	5	8,1	4,3	6,2	0,63
Administrasi	5	8,7	7,1	7,9	0,27
Jumlah		60,7	50,1	55,4	-

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi manajemen tenaga kependidikan pada SMK swasta. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata manajemen tenaga kependidikan berada pada kategori kedua dan termasuk dalam kriteria ideal. Dengan standar deviasi menunjukan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria rata-rata, berarti manajemen tenaga kependidikan SMK swasta sudah mendekati kriteria ideal. Secara keseluruhan tenaga kependidikan di sekolah tersebut telah sesuai dengan kebutuhan sekolah. Namun dalam komponen tenaga laborat masih kurang.

Tabel 4.18
Deskripsi Manajemen Kesiswaan

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
Input	5	21,5	17,9	19,7	0,6
Proses Pemb	5	20,4	18,4	19,4	0,33
Jumlah		41,9	36,3	39,1	-

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi manajemen kesiswaan pada SMK swasta. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata manajemen kesiswaan berada pada kategori kedua dan termasuk dalam kriteria tinggi. Dengan standar deviasi menunjukan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria rata-rata, berarti manajemen kesiswaan SMK swasta sudah mendekati kriteria tinggi. Namun dalam komponen input masih kurang.

Tabel 4.19
Deskripsi manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
Sumber dana	5	8,1	6,3	7,2	0,3
Penggunaan	5	8,5	8,1	8,3	0,07
Pelaporan	5	8,7	6,9	7,8	0,3
Jumlah		25,3	21,3	23,3	

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi manajemen keuangan dan pembiayaan pada SMK swasta. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata manajemen keuangan dan pembiayaan berada pada kategori kedua dan termasuk dalam kriteria tinggi. Dengan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria rata-rata, berarti manajemen keuangan dan pembiayaan SMK swasta sudah mendekati kriteria tinggi. Secara keseluruhan manajemen keuangan dan pembiayaan di sekolah tersebut telah disesuaikan dengan kebutuhan dan sumber dana sekolah. Kekurangan dalam hal manajemen keuangan dan pembiayaan terdapat pada indikator sumber dana.

Tabel 4.20
Deskripsi manajemen Sarana dan Prasarana

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
Pengadaan	5	12,3	11,1	11,7	0,2
Pemeliharaan	5	8,2	6,2	7,2	0,33
Inventarisasi	5	14,8	13,0	13,9	0,3
Jumlah		35,3	30,3	32,8	-

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi manajemen sarana dan prasarana pada SMK swasta. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata manajemen sarana dan prasarana berada pada kategori kedua dan termasuk

dalam kriteria optimal. Dengan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria rata-rata, berarti manajemen sarana dan prasarana SMK swasta sudah mendekati kriteria optimal. Namun terdapat kekurangan dalam hal pemeliharaan sarana dan prasarana.

Tabel 4.21
Deskripsi Manajemen Hubungan Masyarakat

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
Hub.Masy	5	14,8	12,2	13,5	0,43
Hub Instansi	5	12,4	10,6	11,5	0,3
Jumlah		27,2	22,8	25,0	-

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi manajemen hubungan masyarakat pada SMK swasta. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata manajemen hubungan masyarakat berada pada kategori kedua dan termasuk dalam kriteria optimal. Dengan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria rata-rata, berarti manajemen hubungan masyarakat SMK swasta sudah mendekati kriteria optimal.

Tabel 4.22
Deskripsi Manajemen Layanan Khusus

Indikator	F	Skor Tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
Perpustakaan	5	11,3	9,7	10,5	0,27
Kesehatan	5	11,3	6,9	9,1	0,73
Keamanan	5	8,8	6,6	7,7	0,37
Jumlah		31,4	23,2	27,3	-

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi manajemen layanan khusus pada SMK swasta. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-

rata manajemen layanan khusus berada pada kategori kedua dan termasuk dalam kriteria optimal. Dengan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekatikriteria rata-rata, berarti manajemen layanan khusus SMK swasta sudah mendekati kriteria optimal.

Tabel 4.23
Deskripsi Output SMK Swasta

Indikator	F	Skor tertinggi	Skor Terendah	Rata-rata	SD
Output	5	14,5	10,5	12,5	0,67

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2008)

Nilai rata-rata pada tabel diatas mewakili kondisi output (lulusan) pada SMK swasta. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata output (lulusan) berada pada kategori ketiga dan termasuk dalam kriteria cukup tinggi. Sedangkan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil berarti semakin mendekati perkiraan awal, berarti output (lulusan) SMK swasta sudah mendekati kriteria cukup tinggi. Nilai kelulusan masih rendah, disamping itu minat untuk melanjutkan diperguruan tinggi juga rendah.

Tabel 4.24
Rekapitulasi Manajemen SMK Swasta

No.	Variabel	Skor	Kriteria
1.	Kepemimpinan Kepala Sekolah	114.8	Sangat Ideal
2.	Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran	121.2	Optimal
3.	Manajemen Tenaga Kependidikan	55.4	Ideal
4.	Manajemen Kesiswaan	39.1	Tinggi
5.	Manajemen Keuangan dan Pembiayaan	23.3	Tinggi
6.	Manajemen Sarana dan Prasarana	32.8	Opimal
7.	Manajemen Hubungan Masyarakat	25	Optimal
8.	Manajemen Layanan Khusus	27.3	Optimal
9.	Output (Lulusan)	12.5	Cukup Tinggi

Sumber: data penelitian (diolah)

Dari rekapitulasi manajemen SMK swasta dapat diketahui masih banyak komponen manajemen yang belum maksimal. Seperti pada komponen manajemen kurikulum dan program pengajaran yang hanya berkriteria optimal. Meskipun pelaksanaan kurikulum dan program pembelajaran sudah termasuk kriteria optimal namun masih ada beberapa kekurangan misalnya ada kekurang pahaman dalam memaknai kurikulum yang digunakan sebelumnya (KBK) dengan kurikulum yang terbaru.

Pada komponen tenaga kependidikan hanya berkriteria ideal. Berarti masih ada tenaga kependidikan di SMK swasta yang belum sesuai. Sebagai contoh kualifikasi akademik guru pada SMK swasta kurang baik, ada sebagian yang belum memiliki gelar sarjana.

Pada komponen manajemen kesiswaan meskipun berkriteria tinggi namun masih terdapat kekurangan misalnya pada input siswa yang kurang baik. Seperti diketahui input dari SMK swasta adalah siswa-siswa yang tidak diterima di sekolah negeri.

Dalam hal manajemen keuangan dan pembiayaan pada SMK swasta cenderung kekurangan karena sumber pembiayaan yang berasal dari yayasan yang jumlahnya juga terbatas. Keterbatasan sumber dana ini menyebabkan sarana dan prasarana yang menunjang proses pembelajaran juga kurang optimal.

Selain itu pada komponen manajemen layanan khusus juga belum maksimal. Meskipun telah berkriteria optimal namun masih ada kekurangan seperti pada layanan perpustakaan dengan kondisi perpustakaan yang kurang terawat serta kurang optimalnya penggunaan UKS sebagai layanan kesehatan.

Selain itu, output sekolah berupa lulusan belum maksimal dan hanya termasuk dalam kriteria cukup tinggi, angka kelulusan dari tahun ke tahun belum mencapai 100%.

Tabel 4.25
Deskripsi Skor Manajemen Berbasis Sekolah

No	Variabel	Skor tertinggi	Skor terendah	Rata-rata	Standar Deviasi
1	Manajemen Berbasis Sekolah	487,8	414,6	451,4	12,2

Sumber: data penelitian, diolah (2008)

Secara keseluruhan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada SMK swasta sudah cukup optimal, meskipun masih dibawah SMK negeri. Namun masih banyak komponen manajemen SMK swasta yang belum maksimal dan perlu ditingkatkan lagi. Semua komponen bekerja sama untuk mencapai tujuan

sekolah. Kinerja masing-masing komponen manajemen, mulai dari kepemimpinan kepala sekolah, manajemen kurikulum dan program pembelajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen hubungan masyarakat serta manajemen layanan khusus sudah optimal.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diatas maka dapat dilihat perbandingan masing-masing variabel manajemen sekolah SMK negeri dan SMK swasta. Dari hasil deskripsi skor tersebut dapat disimpulkan perbandingan kinerja mana yang lebih baik diantara kedua sekolah tersebut. Berikut ini disajikan tabel perbandingan masing-masing variabel manajemen sekolah:

Tabel 4.26
Perbandingan variabel manajemen sekolah

No.	Variabel	Skor SMK Negeri	Kriteria	Skor SMK Swasta	Kriteria
1.	Kepemimpinan Kepala Sekolah	113,6	Sangat ideal	114.8	Sangat ideal
2.	Manajemen kurikulum dan program pengajaran	127,6	Optimal	121.2	Optimal
3.	Manajemen Tenaga Kependidikan	59,7	Sangat ideal	55.4	Ideal
4.	Manajemen Kesiswaan	43,1	Sangat tinggi	39.1	Tinggi
5.	Manajemen Keuangan dan Pembiayaan	25,3	Sangat tinggi	23.3	Tinggi
6.	Manajemen Sarana dan Prasarana	36,7	Sangat optimal	32.8	Optimal
7.	Manajemen Hubungan Masyarakat	28,1	Sangat optimal	25	Optimal
8.	Manajemen Layanan Khusus	29,9	Optimal	27.3	Optimal
9.	Output (Lulusan)	15	Tinggi	12.5	Cukup tinggi

Sumber : data penelitian, diolah (2008)

Sedangkan perbandingan skor total antara SMK negeri dan SMK swasta dapat dilihat pada tabel 4.27 berikut ini:

Tabel 4.27
Perbandingan manajemen sekolah

Keterangan	Skor SMK Negeri	Kriteria	Skor SMK Swasta	Kriteria
Manajemen sekolah	479	Sangat Optimal	451,4	Optimal

Sumber : Data penelitian, diolah (2008)

4.2 Pembahasan

Hasil analisis data penelitian adalah sebagai berikut:

4.2.1 Kinerja Manajemen SMK Kota Semarang

4.2.1.1 Kinerja Kepemimpinan Kepala Sekolah

Secara keseluruhan kepemimpinan kepala sekolah baik SMK Negeri maupun SMK Swasta berkriteria sangat ideal. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan sekolah, kepala sekolah menggunakan kelima kompetensi secara optimal. Kelima kompetensi kepemimpinan kepala sekolah ini antara lain kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Kompetensi yang paling kurang dioptimalkan pemanfaatannya baik pada SMK negeri maupun swasta adalah kompetensi supervisi. Sebagai contohnya kepala sekolah jarang melakukan kunjungan ke kelas untuk mengetahui bagaimana guru mengajar. Padahal untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk

mengamati proses pembelajaran secara langsung. Hal ini terjadi karena sebagian besar kepala sekolah sibuk dengan urusan dinas diluar selain itu sebagian besar kepala sekolah SMK negeri menganggap bahwa para guru disekolahnya sudah profesional dalam mengajar sehingga tidak perlu diadakan kegiatan supervisi seperti kunjungan kelas. Para guru di sekolah negeri berasal dari background pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang mereka ampu sehingga kepala sekolah menganggap para guru telah mampu mengajar dengan baik tanpa perlu adanya supervisi.

Temuan lain terjadi pada SMK swasta, dimana ada salah satu kepala sekolah yang juga merangkap sebagai tenaga administrasi di instansi lain. Hal ini menyebabkan kepala sekolah menjadi kurang fokus terhadap sekolah karena harus membagi pikirannya kepada dua pekerjaan yang berbeda. Selain itu waktu kepala sekolah juga banyak tersita untuk pekerjaan lainnya sehingga untuk melakukan supervisi seperti mengadakan kunjungan kelas tidak mungkin dilakukan ditengah kesibukannya sebagai kepala sekolah dan tenaga administrasi.

Solusi untuk meningkatkan kompetensi supervisi dapat dilakukan dengan upaya Pendayagunaan SDM adalah upaya-upaya memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan potensi serta sikap SDM yang ada di sekolah maupun masyarakat secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Pendayagunaan SDM ini dapat dilakukan dengan:

1. Mengidentifikasi tugas yang harus dikerjakan;
2. Mengidentifikasi kemampuan, minat dan sikap SDM yang ada;

3. Mengupayakan agar tugas-tugas dilaksanakan oleh tenaga yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman dan sikap seseorang gunakan moto *"the right man on the right place at the right time"*;
4. Merumuskan tugas dan tanggung jawab (pembagian kerja secara individual maupun secara kelompok) dengan koordinasi yang memadai;
5. Intensifkan komunikasi antara pimpinan dan staf dan sesama staf untuk mendiskusikan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab bersama maupun tanggung jawab masing-masing; Lakukan supervisi secara berkala dan sampaikan umpan balik dari hasil supervisi dengan segera.

Dari hasil supervisi ini nantinya maka akan dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru yang bersangkutan dan untuk selanjutnya diupayakan solusi pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan proses pembelajaran.

4.2.1.2 Manajemen kurikulum dan program pengajaran

Secara keseluruhan manajemen kurikulum dan program pengajaran SMK negeri dan swasta berkriteria optimal. Dalam hal manajemen kurikulum dan program pembelajaran, masih memiliki kekurangan dalam hal kalender pendidikan dan peraturan akademik. Sekolah memiliki kalender pendidikan yang berisi jadwal pelajaran, ulangan, ujian dan kegiatan-kegiatan sekolah yang lain, meskipun kegiatan sekolah ada salah satu yang tidak sesuai dengan kalender pendidikan.

Seperti yang dikemukakan Suryosubroto (2004:42), kegiatan manajemen kurikulum menitikberatkan pada usaha-usaha pembinaan situasi belajar-mengajar di sekolah agar selalu terjamin kelancarannya. Kegiatan manajemen kurikulum yang terpenting disini disebutkan dua hal, yaitu:

1. kegiatan yang amat erat kaitannya dengan tugas guru
2. kegiatan yang erat kaitannya dengan proses belajar mengajar

Oleh karena itu penyusunan program kurikulum dan program pengajaran sangat penting, mulai dari pemakaian kurikulum yang jelas, serta program-program lain seperti kalender akademik juga harus tersusun dengan jelas.

Kekurangan dalam hal kalender pendidikan misalnya dalam hal pelaksanaannya dimana kegiatan-kegiatan yang selalu dilaksanakan biasanya yang terdapat dalam acuan dari pusat seperti mid semester dan ujian semester. Tetapi dalam hal pelaksanaan pre-test maupun post-test masih banyak guru yang tidak melaksanakan. Kekurangan dalam hal peraturan akademik yaitu dalam hal pelaksanaan peraturan tersebut dimana masih banyak siswa yang belum patuh terhadap peraturan seperti datang terlambat, bolos sekolah, dan pakaian yang tidak rapi.

Solusi yang bisa dilakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut misalnya dalam hal kalender akademik agar sekolah lebih ketat lagi mengawasi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang telah tercantum dalam kalender akademik agar semua kegiatan bisa terlaksana dengan baik dan sesuai dengan kalender akademik yang telah dibuat. Solusi yang bisa dilakukan untuk mengatasi kekurangan dalam hal peraturan akademik misalnya sekolah mengenakan sanksi

bagi para siswanya yang melanggar peraturan, mulai dari pemberian skors, sampai pada pemberian surat panggilan kepada orang tua apabila pelanggaran yang dilakukan siswa sudah berat. Dengan pemberian sanksi yang tegas ini diharapkan siswa jera dan tidak melakukan pelanggaran lagi.

4.2.1.3 Manajemen tenaga kependidikan

Secara keseluruhan kinerja manajemen tenaga kependidikan berkriteria ideal, namun memiliki kekurangan pada tenaga laboratorium.

Dalam hal manajemen tenaga kependidikan masih terdapat kekurangan dalam hal tenaga laborat. Tenaga laborat memiliki kualifikasi akademik yang kurang memadai sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu tenaga laborat kebanyakan juga merangkap sebagai guru. Rata-rata tenaga laborat tidak memiliki *background* pendidikan yang memadai. Tenaga laboratorium berperan sebagai pembantu guru yang melaksanakan pembelajaran didalam laboratorium, namun tugas seorang laborat masih dominan dilakukan oleh guru bidang studi yang melakukan pembelajaran dilaboratorium tersebut. Oleh karena itu perlu adanya upaya sekolah agar tugas-tugas dilaksanakan oleh tenaga yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman dan sikap seseorang gunakan moto "*the right man on the right place at the right time*".

4.2.1.4 Manajemen kesiswaan

Secara keseluruhan kinerja manajemen kesiswaan SMK negeri berkriteria sangat tinggi. Sedangkan pada SMK swasta hanya berkriteria tinggi. Manajemen kesiswaan meliputi input dan proses pembelajaran. Pada SMK negeri input siswa memiliki kriteria sangat tinggi. Rata-rata input siswa memiliki prestasi yang

bagus. Proses pembelajaran termasuk dalam kriteria sangat optimal. Sekolah selalu melaporkan kepada orang tua kemajuan siswanya secara periodik. Sekolah juga memiliki program supervisi bagi siswanya selain itu juga menyediakan bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah dalam belajar baik emosional maupun sosial.

Perbedaannya terletak pada input siswa dimana kualitas input siswa SMK swasta berada dibawah SMK negeri. Input siswa rata-rata lebih rendah bila dibandingkan dengan input pada SMK negeri, karena rata-rata SMK swasta mendapat input dari siswa yang tidak diterima di sekolah negeri.

4.2.1.5 Manajemen keuangan dan pembiayaan

Secara keseluruhan kinerja manajemen keuangan dan pembiayaan SMK negeri berkriteria sangat tinggi. Sumber dana sekolah cukup tinggi. Sekolah juga telah menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada standar pembiayaan.

Penggunaan dana sekolah disesuaikan dengan kebutuhan sekolah (data terlampir). Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah diputuskan oleh komite sekolah dan ditetapkan oleh kepala sekolah dan mendapat persetujuan dari instansi di atasnya. Pelaporan penggunaan dana sekolah disesuaikan dengan kenyataan yang ada dilapangan dan dibentuk sistem audit. Laporan penggunaan dana sekolah dibuat oleh tenaga bagian keuangan dan ditujukan kepada kepala sekolah, komite dan wali murid.

Berbeda dengan SMK swasta, kinerja manajemen keuangan SMK swasta hanya berkriteria tinggi. Kelemahan terdapat dalam hal sumber dana yang kurang.

Dalam sumber dana sekolah, rata-rata SMK swasta memiliki sumber dana yang kecil, dana hanya berasal dari yayasan, dimana yayasan biasanya juga menghadapi masalah yang sama, berbeda dengan sekolah negeri yang mendapat subsidi dari pemerintah.

Manajemen keuangan dan pembiayaan ini dimaksudkan untuk membantu pembinaan pendidikan yakni untuk membantu penyelenggaraan sekolah, kesejahteraan personel, perbaikan sarana dan prasarana serta kegiatan supervisi. Oleh karena itu hubungannya dengan penyelenggaraan kegiatan di sekolah, keuangan merupakan salah satu faktor utama yang mendukung penyelenggaraan sekolah. Tersedianya keuangan yang memadai maka akan menyebabkan lancarnya kegiatan di sekolah tersebut. Manajemen keuangan ini digunakan untuk penyelenggaraan sekolah, yang dimaksud penyelenggaraan sekolah ini antara lain:

- (1) Pengadaan alat atau bahan manajemen
- (2) Pengadaan alat atau bahan pelajaran
- (3) Penyelenggaraan ulangan, evaluasi belajar, kartu pribadi, rapor, dan STTB
- (4) Pengadaan perpustakaan sekolah
- (5) Prakarya dan pelajaran praktek (Suryosubroto, 2004:133)

Oleh karena itu manajemen keuangan yang baik dan lancar nantinya akan mendukung lancarnya penyelenggaraan sekolah pula.

4.2.1.6 Manajemen sarana prasarana

Kinerja manajemen sarana prasarana SMK negeri secara keseluruhan berkriteria sangat optimal.

Dalam hal manajemen sarana dan prasarana SMK Negeri masih terdapat kekurangan dalam hal pemeliharaan sarana dan prasarana. Kurangnya kesadaran para siswa untuk memelihara sarana prasarana yang dimiliki sekolahnya misalnya masih banyaknya coretan-coretan di tembok dan meja, lingkungan sekolah yang kotor karena kurangnya kesadaran siswa untuk membuang sampah pada tempatnya. Pemeliharaan dimaksudkan agar sarana prasarana tetap berfungsi mendukung proses pendidikan. Namun dalam kenyataannya pemeliharaan hanya dilakukan oleh pihak-pihak tertentu seperti tukang kebun sekolah.

Sedangkan kinerja manajemen sarana prasarana SMK swasta hanya berkriteria optimal. Pada SMK swasta, pengadaan sarana prasarana disesuaikan dengan kebutuhan sekolah dan dana yang dimiliki, karena ada hubungannya dengan besar kecilnya dana yang dimiliki, maka rata-rata SMK swasta memiliki program pengadaan sarana prasarana yang kurang. Sebagian sarana prasarana belum terpelihara dengan baik. Pemeliharaan diharapkan agar sarana prasarana tetap berfungsi mendukung proses pendidikan.

Sarana dan prasarana berfungsi mendukung proses belajar mengajar. Namun sebagian besar komponen sekolah belum bisa memelihara sarana dan prasarana yang dimiliki sekolahnya, contohnya tembok kelas yang penuh corat-coret, kondisi toilet yang kotor serta lingkungan sekolah yang kurang terawat. Hal ini secara tidak langsung akan mempengaruhi siswa dalam melaksanakan proses belajar mengajar di sekolah. Kondisi yang demikian pastinya akan menyebabkan ketidaknyamanan bagi siswa dan warga sekolah yang lain. Selama ini masih kurang sekali kesadaran siswa dalam memelihara sarana dan prasarana

sekolahnya. Kondisi sekolah yang bersih dan sarana prasarana yang terawat pada akhirnya akan menciptakan suasana nyaman dan pada akhirnya siswa akan mudah menerima pelajaran.

4.2.1.7 Manajemen hubungan masyarakat

Secara keseluruhan kinerja manajemen hubungan masyarakat berkriteria sangat optimal. Dalam hal ini sekolah telah mengadakan kemitraan dengan masyarakat dan instansi lain, untuk peningkatan sekolah. Dalam hubungannya dengan masyarakat, sekolah melibatkan warga masyarakat dalam mengelola pendidikan. Hubungan dengan instansi lain dilakukan dengan sekolah menjalin kemitraan dengan lembaga lain yang relevan, berkaitan dengan input, proses, output dan pemanfaatan lulusan. Kemitraan ini juga dijalin dengan lembaga pemerintahan dan non pemerintahan.

Menurut Suryosubroto (2004:157) mengemukakan pentingnya hubungan dengan masyarakat, antara lain:

1. memberikan informasi dan menyampaikan ide (gagasan) kepada masyarakat atau pihak-pihak lain yang membutuhkannya.
2. Membantu pemimpin yang karena tugas-tugasnya tidak dapat langsung memberikan informasi kepada masyarakat atau pihak-pihak yang memerlukannya.
3. Membantu pemimpin dalam mengembangkan rencana dan kegiatan-kegiatan lanjutan yang berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat sebagai akibat dari komunikasi timbal balik dengan pihak masyarakat.

4.2.1.8 Manajemen layanan khusus

Secara keseluruhan kinerja manajemen layanan khusus SMK negeri berkriteria optimal. Dalam manajemen layanan khusus, sekolah menyediakan layanan yang dapat menunjang proses pembelajaran siswa disekolah. Layanan khusus ini yaitu perpustakaan, layanan kesehatan, dan layanan keamanan. Namun memiliki kekurangan dalam hal layanan kesehatan. Kondisi UKS tidak terawat dengan baik. Selain itu sekolah juga belum memiliki tenaga yang memiliki background pendidikan yang sesuai untuk mengelola UKS, selama ini UKS hanya dikelola oleh guru BK yang background pendidikannya sebagai tenaga konseling bukan tenaga kesehatan.

Begitupun pada SMK swasta, secara keseluruhan kinerja manajemen layanan khusus berkriteria optimal. Namun memiliki kekurangan dalam hal layanan keamanan. Dalam hal layanan khusus, layanan keamanan memiliki kriteria paling rendah. Kriteria ini dikarenakan kebanyakan SMK swasta belum memiliki *security*. Dalam hal ini hanya memiliki penjaga sekolah belum memiliki *security*.

Layanan khusus yang meliputi layanan perpustakaan, keamanan, serta kesehatan yang baik akan turut mendukung kegiatan pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu sekolah perlu mengadakan perbaikan layanan sekolah yang pada akhirnya akan mampu mendukung kegiatan pembelajaran siswa di sekolah.

4.2.1.9 Output

Secara keseluruhan output SMK negeri berkriteria tinggi. Rata-rata tingkat kelulusan siswa dari tahun ketahun tinggi meskipun kadang tidak mencapai 100% dan dengan nilai kelulusan yang cukup baik. Intensitas siswa yang melanjutkan ke

perguruan tinggi juga masih rendah, hal ini dikarenakan lulusan dari SMK lebih difokuskan untuk langsung memasuki dunia kerja.

Berbeda pada SMK swasta, output SMK swasta belum bisa dikatakan optimal karena angka lulusan dari tahun ke tahun jarang bisa mencapai 100% dan dengan nilai kelulusan yang baik. Intensitas siswa yang melanjutkan ke perguruan tinggi juga masih rendah, hal ini dikarenakan lulusan dari SMK lebih difokuskan untuk langsung memasuki dunia kerja.

4.2.2 Aspek-aspek manajemen sekolah yang masih memiliki kekurangan pada SMK Negeri dan SMK Swasta

Aspek-aspek manajemen sekolah yang masih kurang pada SMK Negeri dan SMK Swasta berdasarkan hasil deskripsi antara lain:

Pada variabel kepemimpinan kepala sekolah yaitu persepsi yang menyebutkan SMK Negeri jauh lebih baik dari SMK Swasta ternyata belum tentu benar. Hal ini dapat dilihat dari hasil skor, dimana pada indikator manajerial, kewirausahaan, dan supervisi SMK Swasta memiliki skor lebih tinggi dibandingkan SMK Negeri. Hal ini dikarenakan para kepala sekolah di SMK Swasta dituntut memiliki perhatian lebih terhadap sekolah yang dipimpinnya. Sedangkan pada SMK Negeri sebagian besar komponen sekolah telah mampu bekerjasama secara optimal guna pengembangan sekolah. Misalnya dalam hal indikator manajerial, kepala sekolah sebagai manajer, khususnya kepala SMK swasta harus memiliki program perencanaan, penegelolaan, hingga evaluasi yang lebih terperinci di banding SMK negeri mengingat SMK swasta memiliki SDA

dan SDM yang belum terlalu optimal. Dalam indikator kewirausahaan, kepala sekolah harus mampu menciptakan inovasi guna pengembangan sekolah. Kepala SMK swasta memiliki kriteria skor yang lebih tinggi, hal ini dikarenakan kepala sekolah SMK swasta lebih berusaha keras menciptakan inovasi ditengah persaingan dengan sekolah-sekolah swasta lain agar mutu sekolah swasta tersebut tidak kalah dengan sekolah-sekolah swasta lain atau paling tidak menyetarakan dengan sekolah negeri. Pada indikator supervisi, kepala SMK swasta berusaha agar lebih meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikannya karena sebagian tenaga kependidikan pada SMK swasta belum memiliki background pendidikan yang sesuai dengan profesinya.

Pada manajemen tenaga kependidikan yaitu pada SMK negeri berkriteria sangat ideal sedangkan pada SMK swasta berkriteria ideal. Sebagian besar tenaga kependidikan pada SMK swasta belum memiliki background yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, seperti background pendidikan tenaga administrasi yang hanya lulusan SMA, serta tenaga guru harus mengajar mata pelajaran yang tidak sesuai background pendidikannya.

Pada manajemen kesiswaan yaitu pada SMK negeri berkriteria sangat tinggi sedangkan pada SMK swasta hanya berkriteria tinggi. Sesuai dengan input siswa, SMK negeri memiliki input yang lebih baik dibandingkan SMK swasta. Input SMK swasta kebanyakan berasal dari calon-calon siswa yang tidak diterima di SMK negeri dan pada akhirnya pilihan terakhir yaitu masuk di SMK swasta. Dalam proses seleksi pun SMK negeri selalu menyeleksi dengan ketat calon-calon siswanya sehingga diperoleh input yang memang benar-benar berkualitas.

Sedangkan pada SMK swasta, seleksi penerimaan siswa baru hanya formalitas saja, bahkan tidak sedikit SMK swasta yang tidak melakukan proses seleksi.

Pada manajemen keuangan dan pembiayaan yaitu pada SMK negeri berkriteria sangat tinggi sedangkan pada SMK swasta hanya berkriteria tinggi. Hal ini karena sumber dana SMK negeri yang lebih banyak, sedangkan sumber dana SMK swasta kebanyakan berasal dari yayasan yang juga memiliki dana terbatas. Selain itu, sekolah negeri memungut biaya lebih besar daripada sekolah swasta.

Pada manajemen sarana dan prasarana yaitu pada SMK negeri berkriteria sangat optimal sedangkan pada SMK swasta berkriteria optimal. Keterbatasan dana menjadi salah satu sebab kurangnya ketersediaan sarana dan prasarana pada SMK swasta.

Manajemen layanan khusus baik SMK negeri maupun SMK swasta berkriteria optimal. Pada layanan perpustakaan, kondisi perpustakaan SMK negeri jauh lebih baik dibandingkan SMK swasta. Koleksi buku-buku juga lebih lengkap pada perpustakaan SMK negeri. Pada layanan kesehatan berupa UKS, kondisi UKS pada kedua sekolah tersebut cenderung kurang terawat bahkan ada salah satu SMK swasta yang belum memiliki UKS. Pada layanan keamanan, SMK negeri telah memiliki satpam dan penjaga sekolah, namun pada SMK swasta ada yang belum memiliki satpam dan hanya dijaga oleh penjaga sekolah.

Output sekolah berupa lulusan, pada SMK negeri berkriteria tinggi sedangkan pada SMK swasta hanya berkriteria cukup tinggi. Hal ini dikarenakan kualitas input SMK negeri yang memang lebih baik bila dibandingkan dengan SMK swasta.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan pembahasan analisis data yang telah diuraikan pada bab IV, dapat disimpulkan bahwa pada SMK negeri dan swasta se-kota Semarang kinerja manajemen sekolah sebagai berikut:

- a. Aspek kepemimpinan kepala sekolah
Kepemimpinan kepala sekolah SMK negeri dan swasta berkriteria sangat ideal. Namun masih terdapat kekurangan dalam hal indikator supervisi. Hal ini karena kurangnya kepala sekolah dalam memantau kegiatan pembelajaran di kelas sehingga tenaga pendidik kurang terpantau bagaimana kekurangan dalam mengajar, serta siswa kurang terpantau bagaimana perkembangannya dalam pembelajaran.
- b. Aspek manajemen kurikulum dan program pengajaran
Manajemen kurikulum dan program pengajaran pada SMK negeri dan Swasta berkriteria optimal namun terdapat kekurangan pada indikator peraturan akademik. Dalam hal pelaksanaan peraturan akademik masih banyak siswa yang belum patuh terhadap peraturan seperti datang terlambat, dan berpakaian kurang rapi.
- c. Aspek manajemen tenaga kependidikan
Manajemen tenaga kependidikan baik SMK negeri maupun swasta berkriteria ideal. Namun terdapat kekurangan dalam hal tenaga laborat

dimana tenaga laborat masih dominan dilakukan oleh guru bidang study yang melakukan pengajaran dilaboratorium tersebut. Hal ini karena SMK baik negeri maupun swasta belum memiliki kualifikasi untuk tenaga laborat sehingga tenaga laborat masih dipegang oleh guru bidang study masing-masing.

d. Aspek manajemen kesiswaan

Manajemen kesiswaan baik SMK negeri berkriteria sangat tinggi sedangkan SMK swasta berkriteria tinggi. Perbedaan terletak pada input siswa. Pada SMK swasta input berasal dari siswa yang tidak diterima pada SMK negeri sehingga rata-rata input siswa SMK swasta lebih rendah dibandingkan SMK negeri.

e. Aspek manajemen keuangan dan pembiayaan

Manajemen keuangan dan pembiayaan pada SMK negeri berkriteria sangat tinggi, sedangkan pada SMK swasta berkriteria tinggi. Kekurangan dalam hal manajemen keuangan pada SMK swasta terletak pada sumber dana yang kecil, dana hanya berasal dari yayasan. Berbeda dengan SMK negeri yang mendapat subsidi dari pemerintah.

f. Aspek manajemen sarana dan prasarana

Manajemen sarana dan prasarana pada SMK negeri berkriteria sangat optimal, sedangkan pada SMK swasta berkriteria optimal. Pada SMK negeri ketersediaan sarana dan prasarana jauh lebih lengkap dibandingkan SMK swasta. Untuk SMK swasta agar lebih meningkatkan usahana dalam pemeliharaan agar sarana dan prasarana tetap berfungsi dengan baik.

g. Aspek manajemen hubungan masyarakat

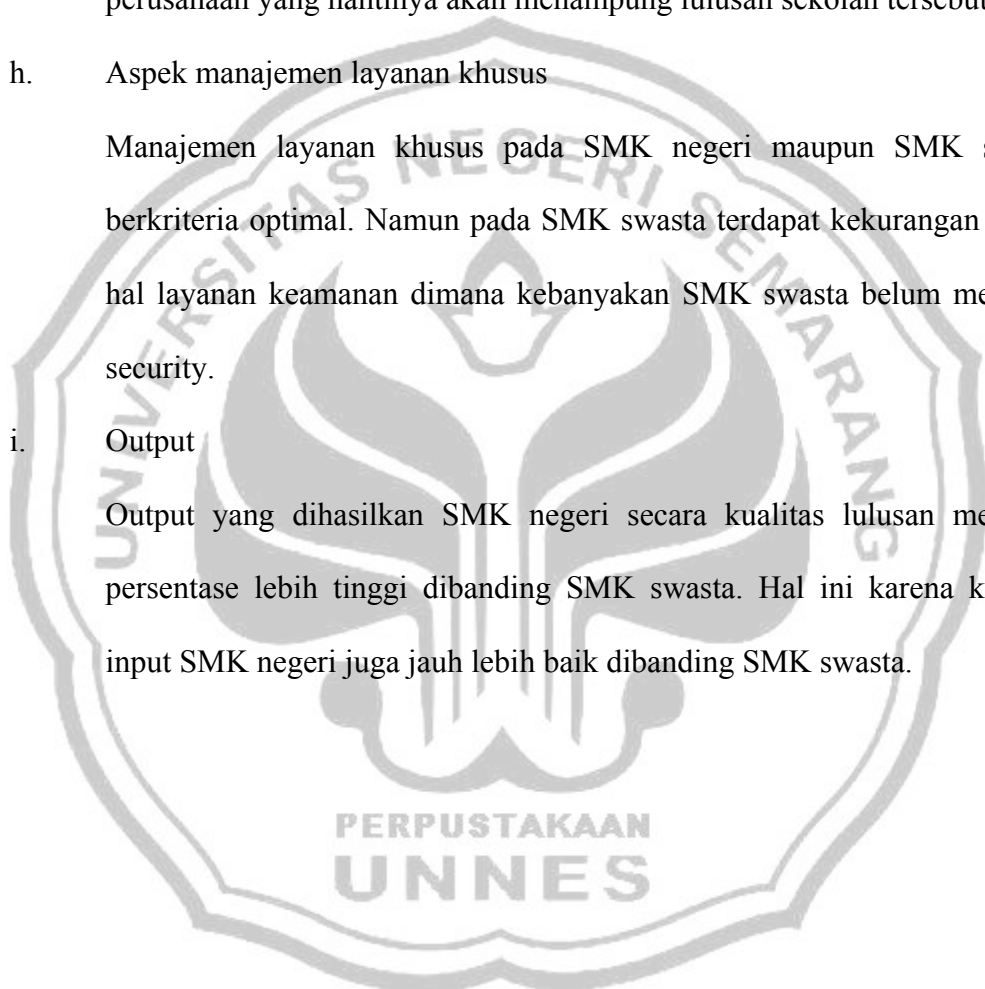
Manajemen hubungan masyarakat pada SMK negeri dan SMK swasta berkriteria optimal. Namun terdapat kekurangan dalam hubungan dengan instansi, terutama SMK swasta dalam hal ini kurang kemitraan dengan perusahaan yang nantinya akan menampung lulusan sekolah tersebut.

h. Aspek manajemen layanan khusus

Manajemen layanan khusus pada SMK negeri maupun SMK swasta berkriteria optimal. Namun pada SMK swasta terdapat kekurangan dalam hal layanan keamanan dimana kebanyakan SMK swasta belum memiliki security.

i. Output

Output yang dihasilkan SMK negeri secara kualitas lulusan memiliki persentase lebih tinggi dibanding SMK swasta. Hal ini karena kualitas input SMK negeri juga jauh lebih baik dibanding SMK swasta.

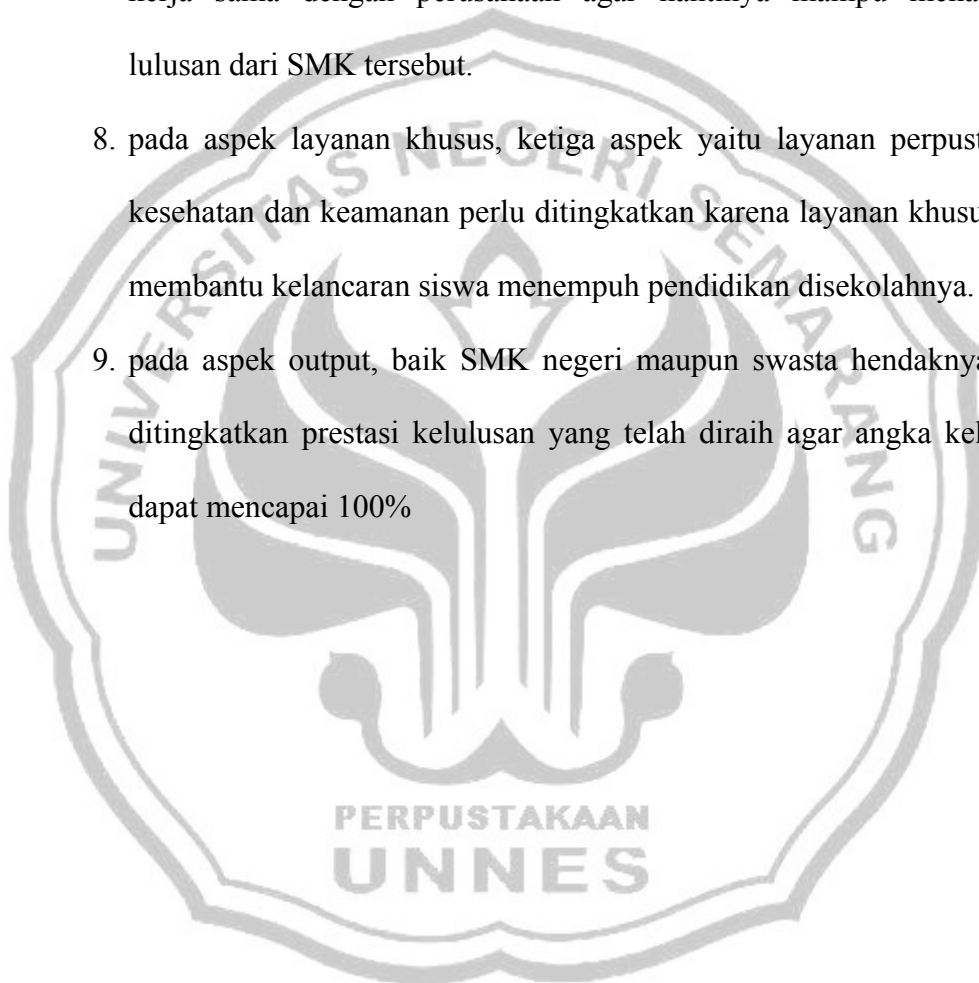


5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, dari penelitian ini dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. pada aspek kepemimpinan kepala sekolah hendaknya kepala sekolah baik negeri maupun swasta agar lebih mengoptimalkan lagi kompetensi supervisinya agar dapat lebih mengembangkan sekolahnya serta meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah tersebut. Misalnya dengan mengadakan kunjungan rutin ke kelas-kelas, mengadakan pertemuan guru-guru, serta mengadakan konferensi/workshop.
2. pada aspek kurikulum dan program pengajaran, hendaknya sekolah lebih meningkatkan kedisiplinan dengan penerapan peraturan akademik yang tegas agar sekolah menjadi lebih tertib.
3. pada aspek tenaga kependidikan, hendaknya SMK negeri dan swasta merekrut tenaga laborat dengan kualifikasi yang tepat dan sesuai dengan keahlian yang dimiliki.
4. pada aspek kesiswaan, hendaknya sekolah lebih mengoptimalkan proses pembelajaran agar input yang kurang dapat menghasilkan output yang lebih baik.
5. Bagi yayasan, agar bisa membantu SMK swasta yang kekurangan pembiayaan misalnya dengan mengadakan kemitraan dengan instansi yang mau menjadi donatur bagi sekolahnya

6. pada aspek sarana dan prasarana hendaknya dilakukan pemeliharaan terhadap sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah, karena sarana dan prasarana turut mendukung kegiatan pembelajaran disekolah.
7. pada aspek hubungan masyarakat, agar sekolah lebih meningkatkan kerja sama dengan perusahaan agar nantinya mampu menampung lulusan dari SMK tersebut.
8. pada aspek layanan khusus, ketiga aspek yaitu layanan perpustakaan, kesehatan dan keamanan perlu ditingkatkan karena layanan khusus turut membantu kelancaran siswa menempuh pendidikan disekolahnya.
9. pada aspek output, baik SMK negeri maupun swasta hendaknya lebih ditingkatkan prestasi kelulusan yang telah diraih agar angka kelulusan dapat mencapai 100%



DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2000 . *Analisis Regresi Teori, Kasus, dan Solusi*. Yogyakarta: BPFE
- Ali, Muhammad. 1993 . *Strategi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Angkasa
- Arikunto, Suharsimi. 2002 . *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 1979 . *Pengelolaan Materiil*. Yogyakarta: Jurusan AP, IKIP
- As'ad, Mohamad. Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri. Edisi IV.
Yogyakarta: Liberty
- Azwar, Saifudin. 2007 . *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Buku IIID, Kurikulum. 1975 . *Pedoman Administrasi dan Supervisi*. Jakarta:
Depdikbud
- 1978 . *Buku Pedoman Pembakuan Bangunan dan Perabot
Sekolah untuk TK, SLB, SPG, SMEA*. Jakarta: Proyek Pembakuan
Sarana Pendidikan
- Depdiknas. 2000 . *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta:
Buku I Konsep dan Pelaksanaan
- Fattah, Nanang. 1996 . *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja
Rosdakarya
- Fingebaum, Armand V. 1989 . *Total Quality Control*. London: MC. Graw Hill
- Furtwengler, Dale. 2002 . *Penilaian kinerja*. Yogyakarta: Andi
- Ghozali, Imam. 2005 . *Aplikasi Analisis Multi Variate dengan Program SPSS*.
Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Handoko, T.Hani. 1995 . *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE

- Ismed Syarif. 1976 . *Administrasi Pendidikan Sekolah Dasar*. Jakarta: Roda Pengetahuan
- Kubick, Kathlee. 1988 . *School-Based Management*: ERIC Digest Number AE33.
Eugene or <http://www.ed.gov/data-base/ERIC-Digest/index>
- Margono, S. 2000 . *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Mathis, Robert L & John H. Jackson. 2002 . *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moedjiarto, 2002. *Sekolah Unggul*. Duta Graha Pustaka: Jakarta
- Mulyasa. 2002 . *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosda
- Najib, Ainun. 2005. *Skripsi: Impelementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SLTP Negeri 2 Klaten*. UNNES: Jurusan KTP
- Nawawi, Hadari. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: UGM press, cetakan pertama
- Nurkolis. 2005 . *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Sagala, Syaiful.2007. *Manajemen Strategik dalam peningkatan Mutu pendidikan*. Bandung:ALFABETA
- Siagian, Sondang P. 1992 . *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 2000 . *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Slamet PH. 2000 . *Menuju Pengelolaan Pandidikan Berbasis Sekolah (Makalah disampaikan pada Seminar dan temu Alumni FIS UNY dengan Tema Pandidikan yang Berwawasan Pembebasan Tantangan*

Masa Depan). Pada tanggal 27 Mei 2000 di Ambarukmo Palace Hotel, Yogyakarta

Stephen, P. Robbins. 1998 . *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*.

Jilid I. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT.Prenhalindo

Sudjana. 1992 . *Metode Statistika Edisi ke-3*. Bandung: Tarsito

Sugiyono. 2005 . *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfa Beta

Suharno, Retnoningsih. 2005. *Skripsi: Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*

Pada SMA Negeri di Kabupaten Grobogan. UNNES: Jurusan KTP

Suryosubroto. 2004 . *Manajemen Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta

Sutomo. 1998 . *Profesi Kependidikan*. Semarang: IKIP Press

Sutomo. 2002 . *Manajemen Sekolah*. Semarang: UNNES Press

Timpe, A.Dale. 2000 . *Sumber Daya Manusia Kinerja*. Jakarta: Gramedia

Wohlstetter, Priscilla dan Susan Albus Mohrman. 1996 . *Assesment of School-*

Based Managemen: Studies of Education Reform. U.S Department

of Education Office of Education Reform and Development.

<http://www.ed.gov/pubs/SER/schBasedMgmt>

Zanto . 2007. *Skripsi: Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dan*

Pengaruhnya terhadap peningkatan Kualitas Kelulusan Siswa di

SMA Negeri I Parakan Kabupaten Temanggung tahun Ajaran

2006/2007. UNNES: Jurusan Pendidikan Koperasi

KISI-KISI INSTRUMEN ANGKET

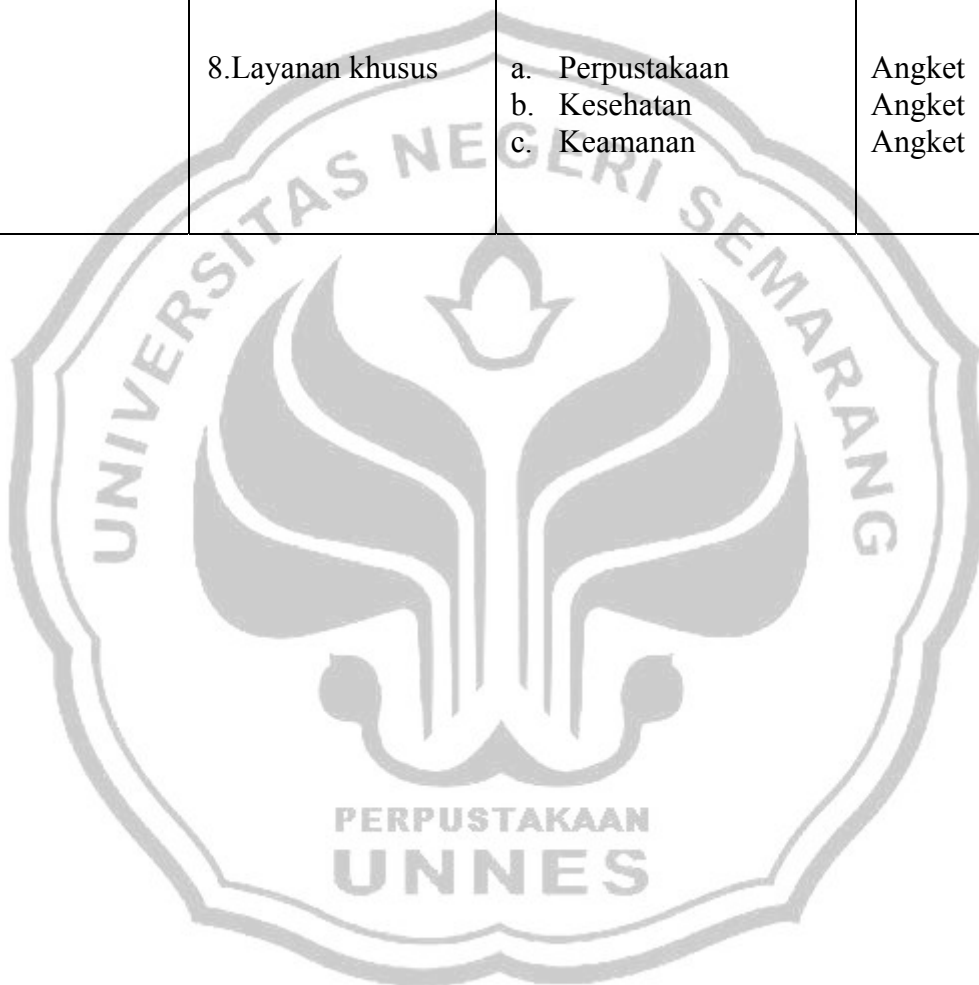
Variabel	Sub variabel	Indikator	No Item
Manajemen Sekolah	1. Kepemimpinan Kepala sekolah	a. Kepribadian	1-5
		b. Manajerial	6-18
		c. Kewirausahaan	19-21
		d. Supervisi	22-27
	2. Kurikulum dan Program Pengajaran	a. Kurikulum KTSP	28-30
		b. Kalender Pendidikan	31-33
		c. Program Pembelajaran	34-48
		d. Penilaian Hasil Belajar	49-56
		e. Peraturan Akademik	57-59
	3. Tenaga Kependidikan	a. Wakil Kepala Sekolah	60-63
		b. Guru	64-65
		c. Konselor	66-67
		d. Tenaga Pustakawan	68-69
		e. Tenaga Laboratorium	70-71
		f. Tenaga Administrasi	72-73
	4. Kesiswaan	a. Input	74-78
		b. Proses Pembelajaran	79-83
		c. Output	84-87
	5. Keuangan dan Pembiayaan	a. Sumber dana	88-89
		b. Penggunaan	90-91
		c. Laporan	92-93
	6. Sarana dan Prasarana	a. Pengadaan	94-96
		b. Pemeliharaan	97-98
		c. Perawatan	99-102
7. Hubungan Masyarakat	a. Hubungan dengan masyarakat	103-106	
	b. Hubungan dengan instansi lain	107-109	
8. Layanan Khusus	a. Perpustakaan	110-112	
	b. Kesehatan	113-115	
	c. Keamanan	116-117	

KISI-KISI INSTRUMEN YANG DIGUNAKAN

Variabel	Sub variabel	Indikator	Instrumen yang digunakan	Responden
Manajemen Sekolah	1. Kepemimpinan kepala sekolah	a. Kepribadian	Angket	Guru Guru Guru Guru
		b. Manajerial	Angket	
		c. Kewirausahaan	Angket	
		d. Supervisi	Angket	
	2. Kurikulum & Program pengajaran	a. Kurikulum KTSP	Angket.	Guru dan Wakasek Kurikulum Guru dan Wakasek Kurikulum Guru dan Wakasek Kurikulum Kepala Sekolah, Guru dan wakasek kurikulum Guru dan Wakasek Kurikulum
		b. Kalender Pendidikan	Angket	
		c. Program pembelajaran	Angket	
		d. Penilaian hasil belajar	Angket	
		e. Peraturan akademik	Angket	
	3. Tenaga kependidikan	a. Wakil Kepala Sekolah	Angket	Guru Guru dan Kepala Sekolah Kepala Sekolah dan Guru Kepala Sekolah dan Guru Kepala Sekolah dan Guru
		b. Guru	Angket	
		c. Konselor	Angket	
		d. Pustakawan	Angket	
		e. Laborat	Angket	

		f. Tenaga administrasi	Angket	Kepala Sekolah dan Guru
	4. Kesiswaan	a. Input	Angket	Guru dan Wakasek kesiswaan
		b. Proses pembelajaran	Angket	Guru dan Wakasek Kesiswaan
		c. Output	Angket	Guru
	5. Keuangan dan Pembiayaan	a. Sumber dana	Angket	Kepala Sekolah, Guru dan Bagian Keuangan
		b. Penggunaan	Angket	Kepala Sekolah, Guru dan Bagian Keuangan
		c. Pelaporan	Angket	Kepala Sekolah, Guru dan Bagian Keuangan.
	6. Sarana dan prasarana	a. Pengadaan	Angket, observasi	Kepala Sekolah, Guru dan Wakasek Sarana Prasarana
		b. Pemeliharaan	Observasi, Angket	Kepala sekolah, guru dan Wakasek Sarana prasarana
		c. Perawatan	Angket, Observasi	Wakasek sarana prasarana dan guru

	7. Hubungan Masyarakat	a. Hubungan dengan masyarakat	Angket	Kepala sekolah, Wakasek HUMAS dan guru Kepala sekolah, Wakasek HUMAS dan guru Guru Guru Guru
		b. Hubungan dengan instansi lain	Angket	
	8. Layanan khusus	a. Perpustakaan b. Kesehatan c. Keamanan	Angket Angket Angket	





Instrumen Penelitian

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA
SMK NEGERI DAN SMK SWASTA SE-KOTA SEMARANG**

Skripsi

Wantri Wijaya

3301404021

**PERPUSTAKAAN
UNNES**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

2008

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

1. Melalui instrument ini, bapak/ibu guru diminta memberikan tanggapan tentang pengelolaan manajemen sekolah, dengan cara memberi check list (v) pada alternative jawaban.
2. Pendapat atau tanggapan yang bapak.ibu guru berikan pada setiap butir dalam instrument, akan digunakan sebagai masukan pada penelitian tentang Analisis Kinerja Manajemen Sekolah Pada SMK Negeri dan SMK Swasta Se-Kota Semarang. Sebelum mengisi atau memberikan tanggapan terhadap butir-butir yang terdapat dalam instrument, bapak/ibu diminta mengisi identitas diri secara lengkap.
3. Angket ini tidak mempengaruhi kredibilitas bapak/ibu sebagai guru dan tidak ada hubungannya dengan kinerja anda sebagai guru.
4. Keterangan kriteria penilaian
 SS= Sangat setuju KS=Kurang setuju TS = Tidak setuju
 S = Setuju R = Ragu
5. Atas jawaban bapak/ibu disampaikan terima kasih.

IDENTITAS ANDA

1. Nama :
2. Jenis kelamin :
3. Sekolah bapak/ibu :
mengajar saat ini :
4. Pengalaman bapak/ : a. Kurang dari 3 tahun b. Antara 3-5 tahun
Ibu sampai saat ini c. Lebih dari 5 tahun
5. Mata pelajaran yang diampu saat ini :

No.	PERTANYAAN	SS	S	KS	R	TS
	Kepemimpinan Kepala Sekolah					
	a. Kompetensi kepribadian					
1.	Kepala Sekolah berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, menjadi teladan yang baik bagi komunitas sekolah					
2.	Kepala sekolah memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin					
3.	Kepala sekolah memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah					
4.	Kepala Sekolah bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya					
5.	Kepala sekolah bisa mengendalikan diri dalam menghadapi masalah sekolah					
	b. Kompetensi Manajerial					
6.	Kepala sekolah menyusun perencanaan untuk berbagai tingkatan perencanaan					
7.	Kepala sekolah mengembangkan sekolah sesuai kebutuhan					
8.	Kepala sekolah memimpin dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah					
9.	Kepala sekolah menciptakan iklim sekolah yang inovatif bagi peserta didik.					

10.	Kepala sekolah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM				
11.	Kepala sekolah mengelola sarana prasarana sekolah dengan baik				
12.	Kepala sekolah mengelola hubungan dengan masyarakat secara baik				
13.	Kepala sekolah mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan dan pengembangan kapasitas peserta didik				
14.	Kepala sekolah mengelola dan mengembangkan kurikulum sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional				
15.	Kepala sekolah mengelola keuangan secara efektif dan efisien				
16.	Kepala sekolah mengelola ketatausahaan dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah				
17.	Kepala sekolah mengelola unit layanan khusus dengan baik				
18.	Kepala sekolah melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya				
	c. Kompetensi Kewirausahaan				
19.	Kepala sekolah menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan				

	sekolah					
20.	Kepala sekolah bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah					
21.	Kepala sekolah pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala sekolah					
	d. Kompetensi supervisi					
22.	Kepala sekolah merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru					
23.	Kepala sekolah dalam melakukan supervisi menggunakan pendekatan dan teknik yang tepat					
24.	Kepala sekolah menindaklanjuti supervisi terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru					
	e. Kompetensi Sosial					
25.	Kepala sekolah bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah					
26.	Kepala sekolah berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan					
27.	Kepala sekolah memiliki kepekaan sosial terhadap orang tua atau kelompok lain					

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KS	R	TS
	Manajemen kurikulum dan program pengajaran					
28.	Penyusunan KTSP memperhatikan standar kompetensi lulusan, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya					
29.	KTSP dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah, potensi, sosial budaya masyarakat setempat dan peserta didik					
30.	Wakil kepala sekolah bidang kurikulum bertanggung jawab atas pelaksanaan penyusunan KTSP					
31.	Kalender pendidikan berisi jadwal pelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler dan hari libur					
32.	Penyusunan kalender pendidikan didasarkan pada standar isi, berisi pelaksanaan aktivitas sekolah selama satu tahun, dan dirinci secara semesteran, bulanan dan mingguan					
33.	Kalender pendidikan diputuskan dalam rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah					
34.	Sekolah menjamin mutu kegiatan pembelajaran untuk tiap mata pelajaran					
35.	Kegiatan pembelajaran didasarkan pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya					
36.	Guru bertanggung jawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran					

	untuk setiap mata pelajaran yang diampunya				
37.	Guru merujuk perkembangan metode pembelajaran mutakhir				
38.	Dalam mengajar, guru memanfaatkan metode yang bervariasi sesuai dengan materi yang disampaikan				
39.	Untuk menunjang tujuan belajar, guru menggunakan media atau alat peraga				
40.	Dalam, PBM guru memanfaatkan media atau alat bantu seperti globe, peta, grafik, bagan, gambar, foto dan alat percobaan lain				
41.	Guru tidak mendominasi kegiatan PBM dikelas				
42.	Selama mengajar, siswa terlibat aktif dalam kegiatan diskusi kelompok/kelas, latihan, eksperimen dan kerja kelompok				
43.	Dalam PBM siswa mencari tahu mengenai materi pelajaran melalui membaca buku, bertanya kepada guru ataupun kepada teman sekelas				
44.	Selama kegiatan belajar dikelas, guru membebaskan siswa mengemukakan ide-ide kreatifnya				
45.	Guru memberikan pujian dan penghargaan kepada siswa yang rajin				
46.	Guru memberikan hukuman kepada siswa yang tidak rajin untuk memotivasi dalam kegiatan belajar				
47.	Guru menciptakansuasana kegiatan				

	belajar yang menyenangkan sehingga siswa berpartisipasi aktif				
48.	Guru memberikan kebebasan siswa untuk melakukan interaksi sosial dengan teman sekelas dan guru				
49.	Sekolah menyusun program penilaian hasil belajar yang berkeadilan, bertanggung jawab dan berkesinambunga				
50.	Penyusunan program penilaian hasil belajar didasarkan pada standar penilaian pendidikan				
51.	Guru melakukan pre-test setiap kali mengajar				
52.	Guru melakukan post-test setiap kali mengajar				
53.	Guru melakukan evaluasi praktek setiap kali mengajar				
54.	Guru memberi tahu hasil penilaian tugas kepada siswa, sehingga mereka mengevaluasi dan termotivasi untuk belajar aktif untuk belajar aktif dalam pertemuan berikutnya				
55.	Guru memberikan PR sehingga mendorong siswa belajar aktif dirumah				
56.	Sekolah melaporkan hasil belajar kepada orang tua, peserta didik, komite sekolah dan institusi di atasnya				
57.	Sekolah menyusun dan menetapkan peraturan akademik				
58.	Peraturan akademik berisi persyaratan				

59.	minimal kehadiran siswa, ketentuan ulangan, remedial, ujian, kenaikan kelas, kelulusan dan hak-hak siswa Peraturan akademik diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah					
-----	--	--	--	--	--	--

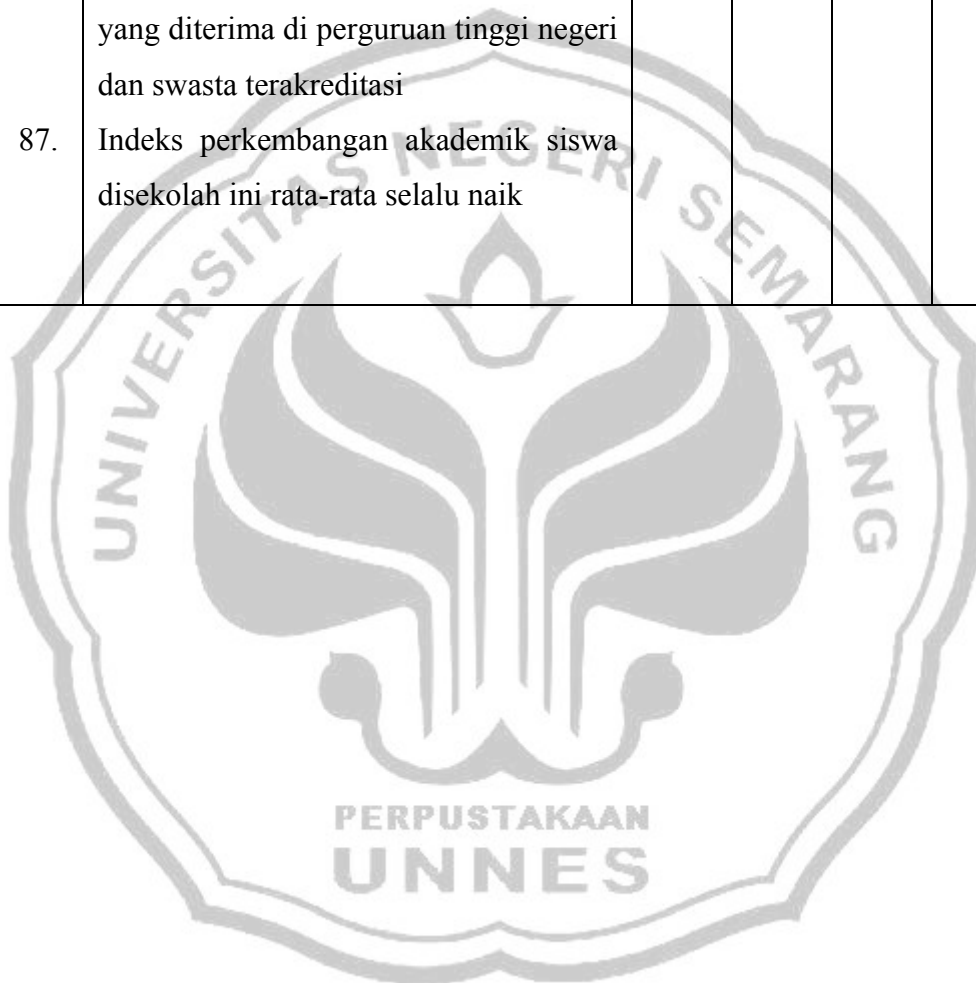


NO.	PERTANYAAN	SS	S	KK	P	TP
	Tenaga Kependidikan					
60.	Wakil kepala sekolah bidang kurikulum melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah dalam mengelola bidang kurikulum					
61.	Wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana melakukan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah dalam mengelola sarana dan prasarana					
62.	Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah dalam mengelola kegiatan siswa dan hal-hal yang berkaitan dengan kesiswaan					
63.	Wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pembantu kepala sekolah dalam mengelola kemitraan dengan masyarakat dan instansi lain					
64.	Background pendidikan guru sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya					
65	Guru sebagai agen pembelajaran yang memotivasi, memfasilitasi, mendidik, membimbing dan melatih peserta didik menjadi manusia yang berkualitas					

66.	Background pendidikan konselor sesuai tugas dan tanggung jawabnya sebagai konselor				
67.	Konselor melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan bimbingan dan konseling kepada peserta didik				
68.	Pustakawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya melaksanakan pengelolaan sumber belajar perpustakaan				
69.	Background pendidikan pustakawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya mengelola sumber belajar perpustakaan				
70.	Laborat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya membantu guru mengelola kegiatan praktikum dilaboratorium				
71.	Background pendidikan laborat sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya membantu guru mengelola kegiatan praktikum dilaboratorium				
72.	Tenaga administrasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelenggarakan pelayanan administratif				
73.	Background pendidikan tenaga administrasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya memberikan pelayanan administratif				

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KK	P	TP
	Manajemen Kesiswaan					
74.	Secara rata-rata input siswa memiliki prestasi yang bagus					
75.	Kegiatan penerimaan siswa baru dikelola oleh panitia penerimaan siswa baru					
76.	Setelah para siswa diterima lalu dilakukan pengelompokan dan orientasi sehingga secara fisik, mental dan emosional siap untuk mengikuti pendidikan disekolah					
77.	Sekolah mempunyai data yang lengkap tentang siswa					
78.	Sekolah melakukan pencatatan dan ketatalaksanaan kesiswaan dalam bentuk buku induk, klapper, buku presensi, buku rapor, buku mutasi dll					
79.	Sekolah selalu melaporkan kepada orang tua kemajuan siswa secara periodik					
80.	Sekolah memiliki program supervisi bagi siswa yang punya kelainan					
81.	Sekolah memberikan bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah dalam belajar, baik emosional maupun sosial					
82.	Sekolah bertanggung jawab atas pengendalian disiplin siswa					

83.	Sekolah menciptakan proses pembelajaran yang kondusif					
84.	Rata-rata tingkat kelulusan dari tahun ketahun mencapai 100%					
85.	Rata-rata nilai kelulusan baik					
86.	Intensitas yang tinggi siswa sekolah ini yang diterima di perguruan tinggi negeri dan swasta terakreditasi					
87.	Indeks perkembangan akademik siswa disekolah ini rata-rata selalu naik					



NO.	PERTANYAAN	SS	S	KK	P	TP
	Manajemen Keuangan dan Pembiayaan					
88.	Sekolah menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada standar pembiayaan					
89.	Potensi sumber dana sekolah cukup tinggi					
90.	Penggunaan dana sekolah digunakan sebagai mana mestinya dan disesuaikan dengan kebutuhan sekolah					
91.	Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah diputuskan oleh komite sekolah dan ditetapkan oleh kepala sekolah dan mendapat persetujuan dari instansi di atasnya					
92.	Pelaporan penggunaan dana sekolah dilaporkan kepada komite sekolah serta institusi di atasnya					
93.	Pelaporan penggunaan dana sesuai dengan kondisi nyata dilapangan					

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KK	P	TP
	Manajemen Sarana Prasarana					
94.	Sekolah merencanakan, memenuhi dan mendayagunakan sarana prasarana pendidikan					
95.	Pengadaan sarana dan prasarana sesuai kebutuhan sekolah					
96.	Melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas disekolah					
97.	Pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan					
98.	Mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi mendukung proses pendidikan					
99.	Perawatan sarana dan prasarana untuk kelangsungan kondisi fisik sarana dan prasarana					
100.	Sarana dan prasarana sekolah dalam kondisi terawat					
101.	Sekolah melakukan inventarisasi sarana pendidikan dengan baik					
102.	Perawatan alat-alat dilaboratorium dilakukan oleh petugas, sedangkan kondisi fisik bangunan dilakukan oleh penjaga sekolah					

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KK	P	TP
	Manajemen Hubungan Masyarakat					
103.	Sekolah melibatkan warga dan masyarakat pendukung sekolah dalam mengelola pendidikan					
104.	Sekolah melaksanakan kegiatan yang berhasil menarik simpati masyarakat					
105.	Dukungan masyarakat terhadap sekolah secara spiritual dan material meningkatkan prestice sekolah					
106.	Masyarakat dapat sebagai sumber informasi dan inspirasi bagi sekolah					
107.	Sekolah menjalin kemitraan dengan lembaga lain yang relevan, berkaitan dengan input, proses, output dan pemanfaatan lulusan					
108.	Kemitraan sekolah dilakukan dengan lembaga pemerintah dan non pemerintah.					
109.	Kemitraan sekolah dengan instansi lain cukup harmonis					

NO.	PERTANYAAN	SS	S	KK	P	TP
	Manajemen Layanan Khusus					
110.	Perpustakaan disekolah ini lengkap dan dikelola dengan baik.					
111.	Perpustakaan disekolah ini mampu untuk menjadi sumber belajar selain dari guru					
112.	Untuk memanfaatkan waktu-waktu yang kosong disekolah, siswa sering membaca buku di perpustakaan					
113.	Sekolah juga sebagai tempat meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani.					
114.	Pelaksanaan UKS disekolah ini sudah optimal dan mampu melayani kebutuhan siswa.					
115.	Sekolah meningkatkan program pelayanan melalui kerja sama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat					
116.	Sekolah memberikan pelayanan keamanan kepada siswa dan para pegawai yang ada disekolah					
117.	Sekolah memiliki petugas keamanan (security).					

SMK NEGERI 9 SEMARANG

a Kepemimpinan Kepala Sekolah

No. Res	Kepribadian	Manajerial	Kewirausahaan	Supervisi	Sosial
R-1	21	58	12	12	14
R-2	25	56	15	14	12
R-3	25	45	15	12	13
R-4	25	65	14	14	12
R-5	24	60	15	13	12
R-6	23	55	13	12	13
R-7	25	55	12	12	14
R-8	20	60	13	13	12
R-9	22	63	15	13	14
R-10	21	62	15	12	12
Jumlah	231	579	139	127	128
Rata-rata	23,1	57,9	13,9	12,7	12,8

b Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran

No.Res	KTSP	Kaldik	Prog. Pemb	Penilaian HB	Peraturan AK
R-1	10	10	60	30	12
R-2	14	12	55	28	15
R-3	12	10	58	28	15
R-4	12	12	55	28	10
R-5	12	14	65	32	12
R-6	10	14	60	35	15
R-7	12	10	50	30	10
R-8	12	10	55	28	10
R-9	14	10	60	30	10
R-10	12	14	59	30	10
Jumlah	120	116	577	299	119
Rata-rata	12,0	11,6	57,7	29,9	11,9

c Manajemen Tenaga Kependidikan

No.Res	Wakasek	Guru	Konselor	Pustakawan	Laborat	Administrasi
R-1	18	8	8	7	7	8
R-2	18	8	10	9	7	8
R-3	15	8	8	7	7	8
R-4	16	8	8	7	7	8
R-5	15	9	10	9	8	8
R-6	20	10	9	8	6	9
R-7	20	9	8	7	6	8
R-8	14	8	8	7	8	8
R-9	18	9	9	8	9	8
R-10	20	9	9	8	8	8
Jumlah	174	86	87	77	73	81
Rata-rata	17,4	8,6	8,7	7,7	7,3	8,1

d Manajemen Kesiswaan

No. Res	Input	Proses Pembelajaran
R – 1	20	25
R – 2	20	24
R – 3	25	25
R – 4	25	20
R – 5	24	18
R – 6	20	20
R – 7	20	22
R – 8	20	20
R – 9	25	20
R – 10	25	20
Jumlah	224	214
Rata-rata	22,4	21,4

e Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

No. Res	Sumber	Penggunaan	Pelaporan
R – 1	8	8	9
R – 2	7	8	8
R – 3	9	8	10
R – 4	7	10	9
R – 5	10	9	9
R – 6	9	8	10
R – 7	8	8	8
R – 8	7	9	9
R – 9	8	8	8
R – 10	7	8	8
Jumlah	80	84	87
Rata-rata	8,0	8,4	8,7

f Manajemen Sarana dan Prasarana

No. Res	Pengadaan	Pemeliharaan	Inventarisasi
R – 1	15	10	16
R – 2	15	10	18
R – 3	12	8	20
R – 4	14	8	15
R – 5	12	8	15
R – 6	14	7	16
R – 7	12	8	16
R – 8	12	7	16
R – 9	15	10	18
R – 10	15	10	16
Jumlah	136	86	166
Rata-rata	13,6	8,6	16,6

g Manajemen Hubungan Masyarakat

No. Res	Hubungan dg Masyarakat	Hubungan dg Instansi
R – 1	18	15
R – 2	20	12
R – 3	14	12
R – 4	12	14
R – 5	15	8
R – 6	15	12
R – 7	12	12
R – 8	12	12
R – 9	18	15
R – 10	14	15
Jumlah	152	129
Rata-rata	15,2	12,9

h Manajemen Layanan Khusus

No. Res	Perpustakaan	Kesehatan	Keamanan
R – 1	10	9	8
R – 2	10	10	9
R – 3	10	11	9
R – 4	8	9	9
R – 5	9	9	8
R – 6	15	11	8
R – 7	12	10	9
R – 8	12	10	8
R – 9	9	11	9
R – 10	10	9	8
Jumlah	105	98	85
Rata-rata	10,5	9,8	8,5

i Output

No. Res	Output
R – 1	12
R – 2	16
R – 3	12
R – 4	16
R – 5	15
R – 6	15
R – 7	16
R – 8	12
R – 9	16
R – 10	16
Jumlah	146
Rata-rata	14,6

SMK NEGERI 10 SEMARANG

a Kepemimpinan Kepala Sekolah

No. Res	Kepribadian	Manajerial	Kewirausahaan	Supervisi	Sosial
R – 1	20	52	14	10	10
R – 2	21	52	14	10	14
R – 3	19	57	12	10	12
R – 4	24	60	12	10	14
R – 5	22	59	13	14	12
R – 6	23	55	14	10	12
R – 7	24	53	14	14	12
R – 8	24	42	14	10	12
R – 9	23	62	12	12	12
R – 10	20	55	12	10	10
Jumlah	220	547	130	110	120
Rata-rata	22,0	54,7	13,0	11,0	12,0

b Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran

No.Res	KTSP	Kaldik	Prog. Pemb	Penilaian HB	Peraturan AK
R – 1	15	12	65	30	12
R – 2	15	15	62	35	10
R – 3	14	15	65	32	15
R – 4	13	10	65	30	10
R – 5	15	12	55	32	15
R – 6	12	15	60	32	12
R – 7	12	12	62	28	10
R – 8	12	15	64	30	15
R – 9	14	12	62	30	15
R – 10	14	12	65	30	12
Jumlah	136	130	625	309	126
Rata-rata	13,6	13,0	62,5	30,9	12,6

c Manajemen Tenaga kependidikan

No.Res	Wakasek	Guru	Konselor	Pustakawan	Laborat	Administrasi
R – 1	20	9	10	8	8	9
R – 2	18	8	8	7	6	8
R – 3	14	9	9	8	8	8
R – 4	20	8	9	8	6	9
R – 5	20	9	8	8	7	8
R – 6	15	9	8	7	9	8
R – 7	16	9	10	8	8	10
R – 8	15	8	9	8	7	8
R – 9	20	9	8	9	7	8
R – 10	20	9	8	8	6	8
Jumlah	178	87	87	79	74	84
Rata-rata	17,8	8,7	8,7	7,9	7,4	8,4

d Manajemen Kesiswaan

No. Res	Input	Proses Pembelajaran
R – 1	20	22
R – 2	20	22
R – 3	20	20
R – 4	22	18
R – 5	20	20
R – 6	18	20
R – 7	20	24
R – 8	24	24
R – 9	24	20
R – 10	24	20
Jumlah	214	210
Rata-rata	21,4	21,0

e Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

No. Res	Sumber	Penggunaan	Pelaporan
R – 1	10	9	10
R – 2	10	9	10
R – 3	8	9	8
R – 4	8	9	9
R – 5	9	9	10
R – 6	8	9	8
R – 7	8	10	8
R – 8	8	8	8
R – 9	8	8	10
R – 10	8	10	9
Jumlah	85	90	90
Rata-rata	8,5	9,0	9,0

f Manajemen Sarana dan Prasarana

No. Res	Pengadaan	Pemeliharaan	Inventarisasi
R – 1	12	7	15
R – 2	10	10	18
R – 3	15	8	20
R – 4	12	7	15
R – 5	14	7	15
R – 6	12	8	16
R – 7	12	8	16
R – 8	15	6	16
R – 9	10	9	18
R – 10	14	9	16
Jumlah	126	79	165
Rata-rata	12,6	7,9	16,5

g Manajemen Hubungan Masyarakat

No. Res	Hubungan dg Masyarakat	Hubungan dg Instansi
R – 1	20	15
R – 2	20	15
R – 3	14	15
R – 4	12	12
R – 5	15	14
R – 6	15	12
R – 7	18	14
R – 8	12	10
R – 9	18	15
R – 10	14	15
Jumlah	158	137
Rata-rata	15,8	13,7

h Manajemen Layanan Khusus

No. Res	Perpustakaan	Kesehatan	Keamanan
R – 1	10	10	9
R – 2	9	14	8
R – 3	12	14	10
R – 4	10	12	9
R – 5	8	14	9
R – 6	12	10	10
R – 7	8	10	8
R – 8	12	8	9
R – 9	15	10	8
R – 10	10	12	8
Jumlah	106	114	87
Rata-rata	10,6	11,4	8,7

i Output

No. Res	Output
R – 1	16
R – 2	14
R – 3	14
R – 4	16
R – 5	16
R – 6	14
R – 7	16
R – 8	16
R – 9	16
R – 10	16
Jumlah	154
Rata-rata	15,4

SMK NEGERI 1 SEMARANG

a Kepemimpinan Kepala Sekolah

No. Res	Kepribadian	Manajerial	Kewirausahaan	Supervisi	Sosial
R-1	20	58	12	12	10
R-2	24	60	12	12	12
R-3	24	58	14	14	12
R-4	24	52	14	12	10
R-5	23	52	14	10	12
R-6	22	56	12	12	12
R-7	24	62	12	12	14
R-8	20	42	12	12	12
R-9	21	54	14	14	12
R-10	20	56	14	12	14
Jumlah	222	550	129	122	120
Rata-rata	22,2	55,0	12,9	12,2	12,0

b Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran

No.Res	KTSP	Kaldik	Prog. Pemb	Penilaian HB	Peraturan AK
R-1	12	15	63	30	10
R-2	14	14	60	28	12
R-3	14	12	63	30	13
R-4	12	14	63	30	12
R-5	12	12	53	28	12
R-6	12	12	58	30	13
R-7	12	12	60	32	14
R-8	12	12	62	32	12
R-9	14	12	60	30	14
R-10	14	10	60	32	12
Jumlah	128	125	602	302	124
Rata-rata	12,8	12,5	60,2	30,2	12,4

c Manajemen Tenaga Kependidikan

No.Res	Wakasek	Guru	Konselor	Pustakawan	Laborat	Administrasi
R-1	20	10	9	8	8	8
R-2	20	10	9	8	7	9
R-3	20	8	8	8	7	10
R-4	18	8	10	8	8	8
R-5	18	9	8	8	8	8
R-6	16	8	9	9	8	10
R-7	20	9	8	8	9	9
R-8	20	8	8	7	8	9
R-9	20	9	10	7	8	10
R-10	20	9	10	8	8	8
Jumlah	192	88	89	79	79	89
Rata-rata	19,2	8,8	8,9	7,9	7,9	8,9

d Manajemen Kesiswaan

No. Res	Input	Proses Pembelajaran
R – 1	22	20
R – 2	20	20
R – 3	22	20
R – 4	22	20
R – 5	20	20
R – 6	18	22
R – 7	20	20
R – 8	24	21
R – 9	24	24
R – 10	24	21
Jumlah	218	210
Rata-rata	21,8	21,0

e Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

No. Res	Sumber	Penggunaan	Pelaporan
R – 1	8	8	8
R – 2	8	8	10
R – 3	8	9	8
R – 4	8	8	9
R – 5	8	8	10
R – 6	6	9	8
R – 7	9	10	8
R – 8	6	8	8
R – 9	9	8	10
R – 10	9	10	9
Jumlah	79	86	88
Rata-rata	7,9	8,6	8,8

f Manajemen Sarana dan Prasarana

No. Res	Pengadaan	Pemeliharaan	Inventarisasi
R – 1	10	10	12
R – 2	15	8	15
R – 3	12	8	14
R – 4	14	9	12
R – 5	12	8	14
R – 6	14	9	12
R – 7	12	8	15
R – 8	12	8	20
R – 9	114	10	15
R – 10	15	7	20
Jumlah	130	85	149
Rata-rata	13,0	8,5	14,9

g Manajemen Hubungan Masyarakat

No. Res	Hubungan dg Masyarakat	Hubungan dg Instansi
R – 1	18	15
R – 2	20	12
R – 3	12	12
R – 4	12	14
R – 5	14	9
R – 6	12	9
R – 7	14	12
R – 8	12	12
R – 9	14	15
R – 10	14	15
Jumlah	142	125
Rata-rata	14,2	12,5

h Manajemen Layanan Khusus

No. Res	Perpustakaan	Kesehatan	Keamanan
R – 1	8	12	10
R – 2	9	10	8
R – 3	12	12	9
R – 4	12	9	9
R – 5	15	9	8
R – 6	9	11	9
R – 7	8	10	8
R – 8	10	10	8
R – 9	10	11	10
R – 10	12	9	7
Jumlah	105	102	86
Rata-rata	10,5	10,2	8,6

i Output

No. Res	Output
R – 1	15
R – 2	15
R – 3	15
R – 4	15
R – 5	15
R – 6	15
R – 7	15
R – 8	15
R – 9	15
R – 10	15
Jumlah	150
Rata-rata	15,0

SMK NEGERI 6 SEMARANG

a Kepemimpinan Kepala Sekolah

No. Res	Kepribadian	Manajerial	Kewirausahaan	Supervisi	Sosial
R – 1	21	55	12	10	12
R – 2	22	50	12	9	12
R – 3	20	52	12	10	10
R – 4	20	50	12	9	10
R – 5	23	60	12	9	14
R – 6	24	58	15	12	10
R – 7	20	55	12	12	10
R – 8	20	50	12	12	10
R – 9	20	43	12	14	12
R – 10	21	42	12	10	12
Jumlah	211	515	123	107	112
Rata-rata	21,1	51,5	12,3	10,7	11,2

b Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran

No. Res	KTSP	Kaldik	Prog. Pemb	Penilaian HB	Peraturan AK
R – 1	14	14	59	30	14
R – 2	12	14	63	34	10
R – 3	12	10	55	30	12
R – 4	14	12	50	28	14
R – 5	12	14	60	32	10
R – 6	12	12	65	35	12
R – 7	12	12	55	30	10
R – 8	12	14	58	28	14
R – 9	12	12	55	28	10
R – 10	12	10	60	30	10
Jumlah	126	124	580	305	116
Rata-rata	12,6	12,4	58,0	30,5	11,6

c Manajemen Tenaga Kependidikan

No. Res	Wakasek	Guru	Konselor	Pustakawan	Laborat	Administrasi
R – 1	20	9	10	8	8	10
R – 2	20	9	8	8	8	8
R – 3	15	9	9	7	7	8
R – 4	18	8	10	9	8	9
R – 5	16	9	10	8	8	8
R – 6	20	8	8	7	7	9
R – 7	20	9	8	8	8	10
R – 8	20	8	9	7	8	8
R – 9	18	9	8	8	8	8
R – 10	20	9	9	8	8	9
Jumlah	185	87	89	78	78	88
Rata-rata	18,5	8,7	8,9	7,8	7,8	8,8

d Manajemen Kesiswaan

No. Res	Input	Proses Pembelajaran
R – 1	25	21
R – 2	24	22
R – 3	24	20
R – 4	20	21
R – 5	18	20
R – 6	20	24
R – 7	22	22
R – 8	22	20
R – 9	20	20
R – 10	22	22
Jumlah	219	214
Rata-rata	21,9	21,4

e Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

No. Res	Sumber	Penggunaan	Pelaporan
R – 1	8	10	9
R – 2	9	10	9
R – 3	8	8	8
R – 4	8	9	8
R – 5	8	8	9
R – 6	8	8	8
R – 7	9	8	8
R – 8	8	7	7
R – 9	9	9	10
R – 10	9	8	10
Jumlah	84	85	86
Rata-rata	8,4	8,5	8,6

f Manajemen Sarana dan Prasarana

No. Res	Pengadaan	Pemeliharaan	Inventarisasi
R – 1	14	9	24
R – 2	10	8	22
R – 3	15	8	12
R – 4	12	9	15
R – 5	12	8	14
R – 6	14	8	12
R – 7	12	8	15
R – 8	15	7	14
R – 9	10	10	14
R – 10	14	7	15
Jumlah	128	82	157
Rata-rata	12,8	8,2	15,7

g Manajemen Hubungan Masyarakat

No. Res	Hubungan dg Masyarakat	Hubungan dg Instansi
R – 1	20	15
R – 2	20	14
R – 3	14	14
R – 4	14	14
R – 5	14	12
R – 6	12	12
R – 7	14	12
R – 8	14	12
R – 9	14	15
R – 10	14	15
Jumlah	150	135
Rata-rata	15,0	13,5

h Manajemen Layanan Khusus

No. Res	Perpustakaan	Kesehatan	Keamanan
R – 1	10	9	8
R – 2	12	10	8
R – 3	10	10	8
R – 4	8	12	10
R – 5	9	14	9
R – 6	15	10	9
R – 7	12	10	8
R – 8	12	8	9
R – 9	9	10	8
R – 10	10	12	8
Jumlah	107	105	85
Rata-rata	10,7	10,5	8,5

i Output

No. Res	Output
R – 1	16
R – 2	16
R – 3	13
R – 4	16
R – 5	13
R – 6	16
R – 7	16
R – 8	16
R – 9	16
R – 10	16
Jumlah	154
Rata-rata	15,4

SMK NEGERI 2 SEMARANG

a Kepemimpinan Kepala Sekolah

No. Res	Kepribadian	Manajerial	Kewirausahaan	Supervisi	Sosial
R – 1	20	55	12	10	12
R – 2	23	53	14	14	12
R – 3	24	42	14	12	12
R – 4	24	62	14	14	12
R – 5	23	55	14	12	12
R – 6	22	52	13	12	12
R – 7	24	52	12	12	12
R – 8	20	57	13	12	12
R – 9	21	60	15	12	12
R – 10	20	59	14	10	12
Jumlah	221	547	135	120	120
Rata-rata	22,1	54,7	13,5	12,0	12,0

b Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran

No.Res	KTSP	Kaldik	Prog. Pemb	Penilaian HB	Peraturan AK
R – 1	15	10	64	28	10
R – 2	12	10	62	30	12
R – 3	12	10	64	35	12
R – 4	15	12	64	30	10
R – 5	12	12	55	32	12
R – 6	12	12	60	30	12
R – 7	12	14	62	32	14
R – 8	14	12	64	30	12
R – 9	12	14	62	28	12
R – 10	14	14	64	30	14
Jumlah	130	120	621	305	120
Rata-rata	13,0	12,0	62,1	30,5	12,0

c Manajemen Tenaga Kependidikan

No.Res	Wakasek	Guru	Konselor	Pustakawan	Laborat	Administrasi
R – 1	20	8	9	8	7	8
R – 2	16	8	9	7	8	8
R – 3	20	8	10	7	8	9
R – 4	20	8	8	9	7	8
R – 5	16	10	9	7	7	8
R – 6	20	10	8	7	9	9
R – 7	18	9	9	8	8	9
R – 8	20	8	8	8	8	8
R – 9	20	9	8	7	7	8
R – 10	18	8	10	9	7	8
Jumlah	186	87	88	77	76	83
Rata-rata	18,6	8,7	8,8	7,7	7,6	8,3

d Manajemen Kesiswaan

No. Res	Input	Proses Pembelajaran
R – 1	20	21
R – 2	20	22
R – 3	24	20
R – 4	24	20
R – 5	24	21
R – 6	20	20
R – 7	20	22
R – 8	20	20
R – 9	24	24
R – 10	24	20
Jumlah	220	212
Rata-rata	22,0	21,2

e Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

No. Res	Sumber	Penggunaan	Pelaporan
R – 1	7	10	9
R – 2	7	10	9
R – 3	8	6	7
R – 4	8	8	8
R – 5	8	8	8
R – 6	6	7	8
R – 7	9	8	8
R – 8	6	7	7
R – 9	9	8	10
R – 10	9	8	10
Jumlah	77	80	84
Rata-rata	7,7	8,0	8,4

f Manajemen Sarana dan Prasarana

No. Res	Pengadaan	Pemeliharaan	Inventarisasi
R – 1	12	9	20
R – 2	10	8	20
R – 3	15	8	12
R – 4	10	9	15
R – 5	12	7	14
R – 6	14	7	12
R – 7	10	6	12
R – 8	15	7	14
R – 9	10	10	14
R – 10	12	7	15
Jumlah	120	78	148
Rata-rata	12,0	7,8	14,8

g Manajemen Hubungan Masyarakat

No. Res	Hubungan dg Masyarakat	Hubungan dg Instansi
R – 1	20	15
R – 2	20	12
R – 3	12	14
R – 4	12	12
R – 5	14	12
R – 6	12	12
R – 7	18	10
R – 8	12	12
R – 9	14	15
R – 10	14	15
Jumlah	148	129
Rata-rata	14,8	12,9

h Manajemen Layanan Khusus

No. Res	Perpustakaan	Kesehatan	Keamanan
R – 1	10	9	9
R – 2	9	12	9
R – 3	12	10	8
R – 4	12	12	9
R – 5	14	14	10
R – 6	9	14	9
R – 7	9	10	8
R – 8	10	10	8
R – 9	10	10	8
R – 10	12	14	8
Jumlah	107	115	86
Rata-rata	10,7	11,5	8,6

i Output

No. Res	Output
R – 1	16
R – 2	12
R – 3	16
R – 4	16
R – 5	15
R – 6	15
R – 7	16
R – 8	16
R – 9	12
R – 10	12
Jumlah	146
Rata-rata	14,6

SMK TAMAN SISWA SEMARANG

a Kepemimpinan Kepala Sekolah

No. Res	Kepribadian	Manajerial	Kewirausahaan	Supervisi	Sosial
R – 1	22	52	12	10	11
R – 2	22	52	12	12	14
R – 3	22	52	14	15	14
R – 4	20	52	12	10	9
R – 5	20	54	14	12	11
R – 6	18	50	12	15	14
R – 7	22	54	10	9	9
R – 8	22	50	15	9	9
R – 9	21	50	15	9	9
R – 10	21	54	12	9	9
Jumlah	210	520	128	112	109
Rata-rata	21,0	52,0	12,8	11,2	10,9

b Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran

No.Res	KTSP	Kaldik	Prog. Pemb	Penilaian HB	Peraturan AK
R – 1	10	10	58	25	10
R – 2	14	9	54	35	12
R – 3	15	10	55	30	12
R – 4	10	10	62	28	10
R – 5	12	8	60	30	12
R – 6	15	12	52	28	15
R – 7	12	8	58	30	10
R – 8	15	12	64	30	15
R – 9	10	10	60	28	10
R – 10	12	10	60	30	12
Jumlah	125	99	583	294	118
Rata-rata	12,5	9,9	58,3	29,4	11,8

c Manajemen Tenaga Kependidikan

No.Res	Wakasek	Guru	Konselor	Pustakawan	Laborat	Administrasi
R – 1	14	9	6	6	5	8
R – 2	18	9	6	6	4	6
R – 3	14	8	8	6	5	6
R – 4	18	9	9	7	4	7
R – 5	17	8	9	6	4	6
R – 6	17	9	6	8	4	9
R – 7	18	8	7	8	4	6
R – 8	14	8	6	7	5	9
R – 9	18	10	6	6	4	8
R – 10	18	9	8	6	4	6
Jumlah	166	85	71	66	43	71
Rata-rata	16,6	8,5	7,1	6,6	4,3	7,1

d Manajemen Kesiswaan

No. Res	Input	Proses Pembelajaran
R – 1	20	22
R – 2	18	22
R – 3	16	20
R – 4	16	18
R – 5	24	18
R – 6	22	20
R – 7	24	24
R – 8	25	20
R – 9	25	20
R – 10	25	20
Jumlah	215	204
Rata-rata	21,5	20,4

e Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

No. Res	Sumber	Penggunaan	Pelaporan
R – 1	7	8	9
R – 2	7	8	9
R – 3	9	8	8
R – 4	10	8	8
R – 5	10	9	8
R – 6	7	9	9
R – 7	8	9	8
R – 8	7	8	10
R – 9	7	9	9
R – 10	9	9	9
Jumlah	81	85	87
Rata-rata	8,1	8,5	8,7

f Manajemen Sarana dan Prasarana

No. Res	Pengadaan	Pemeliharaan	Inventarisasi
R – 1	12	8	14
R – 2	14	8	14
R – 3	15	8	15
R – 4	8	7	15
R – 5	14	8	15
R – 6	10	8	12
R – 7	10	7	15
R – 8	15	8	14
R – 9	12	7	15
R – 10	12	8	14
Jumlah	122	77	143
Rata-rata	12,2	7,7	14,3

g Manajemen Hubungan Masyarakat

No. Res	Hubungan dg Masyarakat	Hubungan dg Instansi
R – 1	12	12
R – 2	15	8
R – 3	12	10
R – 4	12	12
R – 5	9	14
R – 6	9	12
R – 7	14	8
R – 8	12	14
R – 9	12	8
R – 10	15	8
Jumlah	122	106
Rata-rata	12,2	10,6

h Manajemen Layanan Khusus

No. Res	Perpustakaan	Kesehatan	Keamanan
R – 1	10	9	9
R – 2	9	9	9
R – 3	15	12	8
R – 4	8	9	9
R – 5	12	12	8
R – 6	14	14	9
R – 7	12	8	8
R – 8	10	10	8
R – 9	8	15	10
R – 10	15	15	10
Jumlah	113	113	88
Rata-rata	11,3	11,3	8,8

i Output

No. Res	Output
R – 1	14
R – 2	14
R – 3	18
R – 4	20
R – 5	12
R – 6	12
R – 7	14
R – 8	12
R – 9	14
R – 10	15
Jumlah	145
Rata-rata	14,5

SMK DR.CIPTO SEMARANG

a Kepemimpinan Kepala Sekolah

No. Res	Kepribadian	Manajerial	Kewirausahaan	Supervisi	Sosial
R – 1	25	60	14	12	14
R – 2	25	60	14	14	14
R – 3	25	65	15	15	13
R – 4	20	58	15	10	12
R – 5	20	52	12	12	15
R – 6	24	62	12	15	12
R – 7	18	62	15	10	12
R – 8	25	55	14	15	12
R – 9	22	58	15	10	14
R – 10	22	60	14	12	13
Jumlah	231	592	140	125	131
Rata-rata	23,1	59,2	14,0	12,5	13,1

b Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran

No.Res	KTSP	Kaldik	Prog. Pemb	Penilaian HB	Peraturan AK
R – 1	14	12	50	28	11
R – 2	14	10	50	24	9
R – 3	15	8	50	25	14
R – 4	10	8	54	32	9
R – 5	14	10	50	35	14
R – 6	10	8	54	24	11
R – 7	12	9	52	24	9
R – 8	12	8	52	26	14
R – 9	12	9	52	30	14
R – 10	12	9	52	30	11
Jumlah	125	91	516	278	116
Rata-rata	12,5	9,1	51,6	27,8	11,6

c Manajemen Tenaga Kependidikan

No.Res	Wakasek	Guru	Konselor	Pustakawan	Laborat	Administrasi
R – 1	18	8	8	10	9	9
R – 2	20	8	8	8	7	9
R – 3	16	9	8	8	7	9
R – 4	16	10	8	8	8	9
R – 5	14	8	9	10	7	7
R – 6	18	10	10	8	10	7
R – 7	16	9	9	8	10	6
R – 8	15	9	10	8	9	7
R – 9	20	9	10	8	7	10
R – 10	20	9	10	8	7	7
Jumlah	176	89	90	84	81	87
Rata-rata	17,6	8,9	9,0	8,4	8,1	8,7

d Manajemen Kesiswaan

No. Res	Input	Proses Pembelajaran
R – 1	15	24
R – 2	20	20
R – 3	18	20
R – 4	17	18
R – 5	20	14
R – 6	20	18
R – 7	17	16
R – 8	20	15
R – 9	17	20
R – 10	17	20
Jumlah	180	188
Rata-rata	18,0	18,8

e Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

No. Res	Sumber	Penggunaan	Pelaporan
R – 1	6	7	7
R – 2	6	7	8
R – 3	7	9	8
R – 4	6	10	7
R – 5	6	10	6
R – 6	6	7	7
R – 7	8	8	6
R – 8	6	7	6
R – 9	6	7	6
R – 10	6	9	8
Jumlah	63	81	69
Rata-rata	6,3	8,1	6,9

f Manajemen Sarana dan Prasarana

No. Res	Pengadaan	Pemeliharaan	Inventarisasi
R – 1	9	7	15
R – 2	10	7	14
R – 3	14	8	12
R – 4	10	7	15
R – 5	9	6	15
R – 6	12	7	14
R – 7	12	6	10
R – 8	10	6	14
R – 9	15	6	15
R – 10	14	8	15
Jumlah	117	68	139
Rata-rata	11,7	6,8	13,9

g Manajemen Hubungan Masyarakat

No. Res	Hubungan dg Masyarakat	Hubungan dg Instansi
R – 1	15	15
R – 2	15	14
R – 3	12	10
R – 4	14	9
R – 5	12	14
R – 6	12	14
R – 7	20	10
R – 8	18	10
R – 9	15	14
R – 10	15	14
Jumlah	148	124
Rata-rata	14,8	12,4

h Manajemen Layanan Khusus

No. Res	Perpustakaan	Kesehatan	Keamanan
R – 1	7	10	8
R – 2	9	8	10
R – 3	12	10	6
R – 4	8	9	6
R – 5	12	15	7
R – 6	14	12	7
R – 7	8	8	6
R – 8	10	9	7
R – 9	15	8	6
R – 10	15	7	6
Jumlah	110	96	69
Rata-rata	11,0	9,6	6,9

i Output

No. Res	Output
R – 1	15
R – 2	9
R – 3	8
R – 4	15
R – 5	8
R – 6	16
R – 7	8
R – 8	8
R – 9	9
R – 10	9
Jumlah	105
Rata-rata	10,5

SMK ANTONIUS SEMARANG

a Kepemimpinan Kepala Sekolah

No. Res	Kepribadian	Manajerial	Kewirausahaan	Supervisi	Sosial
R – 1	25	50	12	12	12
R – 2	20	48	15	12	14
R – 3	25	53	12	15	10
R – 4	25	56	12	10	10
R – 5	20	48	14	12	12
R – 6	20	53	14	15	15
R – 7	25	56	12	10	10
R – 8	20	50	15	9	15
R – 9	20	58	10	9	10
R – 10	25	58	12	9	12
Jumlah	225	530	128	115	120
Rata-rata	22,5	53,0	12,8	11,5	12,0

b Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran

No. Res	KTSP	Kaldik	Prog. Pemb	Penilaian HB	Peraturan AK
R – 1	15	10	54	35	12
R – 2	14	10	59	35	12
R – 3	15	14	60	32	14
R – 4	10	10	48	30	12
R – 5	14	10	54	32	14
R – 6	10	12	50	35	10
R – 7	12	12	54	28	12
R – 8	15	10	58	30	9
R – 9	12	15	54	32	10
R – 10	12	14	54	30	12
Jumlah	129	119	545	319	117
Rata-rata	12,9	11,9	54,5	31,9	11,7

c Manajemen Tenaga Kependidikan

No. Res	Wakasek	Guru	Konselor	Pustakawan	Laborat	Administrasi

d Output

No. Res	Output
R – 1	15
R – 2	15
R – 3	10
R – 4	10
R – 5	14
R – 6	14
R – 7	12
R – 8	10
R – 9	14
R – 10	14
Jumlah	127
Rata-rata	12,7

SMK TARCISIUS SEMARANG

a Kepemimpinan Kepala Sekolah

No. Res	Kepribadian	Manajerial	Kewirausahaan	Supervisi	Sosial
R – 1	20	55	15	10	12
R – 2	20	60	14	14	14
R – 3	25	55	14	12	14
R – 4	25	58	14	10	12
R – 5	25	55	12	12	14
R – 6	20	58	12	15	10
R – 7	20	58	12	10	12
R – 8	20	55	12	15	10
R – 9	25	52	15	10	10
R – 10	25	60	15	12	12
Jumlah	225	556	135	120	120
Rata-rata	22,5	55,6	13,5	12,0	12,0

b Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran

No.Res	KTSP	Kaldik	Prog. Pemb	Penilaian HB	Peraturan AK
R – 1	12	12	60	34	12
R – 2	13	10	58	35	15
R – 3	12	15	55	32	15
R – 4	12	10	62	32	10
R – 5	12	15	62	32	12
R – 6	14	12	52	32	15
R – 7	13	10	58	28	10
R – 8	14	15	65	35	15
R – 9	15	15	60	32	10
R – 10	15	15	60	30	12
Jumlah	132	126	592	322	126
Rata-rata	13,2	12,6	59,2	32,2	12,6

c Manajemen Tenaga Kependidikan

No.Res	Wakasek	Guru	Konselor	Pustakawan	Laborat	Administrasi
R – 1	20	9	8	8	8	8
R – 2	18	8	8	8	6	9
R – 3	20	10	8	6	6	9
R – 4	15	9	7	8	6	9
R – 5	20	9	6	6	8	8
R – 6	16	10	9	9	6	8
R – 7	16	8	6	6	6	9
R – 8	16	9	9	9	6	8
R – 9	18	8	8	8	6	9
R – 10	16	9	6	6	6	8
Jumlah	175	88	75	74	64	85
Rata-rata	17,5	8,8	7,5	7,4	6,4	8,5

d Manajemen Kesiswaan

No. Res	Input	Proses Pembelajaran
R – 1	20	20
R – 2	18	12
R – 3	15	14
R – 4	22	18
R – 5	20	20
R – 6	16	20
R – 7	16	20
R – 8	15	20
R – 9	18	18
R – 10	18	12
Jumlah	179	184
Rata-rata	17,9	18,4

e Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

No. Res	Sumber	Penggunaan	Pelaporan
R – 1	8	10	9
R – 2	8	8	8
R – 3	6	9	9
R – 4	6	9	9
R – 5	8	8	9
R – 6	6	9	10
R – 7	7	8	8
R – 8	6	8	8
R – 9	6	10	8
R – 10	6	7	9
Jumlah	67	86	85
Rata-rata	6,7	8,6	8,5

f Manajemen Sarana dan Prasarana

No. Res	Pengadaan	Pemeliharaan	Inventarisasi
R – 1	12	8	14
R – 2	14	8	16
R – 3	14	8	12
R – 4	10	9	16
R – 5	12	8	15
R – 6	14	8	15
R – 7	10	9	16
R – 8	15	8	12
R – 9	10	8	16
R – 10	12	8	16
Jumlah	123	82	148
Rata-rata	12,3	8,2	14,8

g Manajemen Hubungan Masyarakat

No. Res	Hubungan dg Masyarakat	Hubungan dg Instansi
R – 1	12	15
R – 2	14	8
R – 3	12	10
R – 4	14	15
R – 5	15	14
R – 6	15	12
R – 7	16	10
R – 8	12	14
R – 9	16	8
R – 10	16	9
Jumlah	142	115
Rata-rata	14,2	11,5

h Manajemen Layanan Khusus

No. Res	Perpustakaan	Kesehatan	Keamanan
R – 1	8	8	9
R – 2	10	10	10
R – 3	8	8	9
R – 4	12	8	8
R – 5	14	7	8
R – 6	9	9	6
R – 7	10	8	9
R – 8	9	9	6
R – 9	10	8	7
R – 10	12	8	6
Jumlah	102	83	78
Rata-rata	10,2	8,3	7,8

i Output

No. Res	Output
R – 1	15
R – 2	15
R – 3	15
R – 4	12
R – 5	15
R – 6	12
R – 7	10
R – 8	15
R – 9	12
R – 10	12
Jumlah	132
Rata-rata	13,2

SMK HASANUDIN SEMARANG

a Kepemimpinan Kepala Sekolah

No. Res	Kepribadian	Manajerial	Kewirausahaan	Supervisi	Sosial
R – 1	18	58	14	12	12
R – 2	24	58	14	10	12
R – 3	20	62	14	14	14
R – 4	21	58	15	10	12
R – 5	24	52	12	10	14
R – 6	18	62	14	12	12
R – 7	22	62	15	12	10
R – 8	21	55	14	10	12
R – 9	20	55	12	15	10
R – 10	22	60	15	14	12
Jumlah	210	582	139	119	120
Rata-rata	21,0	58,2	13,9	11,9	12,0

b Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran

No.Res	KTSP	Kaldik	Prog. Pemb	Penilaian HB	Peraturan AK
R – 1	12	10	60	28	12
R – 2	14	10	52	24	15
R – 3	12	15	52	30	14
R – 4	15	10	52	32	10
R – 5	12	12	58	35	15
R – 6	14	15	50	28	12
R – 7	10	8	54	24	10
R – 8	14	8	50	26	15
R – 9	12	9	52	30	10
R – 10	15	9	54	30	15
Jumlah	130	108	534	287	125
Rata-rata	13,0	10,8	53,4	28,7	12,5

c Manajemen Tenaga Kependidikan

No.Res	Wakasek	Guru	Konselor	Pustakawan	Laborat	Administrasi
R – 1	15	9	6	8	10	7
R – 2	17	8	8	6	6	9
R – 3	18	9	8	8	6	8
R – 4	17	9	8	7	4	7
R – 5	20	8	6	6	6	8
R – 6	18	9	9	6	8	6
R – 7	17	8	8	6	8	7
R – 8	20	8	9	8	6	7
R – 9	17	10	8	8	4	7
R – 10	17	7	8	6	6	8
Jumlah	175	85	78	69	64	74
Rata-rata	17,5	8,5	7,8	6,9	6,4	7,4

d Manajemen Kesiswaan

No. Res	Input	Proses Pembelajaran
R – 1	20	24
R – 2	22	18
R – 3	22	20
R – 4	18	22
R – 5	20	25
R – 6	18	16
R – 7	18	16
R – 8	22	15
R – 9	21	18
R – 10	21	18
Jumlah	202	193
Rata-rata	20,2	19,3

e Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

No. Res	Sumber	Penggunaan	Pelaporan
R – 1	6	8	10
R – 2	8	8	8
R – 3	8	8	9
R – 4	7	8	9
R – 5	8	6	8
R – 6	6	9	9
R – 7	7	8	8
R – 8	6	9	9
R – 9	7	8	8
R – 10	8	8	7
Jumlah	71	80	85
Rata-rata	7,1	8,0	8,5

f Manajemen Sarana dan Prasarana

No. Res	Pengadaan	Pemeliharaan	Inventarisasi
R – 1	9	6	13
R – 2	8	7	14
R – 3	15	6	12
R – 4	8	6	12
R – 5	12	7	12
R – 6	14	6	15
R – 7	12	6	13
R – 8	10	6	14
R – 9	8	6	15
R – 10	15	6	10
Jumlah	111	62	130
Rata-rata	11,1	6,2	13,0

g Manajemen Hubungan Masyarakat

No. Res	Hubungan dg Masyarakat	Hubungan dg Instansi
R – 1	14	10
R – 2	14	9
R – 3	15	12
R – 4	9	9
R – 5	14	14
R – 6	10	10
R – 7	10	9
R – 8	15	14
R – 9	12	14
R – 10	12	11
Jumlah	125	112
Rata-rata	12,5	11,2

h Manajemen Layanan Khusus

No. Res	Perpustakaan	Kesehatan	Keamanan
R – 1	10	7	7
R – 2	10	6	7
R – 3	9	7	6
R – 4	9	6	7
R – 5	9	7	6
R – 6	8	6	7
R – 7	12	7	6
R – 8	15	8	6
R – 9	8	8	7
R – 10	7	7	7
Jumlah	97	69	66
Rata-rata	9,7	6,9	6,6

i Output

No. Res	Output
R – 1	10
R – 2	10
R – 3	12
R – 4	8
R – 5	12
R – 6	14
R – 7	8
R – 8	12
R – 9	15
R – 10	15
Jumlah	116
Rata-rata	11,6