

**ANALISIS STRATEGIK IMPLEMENTASI
MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH (MPMBS)
(Studi Kasus: SMP NEGERI 23 KOTA BANDUNG)**

ARDITARYANTO⁽¹⁾, RIMA AGUSTIANA S⁽²⁾

Politeknik Piksi Ganesha Bandung

ardi.taryanto@piksi-ganesha-online.ac.id, rimaagustianasilaban@gmail.com

ABSTRACT

Purpose – To know the implementation of school-based quality improvement management (MPMBS) in an effort to improve the effectiveness of learning process at SMP Negeri 23 Bandung.

Findings – The declining quality and competitiveness of education have become one of the obstacles in preparing the reliable human resources and the spirit of global level competition, so that the right strategy is needed to overcome them.

Methodology –The steps taken in the research is using Qualitative Descriptive approach method. Technique of collecting data was done by observation, interview by circulating questionnaire, and documentation study. Data analysis model used is strategy formulation through data reduction, conclusion, verification and SWOT analysis calculation.

Testing and Realization – The result of calculation using the Cartesian SWOT diagram is that the coordinate point of school position is at power axis point 0.60 and axis probability 0.75 for strength (S) = 1.80, weakness (W) = 1.20, opportunity (O) = 1.95 and threat (T) = 1.20. The internal Factor Analysis shows a power figure of 1.80 on a scale of 1 to 4 indicates a number that is still lacking in the power category. The difference between S and W is relatively small (0.60), means that the strength is possible to cover the weakness if the school do things that contribute to the power aspect. The External Factor Analysis shows the number of opportunities (O) = 1.95 and Threat (T) = 1.20. The difference between O and T is 0.75 can be used as an input to improve the ability and look for other opportunities from outside. In the analysis of Cartesian SWOT diagram with strength axis point 0.60 and probability axis 0.75 can be obtained a strategy that is considered appropriate for the school, that is the aggressive strategy, to improve the power aspects (S) to obtain value Opportunities (O) from the outside effectively and efficiently.

Keywords: MPMBS implementation, SWOT analysis, Aggressive Strategy

A. PENDAHULUAN

Pendidikan sangat mempengaruhi kualitas suatu bangsa. Secara empirik kita bisa mengamati bahwa bangsa-bangsa di benua Eropa dan Amerika, bahkan beberapa negara tetangga kita di kawasan Asia, seperti halnya Jepang dan Korea Selatan, mampu menjadi bangsa-bangsa terkemuka di dunia karena rakyatnya secara umum memang memiliki pendidikan yang baik dan berkualitas. Sebaliknya banyak bangsa di belahan dunia lain menjadi bangsa yang jauh tertinggal akibat rakyatnya berpendidikan rendah. Berdasarkan realita empirik tersebut maka pendidikan harus mendapatkan prioritas tersendiri agar suatu bangsa bisa menjadi maju dan menempati posisi terhormat di antara bangsa-bangsa lainnya.

Mutu dan daya saing pendidikan Indonesia sejak tahun 2008 mengalami penurunan, khususnya pendidikan dasar dan menengah (SD dan SMP). Berdasarkan data *The Global Competitive Report*, kualitas pendidikan dasar di Indonesia dibanding tahun 2008 yang mencapai ranking 51, pada tahun 2011 justru menurun menjadi ranking 54 (Bapenas:2011). Hal ini juga diperkuat oleh pendapat Suparman (2001:1) bahwa salah satu masalah pendidikan yang kita hadapi saat ini adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Hal ini mengundang perhatian yang cukup serius dari semua kalangan terlebih lagi pada awal tahun 2016 Indonesia secara resmi menyatakan diri sebagai negara yang siap berkompetisi dalam ajang Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), dengan demikian pendidikan mempunyai tanggung jawab sangat besar dalam upaya mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) yang handal dan mempunyai jiwa kompetisi di tingkat global.

Sekolah di Indonesia sebagian menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup bagus, tetapi sebagian lainnya masih memprihatinkan. Dari berbagai pengamatan dan analisis, sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata.

Faktor pertama, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education function* atau *input-output* analysis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen.

Faktor kedua, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggaraan pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat.

Faktor ketiga, peran serta warga sekolah khususnya guru dan peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim.

Fokus penelitian ini adalah menganalisa strategi implementasi program Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah (MPMBS) di bidang manajemen, kinerja kepala sekolah / guru dan peran serta masyarakat, serta Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM) di SMP Negeri 23 Kota Bandung.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dalam upaya peningkatan efektivitas proses pembelajaran pada SMP Negeri 23 Kota Bandung. Namun secara spesifik tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Implementasi program manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS)
2. Tingkat efektivitas implementasi MPMBS terhadap proses pembelajaran
3. Strategi yang dilakukan untuk mengantisipasi factor-faktor penghambat dalam implementasi MPMBS.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif. Kirk dan Miller mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai suatu tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental tergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya.

Teknik Pengumpulan data

Tahap ini pada dasarnya merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis data untuk memperoleh informasi atau data tentang implementasi penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) di SMP Negeri 23 Kota Bandung. Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi, yaitu pengamatan secara sistematis terhadap fenomene-fenomena yang diteliti, wawancara, dan dokumentasi.

- **Metode Observasi**, yaitu pengumpulan data dengan jalan pengamatan secara sistematis terhadap fenomene-fenomena yang diselidiki. Observasi sangatlah tepat digunakan untuk mengetahui obyek secara langsung mengenai suatu kejadian atau peristiwa yang sedang berlangsung.

Menurut Sutrisno Hadi (1987 : 136) sebagaimana dikutip Andi Prastowo bahwa observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap suatu gejala yang tampak pada objek penelitian.

- **Metode Interview (wawancara)**, dilakukan oleh dua belah pihak, pewawancara dan yang diwawancarai yang memberikan atas pertanyaan itu. Menurut pendapat Sutrisno Hadi Yaitu “*Interview* dapat dipandang sebagai metode pengumpulan data dan dengan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan pada tujuan penelitian. Dalam pelaksanaannya, interview dapat dibedakan atas:

- 1) *Interview* bebas, pewawancara bebas menanyakan apa saja tanpa pedoman, tetapi mengingat data yang akan dikumpulkan.
- 2) *Interview* terpimpin, pewawancara dengan membawa sederetan pertanyaan lengkap dan terperinci.
- 3) *Interview* bebas terpimpin, kombinasi antara interview bebas dan interview terpimpin.

Metode ini peneliti gunakan untuk memperoleh data tentang informasi mengenai implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) serta informasi lainnya

yang berhubungan dengan strategi implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di SMP Negeri 23 kota Bandung. Adapun *responden* dari *interview* ini adalah seluruh komponen yang terlibat dalam penyelenggaraan proses pendidikan pada SMP Negeri 23 Kota Bandung termasuk didalamnya perwakilan masyarakat.

- **Metode Dokumentasi.** yaitu suatu teknik pengumpulan data mengenai hal-hal atau *variabel* yang berupa catatan transkrip, buku, surat kabar, majalah, jurnal, prasasti, notulen rapat, ligger, agenda dan sebagainya. Jadi metode dokumentasi ini dimaksudkan untuk melengkapi data dari hasil observasi dan wawancara.

C. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pendidikan yang bermutu merupakan tantangan yang utama bagi SMP Negeri 23 Kota Bandung untuk selalu meningkatkan kinerja yang optimal, baik dari sisi manajerial maupun akademik dengan merujuk kepada implementasi Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*Management Base School*). Analisis yang dilakukan pada awal penelitian ini dapat dijabarkan pada matrik SWOT berikut:

Tabel 1. Matrik analisis SWOT, Implementasi *Management Base School*

KEKUATAN (STRENGTH)	KELEMAHAN (WEAKNESS)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Letak SMP Negeri 23 Kota Bandung yang sangat strategis dalam bidang transportasi umum ✓ Sumber Daya Manusia yang sangat memadai sebagai tenaga pendidik dan telah memenuhi standar persyaratan yang diberlakukan oleh Dinas Pendidikan Kota Bandung. ✓ Hampir 100% tenaga pendidik yang berstatus PNS telah lulus sertifikasi sebagai guru profesional. ✓ Komitmen dan Motivasi Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan yang relatif tinggi untuk terselenggaranya proses pendidikan yang bermutu ✓ Pendekatan metode pembelajaran dan pengadministrasian berbasis IT ✓ Sarana dan prasarana yang sangat representative untuk proses pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kondisi Sosial yang kurang kondusif bagi terselenggaranya pendidikan yang bermutu ✓ Masih kurangnya partisipasi aktif masyarakat dalam upaya implementasi program manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) ✓ Beban Anggaran yang cukup tinggi dalam rangka implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) ✓ Perubahan <i>mindset</i> tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) ✓ Kompetensi tenaga pendidik masih kurang maksimal dalam penguasaan teknologi informasi dan komunikasi ✓ Rendahnya kesadaran masyarakat terhadap keberihan lingkungan sekitar sekolah
PELUANG (OPPORTUNITY)	ANCAMAN (THREAT)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kebijakan dan dukungan Pemerintah Daerah /Dinas Pendidikan Kota Bandung dalam melengkapi infrastruktur penunjang untuk pengembangan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) ✓ Adanya program kerja “<i>Bandung Smart City</i>” dan “<i>Bandung Masagi</i>” 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi ✓ Dampak globalisasi dalam berbagai sektor, khususnya pendidikan yang menuntut kekuatan yang tangguh di taraf nasional dan internasional ✓ Lulusan belum dapat bersaing di tingkat internasional khususnya di kawasan Asia Tenggara.

<p>yang memberikan akses yang cukup luas untuk pengembangan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adanya kebijakan pengelolaan pendidik dari sentralisasi menjadi desentralisasi ✓ Kesesuaian infrastruktur dengan tuntutan potensi daerah dan perkembangan IPTEK ✓ Tuntutan Masyarakat terhadap lulusan yang berkualitas ✓ Daya dukung pihak perusahaan atau swasta (donasi) dalam implementasi MPMBS 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) ✓ Kluster SMP Negeri 23 Bandung masih berada range kluster rendah ✓ Menurunnya mutu pendidikan terutama pada jenjang SMP dan Sekolah Dasar (SD)
---	--

Proses Pembelajaran Sekolah

Dalam proses pembelajaran bagi siswa di SMP Negeri 23 Kota Bandung yang akan dikaji adalah penyusunan program pembelajaran dan teknik penyajian Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan / PAKEM.

Penyusunan program pembelajaran yang dilakukan oleh guru-guru membuat rencana program pembelajaran (RPP) yang diawali dari pembuatan silabus dengan berpedoman pada Standar Kompetensi (SK) dan Kompetensi Dasar (KD) yang telah ditetapkan.



Gambar 1. Workshop Pembuatan Perencanaan Pembelajaran (RPP) Berbasis IT di SMP Negeri 23 Kota Bandung

Sumber : PPID SMP Negeri 23 Kota Bandung, 2016

Dalam penyajian PAKEM ini guru-guru SMP Negeri 23 Kota Bandung menggunakan perangkat pembelajaran terdiri dari : Buletin selamat pagi, Papan absen mandiri, Uji cakup mandiri, Papan jadwal mandiri, Kantong peraga mandiri, Lembar jawab berkominik, Kotak pos mandiri, Pohon ilmu, Dokter matematika, Kotak permainan, Bank soal mandiri, Media "Tugasku Tanggungjawabku" dan Bimbingan belajar.



Gambar 2. Suasana Kegiatan Belajar Mengajar dengan Pendekatan PAKEM Dan Kegiatan Evaluasi KBM melalui Program Digital Class
Sumber : Kurikulum SMPN 23 Kota Bandung, 2016

Manajemen Pengembangan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Berdasarkan analisis data dan dokumentasi terdapat tiga pilar utama dalam pengembangan Manajemen Pengembangan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), diantaranya :

- 1) Manajemen Sekolah, kunci utama dan pertama konsep manajemen sekolah dalam menentukan apakah sebuah organisasi berhasil atau tidaknya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan serta faktor sumber daya manusia yang sangat fundamental dalam sebuah organisasi.
- 2) Kinerja Kepala Sekolah, Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah cara atau usaha Kepala Sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang berkaitan untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Peran serta masyarakat, wujud peran serta masyarakat (PSM) di SMP Negeri 23 Kota Bandung tidak hanya sebatas uang dan tenaga tetapi juga dalam bentuk keikutsertaan dalam merencanakan kegiatan sekolah dan secara langsung mendorong keterbukaan pihak sekolah.

Ketiga pilar tersebut dalam impelentasinya merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain dalam rangka mencapai tujuan yang telah di sepakati di SMP Negeri 23 Kota Bandung, sehingga di harapkan beberapa strategi yang dijabarkan dalam bentuk program sekolah baik program jangka pendek, menengah dan program jangka panjang dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Strategi dalam Implementasi MPMBS

Proses perencanaan strategi dalam konteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan yang dipergunakan dalam dunia industri dan komersial. Melalui strategi sebuah institusi akan bisa yakin bagaimana memanfaatkan peluang-peluang baru dan mengembangkan rencana instansi dalam jangka panjang dan berdasarkan pertimbangan rasional.

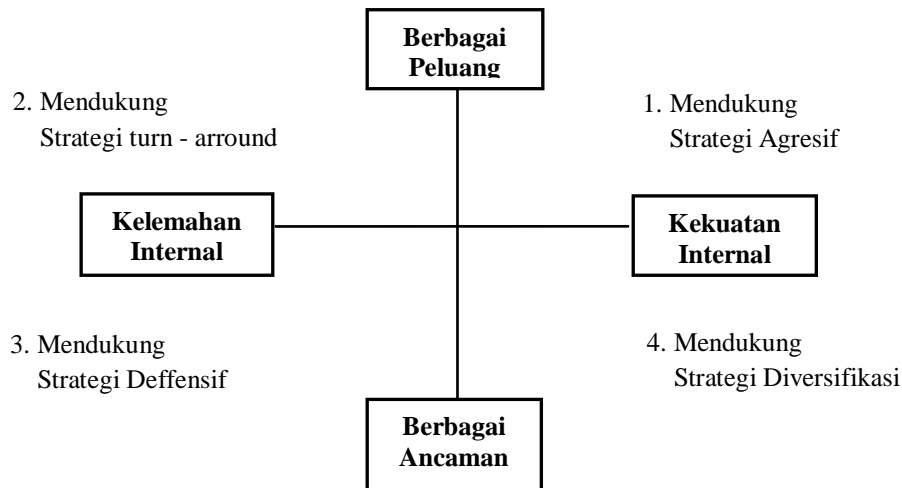
Strategi peningkatan mutu sekolah tidak lepas dari strategi yang dilakukan dalam rangka *Total Quality Management*. Alasan yang mendasarinya adalah:

- (1) Peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah;
- (2) Peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada murid, orang tua, dan masyarakat.

Mengacu pada manajemen bisnis ada empat tingkatan strategi organisasi dalam peningkatan mutu di sekolah, yaitu strategi *societal*, *corporate*, perusahaan, dan fungsional. Dalam konteks organisasi sekolah, strategi *societal* berarti sekolah memberikan pendidikan yang dibutuhkan masyarakat sebagai tanggung jawab sosialnya. Sekolah menyiapkan sumber daya manusia yang berguna bagi masyarakat luas untuk menggerakkan roda ekonomi dalam berbagai sektor kehidupan. Strategi *corporate* dalam manajemen sekolah dirancang untuk menerapkan strategi sekolah dalam mencapai tujuan sesuai visi dan misi sekolah. Strategi fungsional sekolah memperhatikan formulasi strategi dalam setiap area fungsional sekolah (manajemen sekolah,

manajemen kelas, layanan belajar, mutu lulusan, keuangan, dan sebagainya) yang diterapkan secara bersama.

Selesai mengumpulkan semua data informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi sekolah, selanjutnya adalah memanfaatkan semua data informasi dalam perumusan strategis sekolah. Salah satu model pemecahan masalah yang dapat digunakan adalah model matriks SWOT dan matriks internal-eksternal.



Gambar 3. Diagram Analisis SWOT
Sumber : Rangkuti, 2009

Selain empat komponen dasar, terdapat asumsi dasar dari model ini yaitu kondisi yang berpasangan antara S dan W serta O dan T. Kondisi berpasangan ini terjadi karena diasumsikan bahwa dalam setiap kekuatan yang ada dalam sekolah selalu ada ancaman yang harus diwaspadai oleh sekolah. Ini berarti setiap satu rumusan *Strength* (S), harus memiliki satu pasangan *Weakness* (W) dan setiap satu rumusan *Opportunity* (O) harus memiliki satu pasangan *Threat* (T). Matrik di bawah ini menjelaskan empat set kemungkinan alternatif strategi seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut ini.

	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
IFAS Menentukan Beberapa Faktor Kekuatan Internal		
EFAS Menentukan Beberapa Peluang Eksternal	SO Menciptakan strategi yang digunakan untuk memanfaatkan peluang (agresif)	WO Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang (turn – round)
THREETS Menentukan Beberapa Ancaman Eksternal	ST Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman (defensive)	WT Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman (diversifikasi)

Gambar 4. Matrik IFAS dan EFAS
Sumber : Rangkuti, 2009

Keterangan :

- a. Strategi **SO** Strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan sekolah untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

- b. Strategi **ST** Strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki sekolah untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi **WO** Strategi ini memanfaatkan seluruh peluang yang ada di sekolah untuk meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi **WT** Strategi ini dilakukan dengan meminimalkan kelemahan yang ada di sekolah untuk menghindari ancaman.

Jika analisis ini digunakan dengan baik maka sekolah akan mendapat gambaran menyeluruh mengenai situasi sekolah dalam hubungannya dengan masyarakat, lingkungan sekitar, lembaga-lembaga pendidikan lain, dan jenjang lanjutan yang akan dimasuki siswa. Pemahaman mengenai faktor internal dan eksternal ini akan membantu pengembangan visi masa depan serta membuat program yang relevan dan inovatif.

Berdasarkan tahap pengumpulan data dikelompokkan menjadi dua yaitu data eksternal dan data internal. data eksternal di dapat dari lingkungan diluar organisasi seperti peran masyarakat, donator, pemerintah dll. Sedangkan data internal dapat diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri, antara lain: visi dan misi sekolah, Kebijakan Sekolah, Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), 8 (delapan standar pendidikan nasional) SMP Negeri 23 Kota Bandung, Model Kegiatan Proses Pembelajaran, Motivasi Tenaga Pendidik, Kompetensi Tenaga Pendidikan, Keadaan guru dan siswa, Fasilitas dan prasarana sekolah, dan administrasi guru.

Pada tahap ini digunakan 2 model matriks pengumpulan data yaitu: matriks faktor strategi *eksternal* dan matriks faktor strategi *internal*. Langkah – Langkah Menyusun Matriks Faktor Strategi *Eksternal* (EFAS) Matriks Faktor Strategi *Internal* (IFAS)

- Penyusunan dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman serta Kekuatan dan Kelemahan)
- Beri bobot masing – masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting).
- Hitung rating (di dalam kolom 3) untuk masing masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi sekolah yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4 tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1), sedangkan pemberian rating untuk ancaman adalah kebalikan dari pemberian rating peluang.
- Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outsatnding*) sampai 1,0 (*poor*).
- Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor – faktor tersebut dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh skor pembobotan bagi sekolah yang bersangkutan. Nilai total ini akan menunjukkan bagaimana sekolah dalam hal SEA *Digital Class* Kota Bandung bereaksi terhadap faktor – *faktor strategis eksternalnya*.

Tabel 2. Identifikasi dan Pembobotan Faktor-faktor EFAS

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
PELUANG (O) 1. Dukungan pemerintah daerah (Dinas Pendidikan Kota Bandung) terhadap implementasi MPMBS di SMPN 23 Kota Bandung)	0.15	4	0.60	Adanya dukungan dari Pemkot Bandung dan Dinas Pendidikan untuk pengimplementasian MPMBS di SMPN 23 Kota Bandung.
2. Adanya program kerja “Bandung Smart City” dan “Bandung Masagi” yang memberikan akses yang cukup luas untuk	0.1	3	0.3	Dengan adanya program tersebut merupakan sarana untuk mengembangkan kreatifitas dan prestasi sekkolah di kota Bandung

pengembangan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah				sesuai dengan karakteristik sekolahnya masing-masing.
3. Kesesuaian infrastruktur dengan tuntutan potensi daerah dan perkembangan IPTEK	0.1	3	0.3	SMPN 23 Kota Bandung memiliki infrastruktur yang sesuai dengan tuntutan potensi daerah dan perkembangan IPTEK
4. Tuntutan Masyarakat terhadap lulusan yang berkualitas	0.1	3	0.3	Adanya tuntutan masyarakat terhadap lulusan yang berkualitas untuk mampu bersaing.
5. Daya dukung pihak perusahaan atau swasta (donasi) dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS)	0.15	3	0.45	Adanya dukungan pihak swasta atau perusahaan untuk meningkatkan ketercapaian pelaksanaan MPMBS di SMPN 23 Bandung baik bersifat incidental maupun berkesinambungan.
JUMLAH TOTAL	0.6		1.95	

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
ANCAMAN (T)				
1. Perkembangan Ilmu pengetahuan dan teknologi	0.05	3	0.15	Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat dapat menyebabkan aspek ketertinggalan dalam penguasaan kompetensi.
2. Dampak globalisasi dalam berbagai sektor, khususnya pendidikan yang menuntut kekuatan yang tangguh di taraf nasional dan internasional	0.05	3	0.15	Adanya tuntutan kondisi pendidikan yang bisa beradaptasi dengan tuntutan-tuntutan sebagai dampak era globalisasi.
3. Lulusan belum dapat bersaing di tingkat internasional khususnya di kawasan Asia Tenggara.	0.1	3	0.3	Lulusan-lulusan yang belum siap bersaing di tingkat global khususnya di kawasan Asia Tenggara.
4. Kluster SMP Negeri 23 Bandung masih berada range kluster rendah	0.1	3	0.3	Tiga tahun terakhir posisi SMP Negeri 23 Kota Bandung berada pada cluster bawah sehingga berakibat pada kualitas row input peserta didik.
5. Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)	0.1	3	0.3	Belum maksimalnya pengkondisian peserta didik untuk mampu berkompetensi secara global khususnya di kawasan ASEAN
JUMLAH TOTAL O+T	1.0		3.15	

Berdasarkan tabel perhitungan identifikasi dan pembobotan factor EFAS di atas, dapat disimpulkan :

- Butir peluang aspek kebijakan dan dukungan pemerintah Dinas Pendidikan Kota Bandung dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) adalah peluang yang paling besar yang dimiliki oleh sekolah walaupun masih jauh dari nilai tertinggi.

- Kesesuaian infrastruktur penunjang untuk peningkatan kompetensi tenaga pendidik yang disebabkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat pada tabel ancaman point nomor satu dapat diminimalisir dengan adanya kebijakan-kebijakan pemerintah kota disertai adanya keterlibatan pihak non sekolah dalam hal ini perusahaan-perusahaan yang peduli terhadap dunia pendidikan.
- Peluang ini juga akan memperkecil ancaman pada butir tiga yaitu pendidikan yang bermutu yang dapat menjawab tantangan era globalisasi di segala bidang terutama bidang pendidikan serta diharapkan dapat memfasilitasi lulusan-lulusan pendidikan yang siap bersaing di tingkat Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA).

Tabel 3. Identifikasi dan Pembobotan Faktor-faktor IFAS

Faktor-Faktor Strategis <i>Internal</i>	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
KEKUATAN (S)				
1. Sumber Daya Manusia yang sangat memadai sebagai tenaga pendidik dan telah memenuhi standar persyaratan yang diberlakukan oleh Dinas Pendidikan Kota Bandung	0.15	3	0.45	Terdapatnya motivasi yang cukup tinggi pada tenaga pendidik dan peserta didik dalam mengembangkan SEA <i>Digital Class</i> dengan terlibatnya pada beberapa kegiatan SEA <i>digital Class</i> termasuk peningkatan kompetensi melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan.
2. Pendekatan metode pembelajaran berbasis IT	0.1	3	0.3	Secara garis besar sekolah jenjang SMP di Kota Bandung sudah terbiasa dengan proses pembelajaran berbasis IT.
3. 100% tenaga pendidik yang berstatus PNS telah lulus sertifikasi sebagai guru profesional	0.1	3	0.3	Sekolah Digital Bandung merupakan <i>pioneer</i> untuk pengembangan <i>Digital Class</i> .
4. Komitmen dan Motivasi Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan yang relatif tinggi untuk terselenggaranya proses pendidikan yang bermutu	0.1	3	0.3	Adanya komitmen yang penuh diantara stakeholders dan tenaga kependidikan dalam pengembangan SEA <i>Digital Class</i> Kota Bandung.
5. Sarana dan prasarana yang sangat representative untuk proses pembelajaran	0.15	3	0.45	Dikeuarkannya SK POKJA Sekolah Digital Bandung mengenai Struktur Organisasi Sekolah Digital Bandung sebagai acuan pelaksanaan pengembangan SEA <i>Digital Class</i> Kota Bandung.
JUMLAH TOTAL	0.60		1.80	

Faktor-Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komantar
KELEMAHAN (W) 1. Kondisi Sosial yang kurang kondusif bagi terselenggaranya pendidikan yang bermutu	0.1	3	0.3	Belum seluruhnya sekolah-sekolah SMP di Kota Bandung untuk memberikan perhatian khusus untuk pengembangan SEA <i>Digital Class</i>
1. Beban Anggaran yang cukup tinggi dalam rangka implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS)	0.15	3	0.45	Beban anggaran yang cukup besar bagi sekolah-sekolah SMP di Kota Bandung dalam meningkatkan ketersediaan infrastruktur penunjang SEA <i>Digital Class</i> .
2. Perubahan <i>mindset</i> tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam imlementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS)	0.05	3	0.15	Masih terdapat tenaga pendidik hususnya pada jenjang SMP Kota bandung yang tidak mau berubah pada pemberdayaan IT sebagai sumber pembelajaran.
4. Kompetensi Tenaga Pendidik	0.05	3	0.15	Belum meratanya kompetensi guru jenjang SMP Kota bandung dan hal penguasaan IT.
5. Masih kurangnya partisipasi aktif masyarakat dalam upaya impementasi progam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS)	0.05	3	0.15	Masih terdapat sekolah dengan layanan internet di bawah standar.
JUMLAH TOTAL W+T	1.0		3.00	

Berdasarkan tabel perhitungan identifikasi dan pembobotan factor IFAS di atas, dapat disimpulkan :

- Bobot masing – masing butir antara kekuatan dan kelemahan untuk pengimplementasian manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) khususnya pada di SMP Negeri 23 Kota Bandung dalam kondisi cukup seimbang baik dari skor dan rating. Hal ini bisa dijadikan pelajaran untuk pihak sekolah bahwa kekuatan yang ada kurang begitu dimaksimalkan untuk meminimalisir kelemahan yang ada.
- Diharapkan dengan analisis ini sekolah terus berusaha dan meningkatkan kekuatan organisasi dengan seoptimal mungkin agar kelemahan yang ada dapat teratasi.

Tahap Analisis Data SWOT

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam perumusan strategi. Matriks SWOT dapat menggambarkan keterkaitan antara faktor-faktor eksternal dengan internal sehingga diharapkan dihasilkannya langkah-langkah strategis untuk pengembangan

organisasi SMP Negeri 23 Kota Bandung. Di bawah ini digambarkan matriks SWOT untuk pengembangan implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).

Tabel 4. Pemetaan Matriks SWOT

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p style="text-align: center;"><u>STRENGTHS (S)</u></p> <p>Sumber Daya Manusia yang sangat memadai sebagai tenaga pendidik yang memenuhi persyaratan</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pendekatan metode pembelajaran berbasis IT ○ 100% tenaga pendidik yang berstatus PNS telah lulus sertifikasi sebagai guru profesional ○ Komitmen Tenaga pendidik ○ Sarana dan prasarana yang memadai 	<p style="text-align: center;"><u>WEAKNESSES (W)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kondisi sosial ○ Beban Anggaran ○ Perubahan mindset ○ Kompetensi IT ○ Partisipasi Masyarakat
<p style="text-align: center;"><u>OPPORTUNITY (O)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kebijakan dan dukungan Pemerintah Daerah /Dinas Pendidikan. ○ Kesesuaian infrastruktur dengan tuntutan potensi daerah dan perkembangan IPTEK ○ Tuntutan Masyarakat terhadap lulusan yang berkualitas ○ Daya dukung pihak perusahaan (donasi) ○ Program Bandung Smart City sebagai program kerja Kota Bandung 	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGI SO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Upaya terus menerus untuk selalu meningkatkan motivasi tenaga pendidik dan peserta didik dengan kebijakan dan dukungan pemerintah kota/Dinas Pendidikan dalam meningkatkan efektifitas pengimplementasian MPMBS di SMPN 23 Kota Bandung • Terus berupaya untuk melakukan pendekatan proses pembelajaran berbasis IT yang dalam pengembangannya didukung oleh adanya kesesuaian infrastruktur dengan tuntutan potensi daerah dan perkembangan IPTEK • Terus meningkatkan komitmen yang tinggi antara tenaga pendidik dan peserta didik dalam memenuhi tuntutan masyarakat terhadap lulusan yang berkualitas. 	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGI WO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diharapkan dengan adanya kebijakan dan dukungan pemerintah daerah dapat yang mengatur pelaksanaan MPBS dapat memperkuat implementasi MPMBS di SMPN 23 Kota Bandung. • Peran serta Kebijakan pemerintah daerah / dinas pendidikan kota Bandung dalam hal peningkatan infrastruktur penunjang disertai keterlibatan pihak donasi non pemerintahan (perusahaan) dapat mengatasi beban anggaran yang cukup besar bagi sekolah dalam peningkatan infrastruktur penunjang pelaksanaan MPMBS. • Terus berupaya untuk meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dengan dukungan kebijakan pemerintah kota/dinas pendidikan serta keterlibatan.
<p style="text-align: center;"><u>THREATS (T)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Perkembangan Ilmu dan Teknologi 	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGI ST</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Selalu berusaha dan bekerja keras untuk menjadi yang terbaik di segala bidang baik itu guru, 	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGI WT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Perbaiki secara beresinambungan secara menyeluruh dengan motivasi untuk merubah

<ul style="list-style-type: none"> ○ Dampak globalisasi dalam berbagai sektor, khususnya pendidikan yang bermutu ○ Lulusan belum dapat bersaing di tingkat internasional khususnya di kawasan Asia Tenggara. ○ SMPN 23 merupakan sekolah cluster bawah ○ Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 	<p>peserta didik dalam rangka menjawab tantangan akibat perkembangan IPTEK yang pesat dan persaingan di tingkat ASEAN dengan diberlakukannya MEA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terus berkreatifitas dan berinovasi dalam proses pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi. • Menjadikan daya dukung pemerintah daerah termasuk dinas pendidikan sebagai dasar untuk pengimplementasian MPMBS di SMP Negeri 23 Kota Bandung. 	<p>mindset kearah yang lebih baik akan menciptakan sumber daya manusia dalam hal ini tenaga pendidik dengan kompetensi yang cukup memadai sebagai cerminan dalam rangka menjawab tantangan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi Serta dampak globalisasi diberbagai sektor khususnya pendidikan.</p>
---	--	---

Tahap Perhitungan Analisis SWOT Implementasi MPMBS

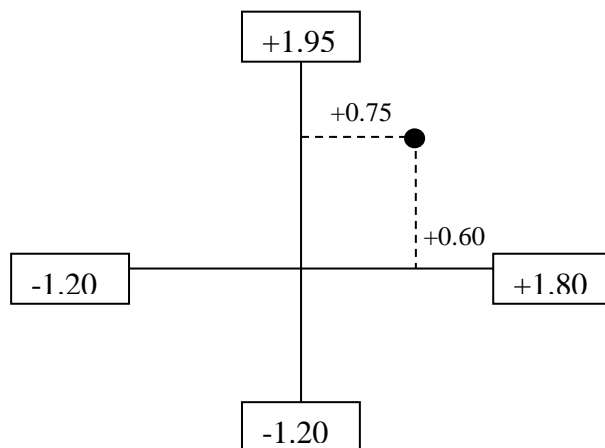
Dengan mempergunakan tabel Faktor Internal-Eksternal, dan skala sangat tinggi, tinggi, sedang, dan rendah, maka implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) di SMP Negeri 23 Kota Bandung apabila dianalisis dengan diagram *Cartesius* posisinya dapat diketahui sebagai perhitungan berikut:

Tabel 5. Perhitungan Diagram Cartesius SWOT

IFAS	3.00	EFAS	3.15
Total Skor Kekuatan (S)	1.80	Total Skor Peluang (O)	1.95
Total Skor Kelemahan (W)	1.20	Total Skor Ancaman (T)	1.20
S-W	0.60	O-T	0.75

Berdasarkan tabel di atas maka nampak bahwa titik koordinat posisi implementasi MPMBS SMP negeri 23 Kota Bandung pada titik-titik sumbu kekuatan 0,60 dan sumbu peluang 0,75. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam diagram cartesius sebagaimana berikut:

AFI = 3,00 , dengan (S = 1.80) dan (W = 1,20) , jadi (S – W = 1,80 – 1,20 = 0,60)
AFE = 3,15 , dengan (O = 1,95) dan (T = 1,20) , jadi (O – T = 1,95 – 1,20 = 0,75)



Gambar 3.5. Diagram Cartesius Analisis SWOT

Berikut Skala yang biasa digunakan dalam menganalisis SWOT skala 1-4 (Rangkuti, 2008 : 22 – 25)

Kekuatan	: Poin 1 = Kecil	Peluang	: Poin 1 = Besar
	Poin 4 = Besar		Poin 4 = Kecil
Kelemahan	: Poin 1 = Kecil	Ancaman	: Poin 1 = Besar
	Poin 4 = Besar		Poin 4 = Kecil

Penjelasan:

- Dari perhitungan diatas dapat diuraikan beberapa hal yang berhubungan dengan SWOT pada implementasi MPMBS di SMP Negeri 23 Kota Bandung, berdasarkan perhitungan organisasi memiliki kekuatan yang masih kurang baik terbukti dari AFI (*analisis faktor internal*) berupa kekuatan dengan poin 1,80 dari skala 1 s/d 4 (1,80) adalah angka yang masih kurang untuk kategori kekuatan.
- Poin kelemahan 1,20 adalah angka yang sangat besar untuk kategori kelemahan. Selisih S dan W ini tidak jauh hanya 0,60 artinya kekuatan yang dimiliki organisasi sangat memungkinkan untuk menutupi kelemahan jika organisasi melakukan hal-hal yang berkontribusi terhadap aspek kekuatan. Hal ini dapat dijadikan acuan bagi pihak organisasi untuk menetapkan kebijakan-kebijakan yang baru dan lebih inovatif untuk meningkatkan poin kekuatan organisasi SEA *Digital Class* sehingga jauh diatas poin kelemahan organisasi.
- Pada analisis AFE (*analisis faktor eksternal*) organisasi SMP Negeri 23 Kota Bandung mempunyai poin peluang 1,95 angka ini jika dilihat dari skala 1 – 4 masih belum bisa dikatakan cukup. Hal ini dapat dijadikan pelajaran bagi organisasi untuk lebih meningkatkan kemampuan dalam memanfaatkan peluang dan mencari peluang lain dalam rangka memajukan organisasi.
- Pada poin ancaman 1,20 poin ini adalah angka yang melebihi standar skala untuk kategori ancaman yaitu jika poin 1 maka ancaman tersebut besar. Dengan demikian antara peluang dan ancaman hanya selisih 0,75 masih banyak hal – hal yang harus diusahakan organisasi agar poin peluang bisa lebih besar daripada poin ancaman.
- Kondisi implementasi MPMBS di SMP Negeri 23 Kota Bandung belum maksimal dalam implementasi MPMBS masih banyak hal – hal yang harus di perbaiki dalam mengambil keputusan yang tepat untuk kemajuan organisasi.
- Analisis terhadap gambar diatas menghasilkan strategi yang perlu dikembangkan oleh SMP Negeri 23 Kota Bandung dalam implementasi MPMBS yaitu strategi agresif dengan meningkatkan kekuatan (S) untuk memperoleh nilai peluang (P) dari luar.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Analisis strategik implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) di SMP Negeri 23 kota Bandung dapat disimpulkan bahwa :

1. Dalam implementasi MPMBS pada pelaksanaannya belum tercapai secara maksimal dikarenakan masih terdapatnya beberapa faktor penghambat seperti: pemahaman (*mindset*); terbatasnya sumber daya manusia yang kompeten, beban anggaran, dan manajemen sekolah.
2. Tingkat efektifitas implementasi MPMBS belum memberikan dampak yang signifikan hal ini diakibatkan oleh beberapa aspek diantaranya: perubahan pemahaman tenaga pendidik sebagai fasilitator, alokasi dana yang cukup besar, sumber daya manusia yang terbatas, dan infrastruktur.
3. Strategi yang digunakan untuk memaksimalkan implementasi MPMBS salah satunya adalah strategi agresif dengan meningkatkan kekuatan organisasi (S) untuk memperoleh peluang-peluang yang ada (O) sehingga diharapkan tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

Saran yang bisa disampaikan dalam pelaksanaan implementasi MPMBS di SMP Negeri 23 Kota Bandung guna memaksimalkan hasil sesuai harapan maka diupayakan sebagai berikut :

1. Melakukan kegiatan yang berkontribusi positif terus menerus terhadap implementasi MPMBS sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan.
2. Terus berupaya untuk melakukan pendekatan proses pembelajaran berbasis IT yang dalam pengembangannya didukung oleh adanya kesesuaian infrastruktur dengan tuntutan potensi daerah dan perkembangan IPTEK sehingga implementasi MPMBS dapat memberikan nilai efektivitas yang cukup signifikan.
3. Terus meningkatkan komitmen yang tinggi antara tenaga pendidik dan peserta didik dalam implementasi MPMBS sebagai upaya memenuhi tuntutan masyarakat terhadap lulusan yang berkualitas

E.DAFTAR PUSTAKA

- A Tabrani R, (2000), *Upaya Peningkatan Budaya Kerja Guru*, Cianjur CV. Dinamika Karya
- Ambar Teguh Sulistiani Rosidah, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Hadian Dedi, Adang,(2013), *Pemahaman Terhadap Ilmu Perilaku Organisasi*, Buku kesatu, Bandung : CV. Warta Bagja
- E. Porter, Michael. 1994. *Keunggulan Bersaing*. (Terjemahan : Tim Binarupa Aksara) Jakarta: Binarupa Aksara.
- Amir, M. Taufiq, 2011, *Manajemen Strategik Kosep dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Kamaluddin, Murdjani, dan Jusuf Abadi Muh, 2011, *Manajemen Strategi Teori dan Kajian Empiris*, Kendari: Unhalu Press
- Arikunto, Suharsimi dan Jabar, Cipi Safruddin Abdul (2010). *Evaluasi Program Pendidikan Pedoman Teoritis Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Depdiknas. (2007a). *Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Peran Serta Masyarakat dalam Pengembangan Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- Fattah, Nanang (2009). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, H.E. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Rosda.
- Sagala, Syaiful (2011). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, cv.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. (2006). Jakarta: Diperbanyak oleh PT Armas Duta Jaya.