



**PERENCANAAN STRATEGIK PROGRAM SEKOLAH
PENGGERAK SEKOLAH DASAR BERBANTUAN ANALISIS
SWOT DI SEKOLAH DASAR NEGERI KOTA SEMARANG**

TESIS

Oleh:

ISWANDI

NPM: 21510001

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS PGRI SEMARANG

2023



**PERENCANAAN STRATEGIK PROGRAM SEKOLAH
PENGGERAK SEKOLAH DASAR BERBANTUAN ANALISIS
SWOT DI SEKOLAH DASAR NEGERI KOTA SEMARANG**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister
Manajemen Pendidikan**

Oleh:

ISWANDI

NPM: 21510001

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS PGRI SEMARANG

2023

PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis berjudul "Perencanaan Strategik Program Sekolah Penggerak Sekolah Dasar Berbantuan Analisis SWOT di Sekolah Dasar Negeri Kota Semarang" yang ditulis oleh Iswandi telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Semarang.

Pada hari : Kamis

Tanggal : 27 Juli 2023

Ketua

Prof. Dr. Harjito, M.Hum.
NPP: 936501103

Sekretaris

Dr. Noor Miyono, M.Si.
NPP: 126401367

1. Dr. Ngurah Ayu Nyoman M., M.Pd
NPP: 936901098



2. Dr. Ngasbun Egar, M.Pd
NPP: 956701118

3. Dr. Endang Wuryandini, M.Pd.
NPP: 136401416

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Iswandi
NPM : 21510001
Program Studi : Manajemen Pendidikan
Judul Tesis : Perencanaan Strategik Program Sekolah
Penggerak Sekolah Dasar Berbantuan
Analisis SWOT di Sekolah Dasar Negeri
Kota Semarang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri. Saya bertanggung jawab terhadap tesis baik secara moral, akademik, maupun hukum dengan segala akibatnya.

Apabila dikemudian hari terbukti tesis ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, Agustus 2023

Yang membuat pernyataan,



Iswandi

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

“Orang yang sukses adalah orang yang mampu melihat peluang dan mampu mememanfaatkannya”

Persembahan:

Tesis ini kupersembahkan pada:

1. Kepada kedua orang tua tercinta, Ayahanda dan Ibunda, ketulusanya dari hati atas doa yang tak pernah putus, semangat yang tak ternilai.
2. Istri dan anak-anaku yang selalu memberi support dan motivasi dalam proses pembuatan tesis ini.
3. Teman-teman guru, para kepala sekolah, pengawas, pengampu kebijakan pendidikan dan juga tenaga kependidikan.
4. Dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan serta ilmunya kepadaku.
5. Almamaterku Universitas PGRI Semarang

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah Yang Maha Esa atas kasih karuniaNya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Perencanaan Strategik Program Sekolah Penggerak Sekolah Dasar Berbantuan Analisis SWOT di Sekolah Dasar Negeri Kota Semarang“ semoga bermanfaat. terselesainya penulisan ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan. Ucapan terima kasih ini disampaikan kepada :

1. Dr. Sri Suciati, M.Hum, Rektor Universitas PGRI Semarang yang telah menetapkan kebijakan yang sangat berarti sehingga penulis dapat menempuh studi lanjut di UPGRIS ini.
2. Prof. Dr. Harjito, M.Hum, Direktur Pascasarjana Universitas PGRI Semarang yang telah memberikan kemudahan dalam pelaksanaan kegiatan perkuliahan
3. Ketua program studi Magister Manajemen Pendidikan, Dr. Noor Miyono, M.Si atas motivasi dan kemudahan layanan selama studi.
4. Dosen Pembimbing I, Dr. Ngurah Ayu Nyoman M, M.Pd, yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan dalam penyusunan tesis ini
5. Dosen Pembimbing II, Dr. Ngasbun Egar, M.Pd, yang telah meluangkan waktunya membimbing, memberi kritik, saran dan koreksinya dalam penulisan tesis ini.
6. Segenap Dosen dan Staff Progran Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana UPGRIS yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan serta dukungan demi terselesaikannya penyusunan tesis ini.
7. Kepala sekolah dan guru Sekolah Penggerak Sekolah Dasar di Kota Semarang yang telah mengizinkan dan bersedia memberi informasi-informasi terkait rumusan masalah penelitian yang diangkat dalam penyusunan tesis ini.
8. Teman-teman seperjuangan yang telah banyak memberi dukungan dalam penyusunan dan penyelesaian tesis ini.

Atas segala bantuan, motivasi dan dukungan semua pihak, peneliti tidak mampu membalas yang sebanding. Peneliti hanya berdo'a dan berharap, semoga Allah SWT mencatat sebagai amal shaleh dan membalasnya dengan balasan baik dan berlipat ganda. Aamiin.

Semarang, Agustus 2023

Peneliti

ABSTRAK

Iswandi. 2023. Perencanaan Strategik Program Sekolah Penggerak Sekolah Dasar Berbantuan Analisis SWOT di Sekolah Dasar Negeri Kota Semarang. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan. Program Pascasarjana Universitas PGRI Semarang. Pembimbing I Dr. Ngurah Ayu Nyoman M, M.Pd, dan Pembimbing II Dr. Ngasbun Egar., M.Pd.

Penelitian ini memiliki tujuan dari penelitian ini untuk: 1) Mengetahui deskripsi analisis SWOT dalam strategik perencanaan program sekolah penggerak yang digunakan di sekolah dasar di Kota Semarang, dan 2) Mengetahui pengembangan analisis SWOT dalam perencanaan strategik program sekolah penggerak sekolah dasar.

Pendekatan Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian pengembangan (Research & Development). Penelitian ini mengambil lokasi di Sekolah Penggerak jenjang sekolah dasar negeri di Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan desain deskriptif-kualitatif. Sumber data yang terlibat pada studi pendahuluan ini adalah kepala sekolah dan guru. Sumber data pada studi ini diantaranya adalah pakar dan praktisi, dosen, dan pihak terkait dari Dinas Pendidikan Kota Semarang. Teknik analisis data pada penelitian yaitu melalui tiga aktivitas yaitu Kondensasi data/pemadatan data, tampilan data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian adalah 1) model faktual analisis swot yang dilakukan belum berjalan dengan maksimal. 2) pengembangan model analisis swot dalam perencanaan strategik meliputi: 1) Kuadran 1, sekolah memiliki peluang dan kekuatan internal yang baik. 2) Kuadran 2, sekolah memiliki ancaman tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal. 3) Kuadran 3, sekolah menghadapi peluang dimasyarakat yang sangat besar tetapi memiliki beberapa kendala atau kelemahan internal. 4) Kuadran 4, sekolah menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal sehingga situasinya tidak menguntungkan. 3) model akhir pengembangan analisis swot dalam perencanaan strategik sudah efektif dan layak digunakan.

Simpulan penelitian ini adalah model pengembangan SWOT dalam perencanaan strategik sekolah sudah efektif dan layak digunakan dengan hasil ujicoba terbatas di SDN Sampangan 01 dan SDN Karangrejo 01 hasil rata-rata mencapai 81,5 % dengan kategori sangat baik. Kepala sekolah diharapkan dapat menggunakan kertas kerja SWOT dalam perencanaan strategik untuk melakukan analisis dalam organisasi.

Kata Kunci: *Program Sekolah Penggerak, Perencanaan Strategik, Analisis Swot, Kertas Kerja*

ABSTRACT

Iswandi. 2023. *Strategic Planning for the Primary School Drive Program Assisted by SWOT Analysis at SDN Sampangan 01, Semarang City*. Thesis. Education Management Study Program. PGRI Semarang University Postgraduate Program. Advisor I Dr. Ngurah Ayu Nyoman M, M.Pd, and Supervisor II Dr. Ngasbun Egar., M.Pd.

This research has the aims of this study to: 1) Know the description of the SWOT analysis in the strategic planning of the School Mobilization Program used in elementary schools so far in the city of Semarang, and 2) Know the development of SWOT analysis in the strategic planning of the School Mobilization Program in elementary schools.

The research approach used in this research is a qualitative approach. The type of research conducted is research and development (Research & Development). This research took place at SD level Mobilization Schools in the Gajahmungkur District, Semarang City (Karungrejo 01 Elementary School and Sampangan 01 Elementary School). This study uses a descriptive-qualitative design. The data sources involved in this preliminary study were school principals and teachers. Data sources in this study included experts and practitioners, lecturers, and related parties from the Semarang City Education Office. Data analysis techniques in research are through three activities, namely data condensation/data compaction, data display, and drawing conclusions.

The results of the study are 1) the swot analysis factual model that has been carried out has not run optimally. 2) development of the swot analysis model in strategic planning includes: 1) Quadrant 1, the school has good internal opportunities and strengths. 2) Quadrant 2, the school has threats but still has internal strength. 3) Quadrant 3, the school faces enormous opportunities in society but has some internal constraints or weaknesses. 4) Quadrant 4, the school faces various internal threats and weaknesses so that the situation is unfavorable. 3) the final model for the development of swot analysis in strategic planning is effective and feasible to use.

The conclusion of this study is that the SWOT development model in strategic planning is effective and feasible to use with limited trial at SDN Sampangan 01 and SDN Karangrejo 01 average yield reach 81,5 % with very good category. Principals are expected to be able to use swot working papers in strategic planning to carry out analysis within the organization

Keywords: *Driving School Program, Strategic Planning, Swot Analysis, Working Paper*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
ABSTARCT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi & Pembatasan Masalah	7
C. Rumusan Masalah	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	8
F. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Teori Pengembangan.....	10
B. Program Sekolah penggerak.....	11
C. Perencanaan Strategik	14
D. Analisis SWOT	22
E. Kertas Kerja	28
F. Penelitian yang Relaven	30
G. Hipotesis Penelitian.....	35
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	36
B. Tempat dan Waktu Penelitian	37

C. Desain Penelitian.....	39
D. Subjek Ujicoba	42
E. Data dan Sumber Data.....	42
F. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian	42
G. Teknik Analisis Data.....	44
H. Pengecekan Keabsahan Data.....	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	49
B. Pembahasan.....	78
BAB V SIMPULAN, SARAN DAN IMPLIKASI	
A. Simpulan.....	87
B. Saran.....	88
C. Implikasi	88
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN	92

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Data Rapot Pendidikan tahun 2021.....	5
3.1 Rencana Pelaksanaan Penelitian	37
3.2 Panduan Wawancara	44
3.3 Panduan Observasi	44
4.1 lembar Validasi Penilaian Para Ahli dan Praktisi	57
4.2 Hasil Validator I Prnilaian Para Ahli	58
4.3 Hasil Validator II Prnilaian Para Ahli	59
4.4 Rekap Hasil Validasi Penilaian Para Ahli.....	60
4.5 Klasifikasi Kriteria Penilaian Ahli.....	61
4.6 Hasil Validator Penilaian Praktisi I.....	62
4.7 Hasil Validator Penilaian Praktisi II.....	63
4.8 Hasil Validator Penilaian Praktisi III.....	63
4.9 Hasil Validator Penilaian Praktisi IV.....	64
4.10 Hasil Validator Penilaian Praktisi V.....	65
4.11 Rekapitulasi Hasil Validasi Penilaian Para Praktis.....	65
4.12 Klasifikasi Kriteria Penilaian Praktisi.....	66
4.13 Kriteria Evaluasi Model.....	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Desain Alur Penelitian.....	39
4.1 Model Faktual.....	55
4.2 Model Konsep	58
4.3 Model Konsep Validasi.....	64
4.4 Bagan Uji Coba SDN Sampangan 01.....	74
4.5 Bagan Uji Coba SDN Karangrejo 01.....	75
4.6 Rekapitulasi Uji Coba.....	76
4.7 Model Akhir.....	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Validasi dan FGD.....	93
2. Buku Pedoman	100
3. Kuesioner Evaluasi Model	108
4. Foto Kegiatan	110
5. Surat Ijin Penelitian	118
6. Surat Telah Melakukan Penelitian	120

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Paradigma baru manajemen pendidikan memberikan kewenangan luas kepada pihak sekolah atau stakeholder dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian pendidikan di sekolah. Di samping itu adanya perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang merambah kesekolah-sekolah, semakin membuat kompleks kehidupan satuan pendidikan, bukan sebaliknya. Sekolah tidak lagi dapat menerima suatu perubahan sebagaimana adanya, tetapi harus menerima perubahan itu menjadi sesuatu yang lebih berguna bagi sekolah, peserta didik dan masyarakat.

Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan, diperlukan perencanaan strategi atau cara yang harus diambil dan dikembangkan agar sekolah dapat maju dan berkembang. Dalam manajemen pendidikan terdapat manajemen strategik yang dapat digunakan sekolah untuk merencanakan strategi agar sekolah dapat tetap bertahan dan makin meningkatkan mutunya. Dalam manajemen strategik, hal yang paling mendasar adalah analisis dari berbagai sudut pandang baik itu bersifat internal dan eksternal, yang biasa kita kenal dengan analisis SWOT yaitu: *strengths, weakness, opportunity, and threats* (Rohman, 2017: 38). Konsep tentang analisis SWOT, yaitu suatu analisa keadaan yang melihat dari empat sudut pandang, yaitu: *strength* (kekuatan) menganalisis keunggulan/kekuatan sumber daya dasar yang ada, *weakness* (kelemahan) menganalisis keterbatasan sumber

daya yang ada yang dapat menghambat tercapainya tujuan pendidikan, *opportunity* (peluang) menganalisis situasi-situasi utama yang menguntungkan bagi organisasi/lembaga pendidikan, dan *threat* (tantangan) menganalisis situasi-situasi utama yang tidak menguntungkan bagi situasi pendidikan.

Ada dua faktor dalam analisis SWOT yang sangat mempengaruhi maju mundurnya pendidikan, yaitu faktor dominan dan faktor penghambat. Yang termasuk faktor dominan adalah (kekuatan dan peluang) dan faktor penghambat (kelemahan dan tantangan). Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam upaya pengembangan mutu lembaga pendidikan. Dengan menggunakan analisis SWOT suatu lembaga pendidikan dapat mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja lembaga pendidikan tersebut. Dalam menyusun perencanaan, sekolah berusaha menguraikan seluruh sumber daya, daya dukung, keunggulan, dan kelemahan yang dimiliki. Analisis terhadap hal tersebut menggunakan analisis SWOT. Dalam analisis SWOT suatu permasalahan dapat dilihat secara komprehensif.

Pendidikan bermutu merupakan pendidikan yang dapat menjawab berbagai tantangan dan masalah yang akan dihadapi sekarang dan atau masa yang akan datang. Dapat disimpulkan bahwa mutu atau kualitas pendidikan adalah kemampuan lembaga dan sistem pendidikan dalam memberdayakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan mutu yang sesuai dengan harapan atau tujuan pendidikan melalui proses pendidikan yang efektif (Sukmadinata, dkk. 2011). Pengelolaan satuan pendidikan dalam hal ini adalah penerapan manajemen berbasis sekolah selain mensyaratkan adanya pedoman, pengelolaan pendidikan

harus berdasarkan prinsip rencana pengembangan, rencana tersebut kemudian diimplementasikan dalam bentuk rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran lebih rinci dari rencana jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa selama 4 (empat) tahun.

Upaya untuk meningkatkan keberadaan sekolah yang bermutu maka Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi melakukan terobosan dengan menerbitkan Surat Keputusan No. 162 tahun 2021 tentang Program Sekolah Penggerak. Program Sekolah Penggerak merupakan upaya untuk mewujudkan visi pendidikan Indonesia dalam mewujudkan Indonesia Maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian melalui terciptanya Profil Pelajar Pancasila (sekolah.penggerak.kemendikbud.go.id). Untuk mencapai tujuan Program Sekolah Penggerak tersebut, terdapat lima intervensi dari pemerintah yang saling berkaitan. Lima intervensi tersebut adalah:

1. Pendampingan konsultatif dan asimetris. Program kemitraan antara Kemendikbud dan pemerintah di mana Kemendikbud memberikan pendampingan implementasi Sekolah Penggerak.
2. Penguatan sumber daya manusia di sekolah. Penguatan Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, Penilik, dan Guru melalui program pelatihan dan pendampingan intensif (*coaching*) one to one dengan pelatih ahli yang disediakan oleh Kemdikbud.
3. Pembelajaran dengan paradigma baru. Pembelajaran yang berorientasi pada penguatan kompetensi dan pengembangan karakter yang sesuai nilai-nilai Pancasila, melalui kegiatan pembelajaran di dalam dan luar kelas.
4. Perencanaan berbasis data. Manajemen berbasis sekolah: perencanaan berdasarkan refleksi diri satuan pendidikan.
5. Digitalisasi Sekolah. Penggunaan berbagai platform digital bertujuan mengurangi kompleksitas, meningkatkan efisiensi, menambah inspirasi, dan pendekatan yang disesuaikan.

Kebijakan tentang Program Sekolah Penggerak berdampak pada ikut mendaftarnya sekolah-sekolah agar bisa menjadi sasaran program Sekolah

Penggerak. Dengan menjadi bagian dari Program Sekolah Penggerak yang digagas oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Riset dan Teknologi maka otomatis sekolah tersebut akan mendapat fasilitas dan perhatian dari pemerintah. di wilayah Kecamatan Gajahmungkur terdapat 2 sekolah negeri yang sudah lolos dalam Program Sekolah Penggerak angkatan 2 yaitu: SDN Karangrejo 01 dan SDN Sampangan 01. SDN Karangrejo 01 merupakan sekolah dengan akreditasi A tahun 2022 sedangkan SDN Sampangan 01 juga akreditasi A tahun 2019.

Pengembangan strategik dalam program sekolah yang dilaksanakan oleh sekolah-sekolah di Kota Semarang termasuk di sekolah penggerak kenyataan dilapangan belum sepenuhnya memiliki pengembangan strategik yang terencana dengan baik berdasar analisis lapangan. Hal ini berdasar dari hasil wawancara dengan beberapa kepala sekolah dan guru serta melihat hasil dari rapot pendidikan tahun 2021. Dalam perencanaan program sekolah tersebut kegiatan perumusan dan penetapan visi, misi, tujuan dan rencana kerja sekolah belum sepenuhnya menjalankan kebijakan dalam Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007. Hal ini dapat juga dilihat dari kurangnya sosialisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada seluruh warga sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Pengembangan strategik untuk program sekolah biasanya hanya mengacu dari program sekolah tahun-tahun sebelumnya tanpa melihat adanya realita perkembangan permasalahan sekolah tersebut ataupun berdasar dari hasil analisis SWOT. Dengan kata lain bahwa pengembangan strategic penyusunan perencanaan program sekolah belum didasari data-data akurat terbaru dilapangan tentang kebutuhan sekolah dengan tantangan hambatan yang terbaru.

Sebagai gambaran adalah contoh SDN Sampangan 01 merupakan Sekolah Penggerak di Dabin 1 Gugus Gajahmada Kecamatan Gajahmungkur dengan hasil akreditasi A (2019) dengan latar belakang orang tua berkemampuan menengah ke bawah. Hasil dari rapot pendidikan tahun 2021 sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Capaian Rapot Pendidikan SDN Sampangan 01 dan SDN Karangrejo 01 Tahun 2021

No	Indikator	Nilai Sekolah	Capaian
1	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi perlu intervensi khusus	3,33 %	Perlu intervensi khusus
2	Proporsi peserta didik dengan kemampuan numerasi perlu intervensi khusus	13,3 %	Perlu intervensi khusus
3	Aktivasi kognitif	1,77	Pasif

Sumber: rapotpendidikan.com.go.id

No	Indikator	Nilai Sekolah	Capaian
1	Proporsi peserta didik dengan kemampuan literasi perlu intervensi khusus	6,67 %	Perlu intervensi khusus
2	Proporsi peserta didik dengan kemampuan numerasi perlu intervensi khusus	10 %	Perlu intervensi khusus
3	Aktivasi kognitif	1,66	Pasif
4	Sikap inklusif	1,5	Perlu peningkatan
5	Pemanfaatan TIK untuk pengelolaan anggaran	5,84	Rendah
6	Proporsi pembelanjaan dana BOS secara daring	5,84 %	Rendah

Sumber: rapotpendidikan.com.go.id

Pentingnya suatu strategi perencanaan program sekolah sesuai dengan penelitian dari Sahnun (2017) bahwa perencanaan mempunyai posisi yang penting dalam sebuah organisasi. Tanpa adanya perencanaan maka jalannya organisasi tidak jelas arah dan tujuannya. Oleh karena itu perencanaan penting karena: 1)

Dengan adanya perencanaan diharapkan tumbuhnya suatu pengarahannya kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan. 2) Dengan perencanaan, maka dapat dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. 3) Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik. 4) Dengan perencanaan dapat dilakukan penyusunan skala prioritas. 5) Dengan adanya rencana, maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kerja.

Namun apabila dilihat dalam kenyataan kesehariannya, unsur perencanaan pendidikan masih lebih banyak dijadikan faktor pelengkap atau penjabaran kebijakan pimpinan, sehingga sering terjadi tujuan yang ditetapkan tidak tercapai secara optimal. Salah satu penyebabnya adalah para perencana pendidikan masih kurang memahami proses dan mekanisme perencanaan dalam konteks yang lebih komprehensif. Selain itu, posisi bidang perencanaan belum merupakan *key factor* keberadaan suatu institusi pendidikan.

Melihat beberapa potret faktual permasalahan diatas terkait pengembangan strategik perencanaan Program Sekolah Penggerak Sekolah Dasar di wilayah Kota Semarang yang belum maksimal karena belum menggunakan analisis SWOT maka peneliti ingin mengambil penelitian tesis berjudul “Perencanaan Strategik Program Sekolah Penggerak Sekolah Dasar Berbantuan Analisis Swot di Sekolah Dasar Negeri Kota Semarang”.

B. Identifikasi dan Pembatasan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Perencanaan strategik program sekolah hanya mengacu dari program sekolah tahun-tahun sebelumnya tanpa melihat adanya realita perkembangan permasalahan sekolah
2. Penyusunan perencanaan program sekolah belum didasari data-data akurat terbaru dilapangan tentang kebutuhan sekolah dengan tantangan hambatan yang terbaru.
3. Perencanaan hanya dijadikan faktor pelengkap atau penjabaran kebijakan pimpinan, sehingga sering terjadi tujuan yang ditetapkan tidak tercapai secara optimal

Untuk menghindari meluasnya permasalahan dalam penelitian maka perlu adanya pembatasan masalah. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Strategik perencanaan Program Sekolah Penggerak yang digunakan di Sekolah Dasar di Kota Semarang
2. Pengembangan SWOT untuk membantu perencanaan strategik Program Sekolah Penggerak Sekolah Dasar.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah yang ingin diangkat sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi analisis SWOT dalam strategi perencanaan Program Sekolah Penggerak digunakan di Sekolah Dasar Negeri Kota Semarang?
2. Bagaimana pengembangan analisis SWOT dalam perencanaan strategik Program Sekolah Penggerak di Sekolah Dasar Negeri Kota Semarang?

D. Tujuan Penelitian

Berdasar rumusan masalah di atas, tujuan penelitian untuk:

1. Mengetahui deskripsi analisis SWOT dalam strategik perencanaan program sekolah penggerak di Sekolah Dasar Negeri Kota Semarang.
2. Mengetahui pengembangan analisis SWOT dalam perencanaan strategik program sekolah penggerak di Sekolah Dasar Negeri Kota Semarang.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya konsep atau teori yang dapat membantu atau memberikan kontribusi terhadap perkembangan bidang manajemen pendidikan dalam hal perencanaan strategik program sekolah penggerak

2. Manfaat praktis

a) Bagi guru di Kota Semarang, adalah:

- 1) Meningkatkan kemampuan menyusun dan strategik merencanakan program sekolah yang baik

2) Meningkatkan motivasi guru dalam perencanaan strategik membuat program sekolah berdasar analisis SWOT.

b) Bagi Kepala Sekolah di Kota Semarang, adalah:

Sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun dan merencanakan program sekolah yang baik berdasar data dan analisis SWOT

c) Bagi Dinas Pendidikan Kota Semarang

Dapat dijadikan salah satu pertimbangan dan rekomendasi dalam pengambilan keputusan dan kebijakan.

F. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian

Ruang lingkup dan keterbatasan penelitian merupakan ketentuan kejelasan penelitian mengenai apa saja yang tercakup dalam penelitian, sehingga penelitian bisa berjalan lancar sesuai target dan tujuan, yaitu:

1. Ruang lingkup penelitian

Pada penelitian ini, ruang lingkup hanya akan diadakan penelitian adalah pengembangan SWOT dalam pengembangan strategik Program Sekolah Penggerak di Sekolah Dasar Negeri Kota Semarang

2. Keterbatasan Penelitian

Adapun hal-hal yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini adalah keterbatasan literatur ataupun jurnal pendukung yang belum banyak dan memadai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Teori Pengembangan

Dalam model perencanaan pembelajaran dibutuhkan untuk menyederhanakan dan memudahkan proses pembelajaran. Sebagaimana yang disampaikan dalam (Badarudin, 2011) bahwa “Desain pembelajaran diarahkan pada kemudahan belajar.” Hal yang sama disampaikan oleh (Indrawati, 2017) “Model pembelajaran memiliki beberapa fungsi dalam kaitannya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelajaran”. Pendekatan yang berusaha untuk menggabungkan penelitian kualitatif dan kuantitatif yang dikembangkan sehingga menghasilkan produk baru yang lebih efektif digunakan.

Menurut Sugiyono (2015: 409) di dalam (Agustini & Ngarti, 2020) “Penelitian dan Pengembangan berangkat dari adanya potensi dan masalah.” Pendapat yang sama dikemukakan oleh Plomp (2010: 13) dalam (Haviz, 2016) penelitian perancangan adalah studi secara sistematis tentang proses perancangan, pengembangan dan mengevaluasi “intervensi”. Adapun yang di-intervensi adalah: program, strategi mengajar-belajar beserta perangkatnya, produk, dan sistem. Penelitian ini menggunakan kertas kerja SWOT berbasis data dari raport akademik.

Penelitian pengembangan sebagai proses yang digunakan untuk mengembangkan dan memvalidasi produk pendidikan. Langkah-langkah dari proses ini biasanya disebut sebagai siklus R & D, yang terdiri dari mempelajari

temuan penelitian yang berkaitan dengan produk yang akan dikembangkan, mengembangkan produk berdasarkan temuan ini, bidang pengujian dalam pengaturan di mana ia akan digunakan akhirnya, dan merevisinya untuk memperbaiki kekurangan yang ditemukan dalam tahap mengajukan pengujian. Dalam program yang lebih ketat dari R & D, siklus ini diulang sampai uji lapangan dengan data-data menunjukkan bahwa produk tersebut memenuhi tujuan perilaku didefinisikan.

B. Program Sekolah Penggerak

Sekolah penggerak merupakan sebuah alat atau pemercepat dalam rangka perwujudan visi pendidikan nasional. Program sekolah penggerak berorientasi pada hasil belajar peserta didik untuk mewujudkan profil pelajar Pancasila secara holistik yang meliputi kompetensi literasi dan numerasi serta karakter peserta didik. Dengan demikian SDM di sekolah juga perlu di upgrade menjadi SDM yang unggul yang menjadi pamong kepada satuan pendidikan lainnya (Patilima, 2022). Program sekolah penggerak bisa menjadi jembatan menuju terciptanya sekolah yang mandiri dengan berbagai keunggulan dan karakteristiknya. Ada lima intervensi yang tidak dapat dipisahkan pada program sekolah penggerak dari pemerintah, antara lain:

1. Pendampingan konsultatif dan asimetris

Kemendikbud melalui unit pelaksana teknis (UPT) di masing-masing provinsi akan memberikan pendampingan bagi Pemda provinsi dan kabupaten/kota dalam perencanaan. Program sekolah penggerak. Kemudian,

UPT Kemendikbud di masing-masing provinsi akan memberikan pendampingan kepada Pemda selama implementasi program. Seperti memfasilitasi Pemda dalam melakukan sosialisasi kepada pihak-pihak terkait hingga mencari solusi jika terjadi kendala di lapangan.

2. Penguatan SDM Sekolah

Penguatan ini melibatkan kepala sekolah, pengawas sekolah, penilik, dan guru. Bentuk penguatan tersebut meliputi pelatihan dan pendampingan intensif (*coaching one to one*) dengan pelatih ahli yang disediakan oleh Kemendikbud.

3. Pembelajaran dengan Paradigma Baru

Pembelajaran ini berdasarkan prinsip yang terdiferensiasi, sehingga setiap siswa belajar sesuai dengan kebutuhan dan tahap perkembangannya.

4. Perencanaan Berbasis Data

Adapun perencanaan berbasis data ini menitikberatkan pada manajemen berbasis sekolah, di mana yang dilakukan berdasarkan refleksi diri satuan pendidikan.

5. Digitalisasi Sekolah

Program ini mengacu pada penggunaan berbagai platform digital yang mengurangi kompleksitas, meningkatkan efisiensi, menambah inspirasi, dan pendekatan yang disesuaikan.

6. Manfaat Sekolah Penggerak

Adanya Program Sekolah Penggerak ini akan memberi manfaat pada sekolah, yaitu untuk:

- a. Meningkatkan hasil mutu pendidikan dalam kurun waktu 3 tahun ajaran
- b. Meningkatnya kompetensi kepala sekolah dan guru
- c. Percepatan pencapaian profil pelajar Pancasila
- d. Percepatan digitalisasi sekolah
- e. Kesempatan untuk menjadi katalis perubahan bagi satuan pendidikan lain
- f. Mendapatkan pendampingan intensif untuk transformasi satuan pendidikan
- g. Memperoleh tambahan anggaran untuk pembelian buku bagi pembelajaran kompetensi holistik

Selain memberi memberi manfaat pada sekolah, tujuan sekolah penggerak juga dapat memberi manfaat pada pemerintah daerah untuk:

- a. Mempercepat peningkatan mutu pendidikan di daerah.
- b. Meningkatkan kompetensi SDM Satuan Pendidikan.
- c. Membuat pembelajaran lebih menyenangkan dan bermakna.
- d. Peluang mendapatkan penghargaan sebagai daerah penggerak pendidikan.
- e. Menjadi daerah rujukan praktik baik dalam pengembangan sekolah penggerak.
- f. Efek multiplier dari sekolah penggerak ke sekolah lainnya.

Tahapan sekolah penggerak terdiri 4 transformasi sekolah yang tergambar dalam proses berikut (kemendikbud.go.id):

Tahap 1

1. Hasil belajar: ≤ 3 tingkat di bawah level yg diharapkan

2. Lingkungan belajar: perundungan menjadi norma
3. Pembelajaran: secara rutin mengalami gangguan
4. Refleksi diri dan pengimbasan: belum terjadi

Tahap 2

1. Hasil belajar: 1-2 tingkat di bawah level yang diharapkan
2. Lingkungan belajar: perundungan masih terjadi namun tidak menjadi norma
3. Pembelajaran: belum memperhatikan kebutuhan dan tingkat kemampuan murid
4. Refleksi diri dan pengimbasan: belum terjadi.

Tahap 3

1. Hasil belajar: di level yang diharapkan
2. Lingkungan belajar: perundungan tidak terjadi
3. Pembelajaran: sesuai dengan kebutuhan dan tingkat kemampuan siswa
4. Refleksi diri dan pengimbasan: perencanaan program dan anggaran berbasis refleksi diri. Guru mulai melakukan refleksi dan perbaikan pembelajaran

Tahap 4

1. Hasil belajar: di atas level yang diharapkan
2. Lingkungan belajar: aman, nyaman, inklusif dan menyenangkan
3. Pembelajaran: berpusat pada murid
4. Refleksi diri dan pengimbasan: perencanaan program dan anggaran berbasis refleksi diri. Refleksi guru dan perbaikan pembelajaran terjadi. Kepala sekolah dan guru aktif mengembangkan komunitas belajar.

C. Perencanaan Strategik

1. Pengertian Perencanaan

Menurut Tjokroamidjojo dalam Syafalevi (2011) perencanaan dalam arti seluas-luasnya merupakan suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Perencanaan adalah suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efektif dan efisien. Perencanaan merupakan suatu proses yang kontinu yang meliputi dua aspek, yaitu formulasi perencanaan dan pelaksanaannya. Listyansih (2014) berpendapat bahwa perencanaan dapat digunakan untuk mengontrol dan mengevaluasi jalannya kegiatan, karena sifat rencana itu adalah sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan.

Perencanaan adalah sebuah kerangka pikir yang dijadikan sebagai landasan guna melakukan intervensi terhadap permasalahan tertentu. Dengan kata lain, *theory in planning* merujuk pada upaya untuk menemukan argumen-argumen substansial yang dipandang mampu atau layak dijadikan landasan perencanaan. *Theory of planning* menekankan pada prosedur perencanaan; sedangkan *theory in planning* menekankan pada konsep substansial perencanaan. Meskipun pemahaman terhadap perbedaan di atas merupakan hal yang penting untuk diketahui oleh semua pihak yang berkepentingan dengan perencanaan, namun hal yang jauh lebih penting lagi adalah memahami esensi dari suatu perencanaan, karena bagaimana pun juga, pemahaman terhadap esensi itulah yang akan menjembatani perbedaan tersebut.

Pengertian lain mengenai perencanaan menurut Friedmann dalam Pramundarto (2017) dinyatakan bahwa pengertian perencanaan selalu mengandung empat unsur utama, yaitu: 1) perencanaan adalah sebuah cara untuk memikirkan persoalan-persoalan sosial ekonomi; 2) perencanaan selalu berorientasi ke masa depan; 3) perencanaan memberikan perhatian pada keterkaitan antara pencapaian tujuan dan proses pengambilan keputusan; dan 4) perencanaan mengedepankan kebijakan dan program yang komprehensif. Berdasarkan keempat unsur yang disampaikan oleh Friedmann ini, dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan untuk kepentingan masa depan. Kegiatan perencanaan pada hakekatnya juga merupakan upaya untuk menentukan pilihan dari sekian banyak alternatif yang tersedia, karena terkait dengan pengambilan keputusan. Dengan perkataan lain, perencanaan adalah upaya untuk menyusun prioritas sesuai dengan sumberdaya yang tersedia dan tujuan jangka panjang yang ditetapkan. Kegiatan perencanaan sesungguhnya juga mengandung unsur kreatifitas dan keberanian dalam memberikan penilaian atas situasi saat ini dan masa depan sekaligus. Namun demikian, kreatifitas dan keberanian tersebut tidak dapat dilakukan secara membabi buta namun perlu kematangan berpikir.

Menurut Siagian (2012) proses perencanaan dapat ditinjau dari ciri-ciri suatu rencana yang baik, yakni:

- a. Rencana harus mempermudah tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
- b. Rencana harus dibuat oleh orang-orang yang memahami tujuan organisasi.

- c. Rencana harus dibuat oleh orang-orang yang sungguh-sungguh memahami teknik-teknik perencanaan.
- d. Rencana harus disertai oleh suatu rincian yang diteliti.
- e. Perencanaan tidak boleh terlepas sama sekali dari pemikiran pelaksanaan.
- f. Rencana harus bersifat sederhana dan jelas.
- g. Rencana harus luas.
- h. Dalam perencanaan terdapat pengambilan resiko tidak ada seorang manusia yang persis tahu apa akan terjadi dimasa depan.
- i. Rencana harus bersifat praktis.

Robbins dan Coulter dikutip dari Ernie Tisnawati (2015) mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi. Ciri-ciri pokok dari perencanaan umum mencakup serangkaian tindakan berurutan yang ditujukan pada pemecahan persoalan-persoalan pada masa datang dan semua perencanaan mencakup suatu proses yang berurutan yang dapat di wujudkan sebagai konsep dalam sejumlah tahapan.

Mengacu pada pendapat-pendapat ahli tentang perencanaan ini, dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah sebuah upaya yang dilakukan oleh manusia guna menetapkan pilihan dari sekian banyak alternatif yang tersedia. Tujuan penetapan pilihan adalah untuk mencapai masa depan yang lebih baik. Hal-hal yang dipilih seyogyanya adalah hal yang paling memungkinkan

tercapainya tujuan dimaksud yang sesuai dengan kapasitas sumberdaya. Upaya untuk penetapan pilihan perlu mengedepankan sifat kearifan dan juga keilmiahan. Hasil dari penetapan pilihan ini disebut sebagai rencana. Selain menjelaskan tentang pilihan yang telah ditetapkan, rencana juga memuat penjelasan tentang alasan penetapan dan cara menjalankan pilihan tersebut.

2. Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik pada dasarnya merupakan salah satu dari sekian banyak konsep perencanaan yang berkembang, di dalam perencanaan (*planning*) merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Setiap ahli dalam mengemukakan fungsi-fungsi manajemen tidak luput untuk memasukkan *planning* sebagai salah satu fungsi dan fungsi ini selalu ditempatkan pada urutan pertama. Bryson dalam Permatasari (2017: 14) memberikan pengertian mengenai perencanaan strategis sebagai berikut:

“Perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu.”

Dalam modul yang diterbitkan oleh lembaga administrasi negara dinyatakan: “Perencanaan strategis merupakan proses secara sistematis yang berkelanjutan dari pembuatan keputusan yang berisiko, dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis usaha-usaha melaksanakan keputusan tersebut dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang terorganisasi dan sistematis”. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan

bahwa ada beberapa point penting yang berkaitan dengan perencanaan strategis, yaitu:

- a. Merupakan proses sistematis dan berkelanjutan
- b. Merupakan pembuatan keputusan yang berisiko
- c. Didasarkan pada pengetahuan antisipatif dan aktivitas yang diorganisir
- d. Ada pengukuran hasil dan umpan balik

Menurut Hughes dalam Permatasari (2017: 14) bahwa perencanaan strategis itu meliputi komponen-komponen sebagai berikut:

- a. Pernyataan misi dan tujuan umum (*overall mission and goals statement*), yang dirumuskan oleh para pimpinan (*eksekutif*) manajemen dan menekankan pemikiran strategis yang dikembangkan dengan target-target ke depan.
- b. Analisis lingkungan (*environmental scan or analysis*), dengan mengidentifikasi dan menilai serta mengantisipasi faktor-faktor eksternal dan kondisi yang harus diperhitungkan untuk bahan memformulasikan strategi organisasi.
- c. Memeriksa keadaan dan sumber daya internal (*internal profile and resource audit*), dengan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi, sehingga dapat dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan strategis.
- d. Memformulasikan, mengevaluasi, dan menyeleksi strategi (*the formulation, evaluation, and selection of strategies*).
- e. Melaksanakan dan mengawasi rencana strategis (*the implementation and control of the strategic plan*).

3. Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategik

Bryson dalam Permatasari (2017: 15), ada delapan langkah dalam penyusunan perencanaan strategis, yaitu:

- a. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis
- b. Mengidentifikasi mandat organisasi
- c. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi
- d. Menilai lingkungan eksternal, peluang dan ancaman
- e. Menilai lingkungan internal, kekuatan dan kelemahan
- f. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi
- g. Merumuskan strategi untuk mengola isu-isu
- h. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

Sedangkan Whittaker dalam Permatasari (2017: 15) mengemukakan 10 langkah yang diperlukan dalam merumuskan perencanaan strategis, yaitu:

- a. Merumuskan misi organisasi (*mission*)
- b. Merumuskan visi organisasi (*vision*)
- c. Mengembangkan nilai-nilai organisasi (*value*)
- d. Melakukan analisis internal (*internal analysis*)
- e. Melakukan analisis eksternal (*eksternal analysis*)
- f. Merumuskan asumsi-asumsi (*asumtions*)
- g. Mengembangkan analisis strategis dan memilih strategi (*strategic analysis and choice*)
- h. Merumuskan faktor-faktor kunci keberhasilan (*critical success factors*)
- i. Merumuskan tujuan organisasi (*goals*)

- j. Merumuskan sasaran dan strategi operasional (*coporate objective and strategy*)

Dari 2 pendapat diatas dan dari pendapat beberapa ahli, mengenai langkah-langkah merumuskan penyusunan perencanaan strategis intinya meliputi sebagai berikut:

- a. Menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai
- b. Mengenal lingkungan di mana organisasi mengimplementasikan interaksinya
- c. Melakukan berbagai analisis yang bermanfaat dalam positioning organisasi dalam peraturan memperebutkan kepercayaan konsumen
- d. Mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan terutama dalam operasional organisasi
- e. Menciptakan sistem umpan balik untuk mengetahui efektivitas pencapaian implementasi perencanaan strategis

4. Manfaat dari Perencanaan Strategik

Menurut Lembaga Administrasi Negara dalam Permatasari (2017: 16), manfaat perencanaan strategik adalah:

- a. Untuk merencanakan perubahan dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks
- b. Untuk mengelola keberhasilan dengan berorientasi pada pencapaian hasil
- c. Memberikan dorongan terhadap aktivitas yang berorientasi pada masa depan
- d. Mengembangkan sifat adaptif dan fleksibilitas dari suatu perencanaan dengan pendekatan jangka panjang
- e. Meningkatkan pelayanan prima (*services excellence*)

- f. Meningkatkan komunikasi baik dalam internal organisasi maupun eksternal organisasi, pada semua level atau tingkatan pihak-pihak yang berkepentingan. Mengacu kepada pendapat para ahli, maka secara umum mengenai manfaat perencanaan strategis dapat dirumuskan sebagai berikut :
- a. Sebagai alat bagi pimpinan dan seluruh jajaran
 - b. Organisasi untuk membangun arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang
 - c. Mendorong sistem kerja yang efektif dan efisien dengan membangun acuan kerja yang jelas melalui sistem prioritas dan tahapan-tahapan kerja
 - d. Menciptakan rasa tanggung jawab dan mendorong komitmen dari seluruh anggota organisasi pada semua tingkatan
 - e. Senantiasa mendorong organisasi untuk berorientasi kepada hasil yang harus diraih di masa depan, agar eksistensi organisasi tetap terpelihara melalui strategi yang rasional dan logis
 - f. Menjadi alat komunikasi dan koordinasi kerja yang efektif untuk senantiasa mengarah pada tujuan yang sama

D. Analisis SWOT

1. Pengertian Analisis SWOT

Analisis adalah sebuah kata benda yang mempunyai arti proses pencarian jalan keluar yang berangkat penyelidikan terhadap suatu peristiwa untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya; penyelidikan kimia dengan menguraikan sesuatu untuk mengetahui zat-zat yang menjadi bagiannya;

penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antar bagian untuk mendapatkan pengertian yang tepat dan pemahaman makna keseluruhan. Menurut Freddy Rangkuti (2013), analisis SWOT diartikan sebagai analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Sedangkan Gitosudarmo memaparkan bahwa SWOT merupakan pendekatan dari *strengths, weakness, opportunity, and threats*, yang dapat diterjemahkan menjadi: kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Terjemahan tersebut sering disingkat menjadi “KEKEPAN”. Dalam metode atau pendekatan ini kita harus memikirkan tentang kekuatan apa saja yang kita miliki, kelemahan apa saja yang melekat pada diri atau perusahaan kita kemudian kita juga harus melihat kesempatan atau *opportunity* yang terbuka bagi kita dan akhirnya kita harus mampu untuk mengetahui ancaman, gangguan, hambatan serta tantangan yang menghadang di depan kita.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor eksternal dan faktor internal yaitu *strength, opportunities, weaknesses, threats*.

2. Tahap Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah bagian dari tahap tahap perencanaan strategis suatu organisasi yang terdiri dari tiga tahap yaitu: tahap pengumpulan data, tahap analisis, dan tahap pengambilan keputusan. Dalam tahap pengumpulan data dapat dilakukan dengan menganalisis keadaan organisasi baik internal maupun eksternal. Menurut Irham Fahmi (2013) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal, yaitu:

a. Faktor Internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya strengths and weakness (S and W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan. Analisis lingkungan internal disebut juga analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan, analisis kapabilitas dan budaya organisasi, atau kadang juga disebut analisis jati diri organisasi/perusahaan merupakan analisis mengenai sumber daya perusahaan, dan peluang-peluang industri.

Dalam dunia pendidikan data internal yang dapat dianalisis, antara lain: laporan keuangan sekolah, administrasi sekolah, kegiatan belajar mengajar, keadaan guru dan siswa, fasilitas dan prasarana sekolah, administrasi guru dan lain lain. Kajian ini melibatkan analisis kritis terhadap kondisi kekuatan

dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal. Perbandingan kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threath*) dikenal sebagai analisis SWOT. Suatu analisis SWOT menghasilkan sejumlah alternatif strategi. Untuk memilih alternatif tersebut organisasi mengevaluasi satu sama lain dengan memperhatikan kemampuan untuk mencapai tujuan.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O and T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Proses dalam faktor eksternal ini meliputi empat kegiatan dan harus dilakukan secara terus menerus, empat kegiatan tersebut antara lain:

Pemindaian (*Scanning*), adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum dan merupakan studi terhadap semua segmen dalam lingkungan umum. Melalui pemindaian, perusahaan mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensial dalam lingkungan umum dan mendeteksi perubahan-perubahan yang sedang terjadi.

Pengawasan (*Monitoring*), proses untuk mengamati perubahan lingkungan untuk melihat apakah suatu kecenderungan yang penting sedang berkembang. Hal penting untuk suksesnya suatu monitoring adalah

kemampuan untuk mendeteksi arti dari setiap kejadian lingkungan. Sebagai contoh kecenderungan baru dalam hal pendidikan adalah perubahan dalam persyaratan kelulusan sekolah menengah, atau perubahan isi kurikulum sekolah tinggi.

Peramalan (*Forecasting*), analisis mengembangkan proyeksi tentang apa yang akan terjadi, dan seberapa cepat, sebagai hasil perubahan dan kecenderungan yang dideteksi melalui pemindaian dan pengawasan. Penilaian (*Assessing*) Tujuan dari assessing adalah menentukan saat dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis suatu perusahaan.

c. Faktor Kekuatan (*Strenghts*)

Strenghts (*kekuatan*) merupakan kondisi internal positif yang memberikan keuntungan kompetitif dalam menghadapi persaingan untuk lembaga pendidikan. *Strenghts* ini juga merupakan keunggulan lembaga, baik dari segi sumber daya yang dimiliki maupun upaya yang telah dilakukan, yang lebih baik dari pesaing. Kekuatan ini kemudian menjadi kunci perbedaan lembaga pendidikan satu dengan lembaga pendidikan yang lainnya (*competitor*). Dari hal tersebut dapat dipahami faktor kekuatan dalam suatu lembaga pendidikan adalah kompetensi khusus atau keunggulan lembaga pendidikan tersebut yang menimbulkan nilai plus pada pandangan masyarakat.

Hal ini dapat dilihat jika suatu lembaga pendidikan mempunyai keunggulan yang membuat masyarakat lebih memilih lembaga pendidikan

tersebut bagi anak-anaknya, seperti ketrampilan (*skill*) yang dimiliki peserta didik, selain output atau hasil dari lulusan lembaga pendidikan tersebut menjadi andalan dan dapat melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih baik, serta kelebihan-kelebihan lain sehingga membuatnya lebih unggul dari lembaga pendidikan lainnya.

d. Faktor Kelemahan (*Weaknesses*)

Weakness (kelemahan) merupakan kondisi internal negatif yang dapat merendahkan penilaian terhadap sekolah/madrasah. Kelemahan dapat berupa rendahnya SDM yang dimiliki, produk yang tidak berkualitas, image yang tidak kuat, kepemimpinan yang buruk, dan lain- lain. Dengan kata lain kelemahan adalah kekurangan yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan, sehingga lembaga pendidikan tersebut harus tahu bagaimana menentukan kebijakan untuk meminimalisir kelemahan agar menjadi kelebihan dan tidak menjadi penghalang untuk kedepannya.

e. Faktor Peluang (*Opportunities*)

Opportunity (peluang) adalah kondisi sekarang atau masa depan yang menguntungkan bagi sekolah/madrasah. Peluang merupakan kondisi eksternal yang dapat memberikan peluang-peluang untuk kemajuan lembaga, seperti adanya perubahan hukum, menurunnya pesaing, dan meningkatnya jumlah siswa baru. Jika dapat mengidentifikasi peluang-peluang secara tepat, maka akan mendatangkan keuntungan bagi lembaga pendidikan berupa kelangsungan hidup lembaga dan masa depan lembaga secara lebih baik. Dari hal tersebut dapat dipahami bahwa peluang merupakan suatu kondisi yang

menguntungkan bagi lembaga pendidikan tersebut, seperti: a) kecenderungan penting dikalangan peserta didik. b) identifikasi layanan pendidikan yang belum mendapat perhatian. c) hubungan dengan masyarakat. d) lingkungan yang memadai dan mendukung. e) kebutuhan masyarakat sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendidikan.

f. Faktor Tantangan (*Treaths*)

Treaths (tantangan) adalah kondisi eksternal sekolah/madrasah, sekarang dan yang akan datang yang tidak menguntungkan, dan secara serius dapat mempengaruhi masa depan lembaga pendidikan. Tantangan ini dapat berupa munculnya pesaing-pesaing baru, penurunannya jumlah siswa, dan lain-lain. Dari hal tersebut dapat dipahami bahwa tantangan adalah keadaan lingkungan eksternal yang mengancam keberhasilan dan keberlangsungan lembaga pendidikan itu sendiri.

E. Penelitian yang Relevan

1. *Urgensi Perencanaan Pendidikan di Sekolah Dasar* (Muhammad Sahnan, 2017).

Perencanaan adalah salah satu dari fungsi manajemen yang sangat penting. Bahkan kegiatan perencanaan ini melekat pada kegiatan sekolah. Sebuah rencana akan sangat mempengaruhi sukses atau tidaknya suatu kegiatan. Oleh karena itu pekerjaan yang baik adalah yang direncanakan dan dilaksanakan sesuai dengan yang telah direncanakan. Bagi sebuah lembaga pendidikan, khususnya sekolah dasar, perencanaan menempati posisi strategis dalam keseluruhan proses pendidikan. Perencanaan

pendidikan itu memberikan kejelasan arah dalam usaha proses penyelenggaraan pendidikan, sehingga manajemen lembaga pendidikan akan dapat dilaksanakan lebih efektif dan efisien. Untuk terselenggaranya pendidikan yang efektif di sekolah dasar, diperlukan perencanaan. Dengan perencanaan akan mengarahkan sekolah tersebut mencapai tujuan apa yang telah ditetapkan.

Artinya, perencanaan memberi arah bagi ketercapaian tujuan sebuah sistem, karena pada dasarnya sistem akan berjalan dengan baik jika ada perencanaan yang matang. Perencanaan akan dianggap matang dan baik, jika memenuhi persyaratan dan unsur-unsur dalam perencanaan itu sendiri. Namun apabila dilihat dalam kenyataan kesehariannya, unsur perencanaan pendidikan masih lebih banyak dijadikan faktor pelengkap atau penjabaran kebijakan pimpinan, sehingga sering terjadi tujuan yang ditetapkan tidak tercapai secara optimal. Salah satu penyebabnya adalah para perencana pendidikan masih kurang memahami proses dan mekanisme perencanaan dalam konteks yang lebih komprehensif. Selain itu, posisi bidang perencanaan belum merupakan key factor keberadaan suatu institusi pendidikan.

Langkah-langkah perencanaan di sekolah dasar meliputi hal-hal sebagai berikut: (1) menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai, (2) meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan, (3) mengumpulkan data-data atau informasi-informasi yang diperlukan, (4) menentukan tahapan-tahapan atau rangkaian tindakan, (5)

merumuskan bagaimana masalah-masalah akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu harus diselesaikan, (5) menentukan siapa yang akan melakukan dan apa yang mempengaruhi pelaksanaan dari tindakan tersebut, dan (6) menentukan cara bagaimana mengadakan perubahan dalam penyusunan rencana.

2. *Perencanaan dan Manajemen Pendidikan* (Fatkhul Mubin, 2020).

Tulisan ini membahas tentang perencanaan dan manajemen pendidikan. Hasil penelitian ini adalah perencanaan pendidikan adalah suatu proses perumusan kebijakan dan instrument sekaligus tehnik penentuan prioritas, juga merupakan bagian integral pembangunan nasional suatu negara serta penghubung antara harapan orang tua, masyarakat, peserta didik dan negara dalam upaya mencapai tujuan maupun fungsi pendidikan. Dalam proses penyusunan rencana pendidikan, pengkal tolak yang dijadikan rujukannya adalah tujuan dan fungsi pendidikan. Oleh karena itu, tujuan dan fungsi pendidikan merupakan substansi perencanaan pendidikan yang amat penting dan strategis.

Mengingat tujuan dan fungsi pendidikan sangat penting dan strategis dalam menyusun suatu rencana pendidikan. Fungsi perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis. Dalam era globalisasi ini perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada intuisi dan

firasat (dugaan). Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan, kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan

3. *Implementasi Analisis SWOT Pada Manajemen Strategik Dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Nurul Islam Muara Bungo (Isamuddin, 2021)*

Salah satu faktor yang berperan penting untuk peningkatan mutu pendidikan adalah strategi manajemen (Managemen strategic). Tujuan dari penelitian ini adalah: Pertama, Untuk mengetahui bagaimana implementasi analisis SWOT pada Manajemen strategik dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di MTs Nurul Islam Muara Bungo. Kedua adalah untuk melihat apa saja faktor penghambat dan pendukung analisis SWOT dalam perencanaan Strategik peningkatan mutu pendidikan di MTS Nurul Islam. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif, data yang dikumpulkan melalui metode observasi, wawancara, dokumentasi, triangulasi, serta dianalisis dengan teknik analisis deskriptif.

Hasil penelitaian yang dilaksanakan pada bulan Juni di MTs Nurul Islam Muara Bungo ini, bahwa inplementasi analisis SWOT di MTs Nurul Islam Muara Bungo dilaksanakan pada setiap tahun dengan menggunakan analisis SWOT berbentuk Matrik SWOT 4 Kuadran, yang hasilnya sebagai berikut: strengths yang dimiliki memenuhi semua

standar dari indikator mutu yang telah ditetapkan oleh pemerintah, weaknesses yang dimiliki letak geografis sekolah di pinggiran kota muara bungo, stakeholder yang kurang disiplin, sistem manajerial yang kurang rapi, opportunities yang dimiliki kemitraan yang tinggi, peningkatan suasana kondusif, sedangkan threats yang harus dihadapi yakni menyatukan civitas akademika satu visi, persaingan lembaga pendidikan eksternal, perubahan globalisasi.

Faktor-faktor pendukung implementasi analisis SWOT adalah stakeholder yang aktif, dan kepala madrasah yang progresif dalam evaluasi dan pengembangan, dan untuk faktor-faktor penghambatnya yakni adanya kendala sistem informasi manajemen masih konvensional, sumber daya manusia yang masih belum profesional.

4. *Implementasi Analisis SWOT Dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar* (Eneng Garnika, 2021)

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan, 1) implementasi analisis SWOT dalam meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah Dasar; 2) faktor pendukung, dan penghambat analisis SWOT; 3) strategi peningkatan mutu pendidikan oleh sekolah. Metode penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data penelitian dengan menggunakan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi kemudian dianalisis menggunakan triangulasi data.

Hasil analisis SWOT di SDN 7 Mataram adalah a) *strengths* (kekuatan) yaitu pertama lokasi sekolah yang strategis (di pusat kota

mataram). kedua, kondisi dan kelengkapan sarana dan prasarana yang baik ketiga, sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan telah berkualifikasi keempat, iklim sekolah yang kondusif, nyaman dan asri. keempat, standar proses pembelajaran kelima, standar penilaian dikoordinasikan dengan orang tua wali peserta didik; b) *weaknesses* (kelemahan) yaitu terdapat dari lingkungan eksternal yaitu kurangnya kepedulian orang tua murid untuk lingkungan sekolah, c) *opportunities* (peluang) yaitu wali peserta didik memfasilitasi keperluan peserta didik dari segi akademik dan non akademik, peserta didik memiliki bakat, dan prestasi yang sering menjuarai perlombaan tingkat kota dan provinsi, hubungan dengan warga sekitar sekolah berjalan baik dan harmonis; d) *treaths* (tantangan) yaitu wali peserta didik yang sangat kritis terkait perkembangan peserta didik sehingga guru harus lebih bijak dalam mengambil keputusan dan sikap.

Simpulan, faktor pendukung implemetasi analisis SWOT di SDN yakni, sumber daya manusia yaitu stakeholder yang proaktif dalam memberikan informasi, dan melakukan pengembangan dan kepala sekolah yang progresif dalam evaluasi dan pengembangan sekolah, dan perencanaan strategi. Faktor Penghambat implemetasi analisis SWOT di SDN yakni, kurangnya dukungan masyarakat dan pemahaman masyarakat mengenai manajemen sekolah. Strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan di SDN 7 Mataram dengan meningkatkan program mengaji, penguatan pendidikan karakter, penambahan kegiatan

ekstrakurikuler, menciptakan kegiatan unggulan berciri khas sekolah, dan penguatan konseling peserta didik.

5. Analisis Perancangan Strategi Dengan Menggunakan Matrik SWOT Pada MTs. Negeri 7 Majalengka (Dadang, 2020)

Penelitian ini dilatarbelakangi menurunnya kualitas yang dimiliki oleh MTs Negeri 7 Majalengka salah satunya adalah menurunnya siswa yang diterima di tingkat pendidikan lanjutan yang dinilai cukup favorite. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana cara meningkatkan kualitas pendidikan dengan perencanaan strategi dan kebijakan yang dibuat MTs Negeri 7 Majalengka untuk mempertahankan keunggulan dan nama baiknya. Analisis ini menggunakan analisis terhadap strength (kekuatan), weakness (kelemahan), opportunities (peluang), dan threat (ancaman) yang merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi strengths, weaknesses, opportunities, dan threats dalam sekolah tersebut.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan satu variabel, penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan mengangkat data-data yang ada di lapangan mengenai hal-hal yang akan diteliti. Hasil penelitian ini menunjukkan strategi yang dilakukan MTs Negeri 7 Majalengka adalah fokus pada Visi dan Misi untuk Menjadi madrasah yang unggul, islami dan berkualitas. Kegiatan akademis dan non akademis secara optimal dilakukan untuk mencetak generasi yang berkualitas.

Relevansi dengan penelitian diatas terdapat pada pembahasan perencanaan strategik. Namun fokus masalah yang pernah diteliti memiliki perbedaan. Penelitian diatas memfokuskan mutu akademik dan manajemen sekolah sedangkan penelitian yang penulis laksanakan memfokuskan pada perencanaan strategik dengan menggunakan analis SWOT. Populasi dan sampel penelitian juga berbeda.

Dari beberapa penelitian terdahulu, keterkaitan antara tema dan pembahasan yang dipergunakan, perbedaannya yaitu terutama memfokuskan mutu akademik dan manajemen sekolah sedangkan penelitian yang penulis laksanakan memfokuskan pada perencanaan strategik dengan menggunakan analis SWOT. Lokasi penelitian yang dilakukan pada penelitian ini pun berbeda dengan penelitian sebelumnya, yaitu sekolah dasar negeri yang berada pada wilayah Kota Semarang.

F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah dengan penggunaan analisis SWOT maka sekolah dapat melakukan perencanaan strategik program sekolah penggerak dengan baik.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan pendekatan penelitian untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau kelompok orang dianggap berasal dari masalah social atau kemanusiaan (Creswell, 2017). Lebih lanjut Creswell menjelaskan bahwa proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data. Pendekatan kualitatif ini digunakan untuk menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan tentang perencanaan program sekolah yang bertujuan untuk mendapatkan data yang lebih lengkap, lebih mendalam, kredibel, dan bermakna, sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian pengembangan (Research & Development). Penelitian R & D adalah penelitian yang digunakan untuk menghasilkan produk tertentu dan menguji keefektifan produk tersebut (Sugiyono, 2022: 297). Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan menghasilkan suatu produk berupa materi, media, alat

atau strategi pembelajaran, dan digunakan untuk mengatasi masalah di sekolah, bukan untuk menguji teori.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Subjek dari penelitian ini adalah di sekolah penggerak jenjang sekolah dasar di Kota Semarang. Waktu penelitian dari tahap awal (pra-riset) hingga tahap akhir (validasi produk) pada Desember 2022 - Juli 2023.

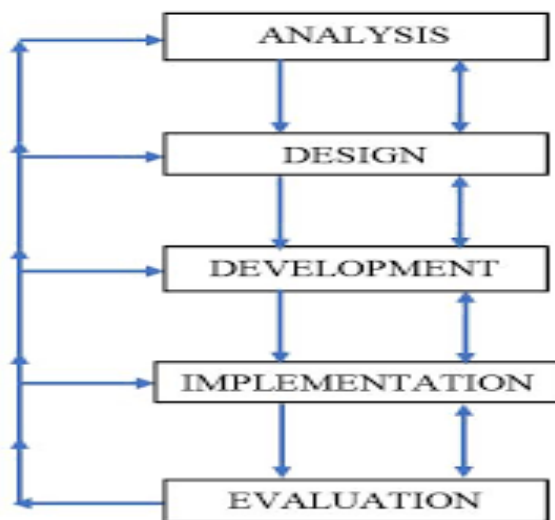
Tabel 3.1 Rencana Pelaksanaan Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Bulan Pelaksanaan									
		Nov 2022	Des 2022	Jan 2023	Feb 2023	Mar 2023	Apr 2023	Mei 2023	Jun 2023	Jul 2023	
1	Pengajuan judul	√									
2	Penyusunan Proposal Tesis		√								
3	Seminar Proposal Tesis			√							
4	Pengembangan Bentuk Produk Awal			√	√	√	√				
5	Uji coba awal						√				
6	Revisi hasil uji coba awal							√			
7	Uji coba operasional							√			
8	Penyempurnaan produk akhir									√	
9	Diseminasi dan implementasi										
10	Penyusunan Laporan						√	√	√	√	√

C. Desain/Langkah Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif-kualitatif untuk menemukan permasalahan yang ada pada program sekolah yang ada di Sekolah Penggerak serta menemukan kekurangan pada model implementasi kebijakan yang selama ini digunakan. Selanjutnya, peneliti akan melakukan langkah penelitian mengacu pada design penelitian model ADDIE yang dikembangkan oleh Dick and Carry. Model ADDIE dikembangkan oleh Dick and Carry pada tahun 1996 untuk merancang sistem pembelajaran (Mulyanitiningsih, 2016).

Secara rinci “Pengembangan SWOT Kertas Kerja dalam Perencanaan Strategik Program Sekolah Penggerak SD di Kota Semarang” alur penelitian pengembangan digambarkan dalam diagram alur berikut:



Gambar 3.1. Diagram Alur Penelitian (Mulyatiningsih, 2016)

Tahap Model Penelitian Pengembangan ADDIE:

1. Analysis (Analisis)

Dalam model penelitian pengembangan ADDIE tahap pertama adalah menganalisis perlunya pengembangan produk (model, metode, media, bahan ajar) baru dan menganalisis kelayakan serta syarat-syarat pengembangan produk. Pengembangan suatu produk dapat diawali oleh adanya masalah dalam produk yang sudah ada/diterapkan. Masalah dapat muncul dan terjadi karena produk yang ada sekarang atau tersedia sudah tidak relevan dengan kebutuhan sasaran, lingkungan belajar, teknologi, karakteristik peserta didik dan sebagainya. Selesai menganalisis masalah perlunya pengembangan produk baru, kita juga perlu menganalisis kelayakan dan syarat pengembangan produk. Proses analisis dapat dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan, misalnya: (1) apakah produk baru mampu mengatasi masalah yang dihadapi? (2) apakah produk baru mendapat dukungan fasilitas untuk diterapkan? (3) apakah sekolah mampu menerapkan produk baru tersebut. Analisis produk baru perlu dilakukan untuk mengetahui kelayakan apabila produk tersebut diterapkan.

2. Design (Desain)

Kegiatan desain dalam model penelitian pengembangan ADDIE merupakan proses sistematis yang dimulai dari merancang konsep dan konten di dalam produk tersebut. Rancangan ditulis untuk masing-masing konten produk. Petunjuk penerapan desain atau pembuatan produk diupayakan

ditulis secara jelas dan rinci. Pada tahap ini rancangan produk masih bersifat konseptual dan akan mendasari proses pengembangan di tahap berikutnya.

3. Development

Development dalam model penelitian pengembangan ADDIE berisi kegiatan realisasi rancangan produk yang sebelumnya telah dibuat. Pada tahap sebelumnya, telah disusun kerangka konseptual penerapan produk baru. Kerangka yang masih konseptual tersebut selanjutnya direalisasikan menjadi produk yang siap untuk diterapkan. Pada tahap ini juga perlu dibuat instrumen untuk mengukur kinerja produk.

4. Implementation (Implementasi)

Penerapan produk dalam model penelitian pengembangan ADDIE dimaksudkan untuk memperoleh umpan balik terhadap produk yang dibuat/dikembangkan. Umpan balik awal (awal evaluasi) dapat diperoleh dengan menanyakan hal-hal yang berkaitan dengan tujuan pengembangan produk. Penerapan dilakukan mengacu kepada rancangan produk yang telah dibuat.

5. Evaluation (Evaluasi)

Tahap evaluasi pada penelitian pengembangan model ADDIE dilakukan untuk memberi umpan balik kepada pengguna produk, sehingga revisi dibuat sesuai dengan hasil evaluasi atau kebutuhan yang belum dapat dipenuhi oleh produk tersebut. Tujuan akhir evaluasi yakni mengukur ketercapaian tujuan pengembangan.

D. Subjek Uji Coba

Subjek uji coba penelitian ini adalah di Sekolah Penggerak di Kota Semarang dalam hal ini di SDN Karangrejo 01 dan SDN Sampangan 01.

E. Data dan Sumber Data

Pada studi pendahuluan, data yang dikumpulkan adalah gambaran umum program sekolah pada tahun ajaran 2022/ 2023. Sumber data yang terlibat pada studi pendahuluan ini adalah kepala sekolah dan guru. Sumber data pada studi ini diantaranya adalah pakar dan praktisi, dosen, dan pihak terkait dari Dinas Pendidikan Kota Semarang. Pada studi tahap selanjutnya, yakni untuk menganalisis kelayakan model kertas kerja SWOT untuk perencanaan strategic sekolah, sumber data yang dilibatkan diantaranya adalah kepala sekolah dan pengawas di Kecamatan Gajahmungkur, pakar dan praktisi, dosen, dan pihak terkait dari Dinas Pendidikan Kota Semarang.

F. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Pada studi pendahuluan, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Observasi, dengan alat bantu berupa panduan observasi.
2. Wawancara, dengan alat bantu berupa panduan wawancara dan
3. Dokumentasi, dengan alat bantu berupa daftar dokumen.

Daftar dokumen yang dibutuhkan diantaranya laporan manajemen homeschooling dan tracing study. Pada studi lanjutan, untuk menganalisis model kebijakan strategik sekolah, peneliti melakukan teknik FGD (Focus Group

Discussion) yang melibatkan pakar dan praktisi, dosen, dan pihak terkait dari Dinas Pendidikan Kota Semarang. Pada tahap selanjutnya, untuk menganalisis kelayakan model, peneliti melakukan teknik FGD yang melibatkan pakar dan praktisi serta kepala sekolah. Pada tahap ini, peneliti menyusun lembar validasi pakar (dengan data rancangan model dan buku panduan model). Instrumen pengumpulan data adalah alat yang digunakan untuk mengukur data yang hendak dikumpulkan.

Instrumen pengumpulan data ini pada dasarnya tidak terlepas dari metode pengumpulan data. Salah satu ciri penelitian kualitatif adalah peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Instrumen selain manusia (seperti; angket, panduan wawancara, panduan observasi dan sebagainya) dapat pula digunakan, tetapi fungsinya terbatas sebagai pendukung tugas peneliti sebagai instrumen kunci. Oleh karena itu, dalam penelitian kualitatif kehadiran peneliti adalah mutlak, karena peneliti harus berinteraksi dengan lingkungan baik manusiadannon manusia yang ada dalam kancah penelitian. Peneliti juga bertindak penuh dalam menyusun alat bantu penelitian (panduan wawancara dan panduan observasi) serta mengolah data. Alat bantu penelitian berupa panduan wawancara dan panduan observasi disajikan sebagai berikut:

Tabel 3.2 Pedoman Wawancara

No	Sub Fokus	Dimensi	Indikator	Informan
1.	Perencanaan	1. Program kerja sekolah	1. Visi dan Misi Sekolah	1. Kepala sekolah
		2. Kebijakan sekolah	2. Rencana Kerja Sekolah	2. Tim Manajemen

Tabel 3.3 Pedoman Observasi

No	Sub Fokus	Dimensi	Kegiatan Observasi
1.	Perencanaan	1.1 Program kerja sekolah	1.1.1 Rencana kerja sekolah
		1.2 Kebijakan sekolah	1.1.2 Dokumen SK Tahun 2022

G. Teknik Analisis Data

Menurut (Miles et al., 2014) bahwa analisis sebagai tiga aliran aktivitas bersamaan:

1. Kondensasi data/pemadatan data

Pemadatan data mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan/atau mengubah data yang muncul secara lengkap dalam catatan lapangan tertulis, transkrip wawancara, dokumen, dan bahan empiris lainnya. Dengan memadatkan, membuat data lebih kuat. Tidak menggunakan istilah reduksi data sebagai istilah karena itu menyiratkan bahwa akan melemahkan atau menghilangkan sesuatu dalam prosesnya.

Seperti yang kita lihat, kondensasi data terjadi terus menerus sepanjang hidup dari setiap kualitas berorientasi proyek. Bahkan sebelum data benar-benar dikumpulkan, kondensasi data antisipatif terjadi ketika peneliti memutuskan (seringkali tanpa kesadaran penuh) kerangka konseptual mana, kasus mana, pertanyaan penelitian mana, dan pendekatan pengumpulan data mana yang akan dipilih. Saat pengumpulan data berlangsung, episode kondensasi data selanjutnya terjadi: menulis ringkasan, pengkodean, mengembangkan tema, menghasilkan kategori, dan menulis memo analitik. Proses kondensasi/transformasi data berlanjut setelah pekerjaan lapangan selesai, hingga laporan akhir selesai.

Pemadatan data bukanlah sesuatu yang terpisah dari analisis. Ini adalah bagian dari analisis. Hal itu merupakan keputusan peneliti. Potongan data mana yang akan dikodekan dan mana yang akan ditarik, label kategori mana yang paling baik meringkas sejumlah potongan, yang mengembangkan cerita untuk diceritakan semuanya adalah pilihan analitik. Kondensasi data adalah bentuk analisis yang menajamkan, memilah, memfokuskan, membuang, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga kesimpulan “akhir” dapat ditarik dan diverifikasi.

2. Tampilan data

Secara umum, tampilan adalah tampilan yang terorganisir, kumpulan informasi terkompresi yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan tindakan. Melihat tampilan membantu peneliti memahami apa yang sedang terjadi dan melakukan sesuatu baik menganalisis lebih lanjut atau mengambil tindakan berdasarkan pemahaman itu. Tampilan yang bagus adalah jalan utama untuk analisis kualitatif yang kuat. Tampilan yang dibahas dan diilustrasikan mencakup banyak jenis matriks, grafik, bagan, dan jaringan. Semua dirancang untuk mengumpulkan informasi yang terorganisir menjadi bentuk yang ringkas dan dapat diakses dengan segera sehingga analis dapat melihat apa yang terjadi dan menarik kesimpulan yang dibenarkan atau melanjutkan ke langkah analisis berikutnya yang disarankan oleh tampilan mungkin berguna.

Seperti kondensasi data, pembuatan dan penggunaan tampilan tidak terpisah dari analisis ini adalah bagian dari analisis. Merancang tampilan, memutuskan baris dan kolom matriks untuk data kualitatif dan memutuskan data mana, dalam bentuk apa, harus dimasukkan ke dalam sel adalah kegiatan analitik.

3. Penarikan kesimpulan/verifikasi

Alur kegiatan analisis yang ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dari awal data koleksi, analisis kualitatif menginterpretasikan apa yang dimaksud dengan mencatat pola, penjelasan, alur sebab akibat, dan proposisi. Peneliti memegang kesimpulan ini dengan mempertahankan keterbukaan dan skeptisisme, tetapi kesimpulannya tetap ada, kemudian semakin eksplisit dan mbumi. Kesimpulan “final” mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data selesai, tergantung pada ukuran korpus catatan lapangan; metode pengkodean, penyimpanan, dan pengambilan yang digunakan; kecanggihan peneliti; dan tenggat waktu yang diperlukan untuk dipenuhi.

Gambar kesimpulan hanyalah setengah dari konfigurasi Kesimpulan juga diverifikasi saat analisis dilanjutkan. Verifikasi akan sesingkat analisis selama penulisan, dan catatan lapangan; atau menyeluruh dan rumit, dengan argumentasi panjang dan ulasan di antara rekan kerja untuk mengembangkan "konsensus intersubjektif" atau dengan upaya ekstensif untuk mereplikasi temuan di kumpulan data lain. Makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohnya, keterkonfirmasiannya yakni dengan validasi. Untuk mendapatkan kebenaran dan kegunaannya.

Setelah diperoleh data hasil penelitian, kemudian dilakukan analisis data secara deskriptif sebagai berikut :

1. Menganalisis secara deskriptif hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi.
2. Menganalisis ketercapaian yang telah didapatkan siswa sesuai laporan non akademik.

3. Menganalisis keterlaksanaan Kegiatan Ekstrakurikuler dengan Pendekatan *Scientific*.

H. Pengecekan Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif dengan menggunakan validitas, reliabelitas dan obyektif (Sugiyono, 2022: 267). Validitas data merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Validitas membuktikan hasil yang diamati sudah sesuai dengan kenyataan dan memang sesuai dengan yang sebenarnya atau kejadian. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan triangulasi.

Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu (Sugiyono, 2022: 273). Terdapat 3 jenis triangulasi, yaitu: triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu.

1. Triangulasi sumber, yaitu untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Dari data-data yang diperoleh lalu dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda dan mana yang spesifik sehingga dapat diperoleh kesimpulan.
2. Triangulasi teknik, untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data pada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
3. Triangulasi waktu, untuk menguji kredibilitas data melalui wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Analisa Data Hasil Penelitian

a. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Pada tahap ini mendeskripsikan tentang pelaksanaan analisis swot yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap manajemen sekolah termasuk dengan sumber daya manusianya. Hasil penelitian ini baik dari hasil wawancara dan observasi akan digunakan untuk mendapatkan model faktual analisis swot yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Wawancara dilakukan terhadap kepala sekolah untuk mengetahui dan melihat kegiatan analisis swot yang dilakukan oleh kepala sekolah. Hasil dari wawancara dan observasi diolah dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Model faktual analisis swot yang dilaksanakan kepala sekolah terdiri dari tiga tahapan, yaitu 1) perencanaan, 2) pelaksanaan dan 3) evaluasi program sekolah.

1) Perencanaan Program Sekolah

Kegiatan perencanaan program sekolah yang merupakan kegiatan wajib dan rutin dimulai dengan dilaksanakan kegiatan rapat sekolah yang dihadiri oleh kepala sekolah, guru, karyawan, komite sekolah dan perwakilan paguyuban kelas. Rapat sekolah bertujuan untuk merencanakan program sekolah yang akan dilaksanakan. Rapat sekolah membahas program sekolah yang akan dilakukan pada tahun ajaran berikutnya.

Perencanaan perlu dilakukan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Penyusunan perencanaan merupakan langkah awal kepala sekolah dalam melaksanakan analisis swot dalam menjalankan program sekolah. Perencanaan yang dibuat oleh kepala sekolah merupakan pedoman dan acuan kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan disekolah sehingga tujuan dan sasaran tersebut dapat dipahami oleh guru dan staff karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala SDN Karangrejo 01 menyatakan bahwa: “Rapat ini bertujuan menampung pendapat guru dan kebutuhan guru terkait dengan pembelajaran dan terkait dengan bagaimana program sekolah kedepan sehingga bisa langsung dibahas bersama dan dicarikan solusi terbaik” (WKs.01. 17 Maret 2023).

Hal yang sama juga disampaikan oleh kepala SDN Sampangan 01 yang menyatakan bahwa: perencanaan wajib dilakukan oleh kepala sekolah yang nantinya sebagai pedoman dalam pelaksanaan program dan kegiatan di sekolah. Perencanaan yang dilakukan baik untuk jangka pendek dan jangka menengah. Program sekolah tahun sebelumnya tetap menjadi acuan untuk penyusunan program sekolah yang baru namun masukan-masukan tetap dibutuhkan” (WKs.02. 21 Maret 2023)

Kemudian menurut keterangan Kepala SDN Karangrejo 01 menyatakan bahwa “Penyusunan rencana program sekolah dalam satu tahun ke depan tetap memperhatikan analisis SWOT sesuai pengetahuan kita meski tidak sepenuhnya bisa berjalan dengan baik. Terkadang analisis

SWOT yang digunakan dalam penyusunan program sekolah masih sebatas teori dan belum maksimal.” (WKS.01. 17 Maret 2023)

Dalam penyusunan program sekolah sebagai pedoman digunakan program sekolah tahun kemarin yang sekiranya masih belum bisa berjalan maka akan dilaksanakan tahun depan dan sudah baik agar ditingkatkan lagi. Hasil perencanaan program sekolah tertuang dalam sebuah buku khusus yang merupakan hasil rapat bersama dan telah disepakati serta disahkan oleh kepala sekolah sebagai acuan sekolah dalam melangkah satu tahun kedepan.

Perencanaan program sekolah terbagi menjadi dua kelompok secara garis besar yaitu: program akademis dan non akademis. Lebih lanjut dijelaskan bahwa program akademis adalah program pendidikan yang diarahkan terutama pada penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Sedangkan program non akademis merupakan program penguatan untuk meningkatkan soft skill peserta didik sebagai bekal mereka dalam mempersiapkan masa depannya.

Untuk program sekolah akademis misalnya: *outing class*, tambahan pelajaran kelas enam, bimbingan lomba O2SN, bimbingan lomba MAPSI & MAPAK, bimbingan lomba FLS2N. Sedangkan program non akademis berkaitan dengan bakat minat siswa yang merupakan kegiatan ekstrakurikuler seperti: rebana, menggambar, volley. Selain perencanaan program yang terkait kesiswaan juga ada kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan kompetensi guru dan tendik dengan adanya kegiatan

KKG tiap hari rabu, workshop atau bimtek yang dilaksanakan pada saat liburan siswa. Sebagai sekolah penggerak juga direncanakan program seperti bimtek kepala sekolah dan guru, kegiatan PMO dan refleksi yang dipandu dosen fasilitator, ada pameran P5 (Projek Profil Pelajar Pancasila).

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah belum maksimal terlihat masih belum semua kebutuhan dan analisis kebutuhan program sekolah terorganisir dengan baik.

2) Pelaksanaan Program Sekolah

Pelaksanaan program sekolah merupakan kegiatan yang sangat penting dalam kegiatan manajemen di sekolah. Kepala sekolah dapat melakukan supervisi melalui observasi secara langsung untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan dalam kegiatan sekolah yang dilakukan. Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan wajib yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana.

Program sekolah yang telah dibuat dan ditetapkan sekolah lalu dilaksanakan berdasarkan kalender akademik dinas pendidikan. berdasarkan hasil wawancara dengan kepala SDN Karangrejo 01 menyatakan bahwa: “pelaksanaan program sekolah biasanya berjalan sesuai dengan kalender akademik yang dikeluarkan oleh Dinas Pendidikan Kota Semarang. Untuk program yang terkait kesiswaan sesuai dengan

kebutuhan dan melakukan persiapan untuk lomba-lomba tingkat kecamatan dan tingkat kota seperti KSN (Kompetisi Sains Nasional) dan FLS2N.” (Wks.01. 17 Maret 2023)

Kemudian hal yang senada juga disampaikan oleh kepala SDN Sampangan 01 yang menyatakan bahwa: “pelaksanaan kegiatan sekolah menyesuaikan dengan napa yang sudah direncanakan dengan mengacu pada kalender pendidikan sekolah maupun dengan kalender pendidikan dari dinas pendidikan. Kepala sekolah memastikan semua kegiatan berjalan dengan baik salah satunya dengan supervisi. Namun masih dijumpai kegiatan yang tidak tertangani dengan baik.” (Wks.02. 23 Maret 2023)

Sekolah sudah menunjuk guru sebagai koordinator masing-masing kegiatan dan lomba yang nantinya harus bertanggung jawab untuk keberhasilan dan sukses tidaknya lomba tersebut. Dalam mempersiapkan lomba anak-anak dilatih selama kurang lebih dua bulan dan berkoordinasi dengan orang tua siswa. Latihan dilaksanakan selepas pulang sekolah. selain kegiatan untuk siswa sekolah juga melakukan kegiatan untuk peningkatan kompetensi guru agar guru menjadi lebih profesional. dengan melakukan kegiatan IHT Program Sekolah Penggerak dengan materi Implementasi Kurikulum Merdeka dan mengikutsertakan guru dalam berbagai bimtek dan pelatihan agar dapat meningkatkan kemampuan guru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah belum maksimal dikarenakan masih belum melakukan monitoring dan

observasi secara detail sehingga tidak diketahui secara jelas kelemahan dan hambatan yang dialami dalam pelaksanaan program.

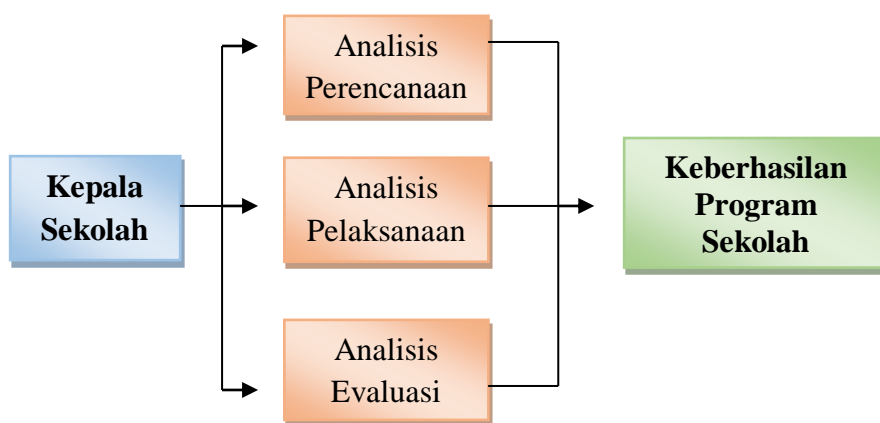
3) Evaluasi Program Sekolah

Evaluasi program sekolah diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai dalam pelaksanaan kegiatan. Tujuan evaluasi bersifat positif dan konstruktif untuk memperbaiki, mengurangi pemborosan waktu, uang, material dan tenaga di sekolah. Untuk dapat menilai apakah program sekolah yang sudah direncanakan dan dilaksanakan berjalan sesuai harapan dan tujuan maka perlu adanya evaluasi. Kegiatan evaluasi pelaksanaan program sekolah melibatkan kepala sekolah, komite sekolah dan pengawas sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala SDN Karangrejo 01 menyatakan bahwa: “evaluasi program sekolah dilaksanakan di akhir tahun pembelajaran, setelah satu tahun kalender akademik berjalan. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui hasil pelaksanaan program sekolah. Ada yang sudah sesuai harapan, ada yang belum maksimal bahkan ada yang tidak berjalan”. (WKs.01. 17 Maret 2023)

Pernyataan tersebut juga disampaikan oleh kepala SDN Sampangan 01 yang menyatakan bahwa: kegiatan evaluasi penting dilakukan untuk dapat mengetahui hambatan dan kekurangan dari pelaksanaan yang sudah dilakukan. Hasil dari evaluasi akan di musyawarkan dalam rapat dinas agar diperoleh solusi dan tindak lanjut.” (WKs.02. 23 Maret 2023)

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah belum maksimal dikarenakan masih belum bisa menyelesaikan permasalahan kelemahan dan hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan, sehingga analisis yang dilakukan masih bersifat umum.



Gambar 4.1 Model Faktual Analisis Swot Kepala Sekolah

Model faktual analisis swot yang dilakukan kepala sekolah mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihan model faktual akan tetap digunakan dalam pengembangan model sedangkan kelemahan dalam model faktual sebagai berikut:

- 1) Perencanaan
 - a) Belum semua kebutuhan dan analisis kebutuhan program sekolah terorganisir dengan baik
 - b) Perencanaan masih bersifat umum dan belum membahas secara detail dan rinci dari peluang dan ancaman yang akan di lakukan.

2) Pelaksanaan

Belum melakukan monitoring dan observasi secara detail sehingga tidak diketahui secara jelas kelemahan dan hambatan yang dialami dalam pelaksanaan program.

3) Evaluasi

Belum bisa menyelesaikan permasalahan kelemahan dan hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan, sehingga analisis yang dilakukan masih bersifat umum

b. Deskripsi Validasi Instrumen

Tahap analisis adalah suatu tahap pengumpulan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan untuk membuat produk, dalam hal ini produk yang dihasilkan adalah produk analisis SWOT untuk membantu sekolah dalam menentukan program strategik sekolah. Pengumpulan informasi ini berupa analisis kebutuhan sekolah yang dibutuhkan untuk membuat produk. Penyusunan program strategik sekolah harus memiliki pedoman yang dapat mempermudah sekolah dalam menentukan arah dengan berdasar analisis SWOT. Adanya produk atau model ini diharapkan dapat menjadi pedoman dalam menentukan arah kebijakan program strategik sekolah.

Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam upaya pengembangan mutu sekolah. Dengan menggunakan analisis SWOT suatu lembaga pendidikan dapat mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja lembaga pendidikan tersebut. Dalam menyusun

perencanaan, sekolah berusaha menguraikan seluruh sumber daya, daya dukung, keunggulan, dan kelemahan yang dimiliki. Analisis terhadap hal tersebut menggunakan analisis SWOT. Dalam analisis SWOT suatu permasalahan dapat dilihat secara komprehensif.

Pentingnya suatu strategi perencanaan program sekolah sesuai dengan penelitian dari Sahnan (2017) bahwa perencanaan mempunyai posisi yang penting dalam sebuah organisasi. Tanpa adanya perencanaan maka jalannya organisasi tidak jelas arah dan tujuannya. Oleh karena itu perencanaan penting karena: 1) Dengan adanya perencanaan diharapkan tumbuhnya suatu pengarah kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan. 2) Dengan perencanaan, maka dapat dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. 3) Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik. 4) Dengan perencanaan dapat dilakukan penyusunan skala prioritas. 5) Dengan adanya rencana, maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kerja.

c. Deskripsi Validasi Hasil Penelitian

1) Deskripsi Validasi Ahli

Indikator keberhasilan dari model ini adalah dilaksanakannya model Perencanaan Strategik Program Sekolah Penggerak Sekolah Dasar Berbantuan Analisis SWOT di Sekolah Dasar Negeri Kota

Semarang pada kepala sekolah melalui hasil analisis dan capaian baik pada masing-masing komponen. Adapun komponen-komponen tersebut adalah: program perencanaan, model faktual perencanaan, rancangan program perencanaan strategik, dan model perencanaan strategik program sekolah penggerak.

2) Deskripsi Validasi FGD (*Forum Group Discussion*)

FGD adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. Peneliti memilih menggunakan FGD dengan tujuan sebagai berikut: permasalahan yang akan diteliti tidak dapat diselesaikan dengan metode wawancara atau survei, permasalahan bersifat lokal dan spesifik, peneliti perlu menyingkap fakta lebih detail dan kaya, peneliti membutuhkan pemahaman lebih dari satu sudut pandang, keperluan verifikasi, peneliti mencari kepuasan dan tingkat akurasi yang tinggi di dalam penelitiannya.

FGD dihadiri oleh dua orang pakar ahli pendidikan dan lima orang praktisi pendidikan. Penilaian dan validasi dilakukan dengan teknik respon terperinci, peneliti menyampaikan paparan mengenai rancangan model perencanaan pengembangan karakter disiplin dan tanggung jawab melalui program kegiatan ekstrakurikuler pramuka berbasis data berbantuan worksheet di sekolah dasar yang disertai dengan instrumen penilaian berupa lembar validasi yang berbentuk

skala dan saran/masukan, kemudian pakar ahli pendidikan dan praktisi pendidikan memberikan saran dan masukan terhadap rancangan.

Tabel 4.1 Form Lembar Validasi Penilaian Para Ahli dan Praktisi

Dimensi Penilaian	Alternatif Jawaban			
	Tidak Layak	Cukup Layak	Layak	Sangat Layak
1. Sajian rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				
2. Struktur rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				
3. Komponen rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				
4. Rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				
Jumlah Nilai				

Penilaian dan validasi dilakukan oleh dua pakar ahli pendidikan. yaitu:

- a. Penilaian dan validasi oleh Dr. Ngurah Ayu Nyoman Murniati, M.Pd
 Penilaian dan validasi yang dilakukan oleh pakar ahli pendidikan Dr. Ngurah Ayu Nyoman Murniati, M.Pd diperoleh masukan sebagai berikut:
 - (1) Perencanaan strategik digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan program yang selanjutnya dituangkan ke dalam faktor internal dan eksternal.
 - (2) Model rancangan yang telah dibuat dipersingkat supaya lebih mudah dipahami oleh pengguna.
- b. Penilaian dan validasi oleh Dr. Endang Wuryandini, M.Pd

Penilaian dan validasi yang dilakukan oleh pakar ahli pendidikan Dr. Endang Wuryandini, M.Pd diperoleh masukan sebagai berikut:

- (1) Perencanaan strategik dengan analisis SWOT harus benar-benar dipahami oleh kepala sekolah.
- (2) Dari analisis internal dan eksternal dapat diketahui analisis potensi masalah dan kebutuhan setelah itu baru disusun perencanaan strategik. untuk ulasannya dapat diperjelas.
- (3) Dalam menyusun buku pedoman harus mampu menuangkan apa yang dimaksudkan dari peneliti agar orang yang melihat perencanaan strategik dengan analisis SWOT di sekolah dasar benar-benar dapat diterapkan.

Tabel 4.2 Hasil Validator I Penilaian Ahli

Dimensi Penilaian	Alternatif Jawaban			
	Tidak Layak	Cukup Layak	Layak	Sangat Layak
1. Sajian rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
2. Struktur rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah			3	
3. Komponen rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah			3	
4. Rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah			3	
Jumlah Nilai			9	4

$$\text{Nilai} = \frac{\text{jumlah skor}}{\text{jumlah item}} = \frac{13}{4} = 3,25$$

Tabel 4.3 Hasil Validator II Penilaian Ahli

Dimensi Penilaian	Alternatif Jawaban			
	Tidak Layak	Cukup Layak	Layak	Sangat Layak
1. Sajian rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
2. Struktur rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
3. Komponen rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
4. Rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah			3	
Jumlah Nilai			3	12

$$\text{Nilai} = \frac{\text{jumlah skor}}{\text{jumlah item}} = \frac{15}{4} = 3,75$$

Keterangan Skor:

3,26 – 4,00: Baik sekali (BS)

2,51 – 3,25: Baik (B)

1,76 – 2,50: Cukup (C)

1,00 – 1,75: Kurang (K)

Berdasarkan penilaian para ahli didapatkan hasil “Baik Sekali”.

Selanjutnya untuk untuk kelayakan buku pedoman, dilanjutkan dengan menghitung persentase nilai, sebagai berikut:

Tabel 4.4 Rekapitulasi Hasil Validasi Penilaian Para ahli

No	Keterangan	Ahli	
		1	2
1	Sajian rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	3	4
2	Struktur rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	3	4
3	Komponen rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	3	4
4	Rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	4	3
Jumlah skor		13	15
Jumlah total skor keseluruhan		28	

$$p = \frac{\text{jumlah skor penilaian}}{\text{skor ideal}} \times 100\%$$

p = Prosentasi nilai

$\text{Skor ideal} = \text{Skor tertinggi tiap butir} \times \text{jumlah responden} \times \text{jumlah butir}$

$$\text{Skor ideal} = 4 \times 2 \times 4$$

$$\text{Skor ideal} = 32$$

Maka didapat nilai persentase:

$$p = \frac{28}{32} \times 100\%$$

$$p = 87,5\%$$

Klasifikasi perhitungan penilaian berdasarkan rating scale

Tabel 4.5 Klasifikasi Kriteria Penilaian Ahli

Skor Persentase (%)	Kriteria Kualitatif
81,25 -100	Sangat layak
62,49 – 81,24	Layak
43,73 – 62,48	Cukup layak
25,00 – 43,75	Tidak layak
Nilai persentase	Kriteria kualitatif
87,5	Sangat layak

Berdasarkan masukan dan penilaian dari pakar ahli pendidikan dapat dibuat kesimpulan bahwa rancangan model Perencanaan Strategik Program Sekolah Penggerak Sekolah Dasar Berbantuan Analisis SWOT di Sekolah Dasar Negeri Kota Semarang “sangat layak” namun membutuhkan beberapa perbaikan sesuai masukan yang diberikan oleh pakar ahli pendidikan.

c. Penilaian berikutnya dilakukan oleh lima praktisi yaitu:

(1) Penilaian oleh Jumarni, S.Pd., M.Pd, unit kerja SDN

Sampangan 02

Penilaian yang dilakukan oleh praktisi pendidikan Jumarni, S.Pd., M.Pd diperoleh masukan sebagai berikut:

(a) Untuk perencanaan biasanya dibuat oleh Kagudep.

(b) Rubrik hemat, disiplin ditambahkan

(2) Penilaian oleh Saiful Imam, S.Pd.I., unit kerja SMP Islam

Al-Madina diperoleh masukan sebagai berikut:

(a) Analisis Fisik Sekolah lebih dipertajam

(b) Perlu dibuat instrumen untuk menyusun tenaga kependidikan, potensi peserta didik

(3) Penilaian oleh Tri Atmiko Kuncoro, M.Pd., unit kerja Korsatpend Kec. Gajah Mungkur diperoleh masukan sebagai berikut:

- (a) Pengembangannya lebih diperjelas
- (b) Validasi instrumen dilengkapi

(4) Penilaian oleh Aproni, S.Pd. unit kerja SMP IT Insan Cendekia diperoleh masukan sebagai berikut:

- (a) Dimensi, elemen dan sub elemen lebih disempurnakan
- (b) Pengembangan dipertajam

(5) Penilaian oleh Kuswandari, S.Pd., unit kerja SDN Gajah Mungkur 02 diperoleh masukan sebagai berikut:

- (a) Memperjelas ulasan dari hasil penelitian sebelumnya
- (b) Karakter tanggung jawab lebih dipertajam

Tabel 4.6 Hasil Validator Penilaian Praktisi I Jumarni, S.Pd., M.Pd

Dimensi Penilaian	Alternatif Jawaban			
	Tidak Layak	Cukup Layak	Layak	Sangat Layak
1. Sajian rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah			3	
2. Struktur rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah			3	
3. Komponen rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah			3	
4. Rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah			3	
Jumlah Nilai			12	

Tabel 4.7 Hasil Validator Penilaian Praktisi II Saiful Imam, S.Pd.I

Dimensi Penilaian	Alternatif Jawaban			
	Tidak Layak	Cukup Layak	Layak	Sangat Layak
1. Sajian rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
2. Struktur rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
3. Komponen rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
4. Rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
Jumlah Nilai				16

Tabel 4.8 Hasil Validator Penilaian Praktisi III Tri Atmiko Kuncoro,
M.Pd

Dimensi Penilaian	Alternatif Jawaban			
	Tidak Layak	Cukup Layak	Layak	Sangat Layak
1. Sajian rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
2. Struktur rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
3. Komponen rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
4. Rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
Jumlah Nilai				16

Tabel 4.9 Hasil Validator Penilaian Praktisi IV Aproni, S.Pd

Dimensi Penilaian	Alternatif Jawaban			
	Tidak Layak	Cukup Layak	Layak	Sangat Layak
1. Sajian rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
2. Struktur rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
3. Komponen rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
4. Rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
Jumlah Nilai				16

Tabel 4.10 Hasil Validator Penilaian Praktisi V Kuswandari, S.Pd

Dimensi Penilaian	Alternatif Jawaban			
	Tidak Layak	Cukup Layak	Layak	Sangat Layak
1. Sajian rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
2. Struktur rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
3. Komponen rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
4. Rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah				4
Jumlah Nilai				16

Tabel 4.11 Rekapitulasi Hasil Validasi Penilaian Para Praktisi

No	Keterangan	Praktisi				
		1	2	3	4	5
1	Sajian rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	4	3	4	4	4
2	Struktur rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	4	3	4	4	4
3	Komponen rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	4	3	4	4	4
4	Rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	4	3	4	4	4
Jumlah skor		16	12	16	16	16
Jumlah total skor keseluruhan		76				

$$p = \frac{\text{jumlah skor penilaian}}{\text{skor ideal}} \times 100\%$$

p = Prosentasi nilai

$\text{Skor ideal} = \text{Skor tertinggi tiap butir} \times \text{jumlah responden} \times \text{jumlah butir}$

$$\text{Skor ideal} = 4 \times 5 \times 4$$

$$\text{Skor ideal} = 80$$

Maka didapat nilai persentase:

$$p = \frac{76}{80} \times 100\%$$

$$p = 76\%$$

Klasifikasi perhitungan penilaian berdasarkan rating scala

Tabel 4.12 Klasifikasi Kriteria Penilaian Praktisi

Skor Persentase (%)	Kriteria Kualitatif
81,25 -100	Sangat layak
62,49 – 81,24	Layak
43,73 – 62,48	Cukup layak
25,00 – 43,75	Tidak layak
Nilai persentase	Kriteria kualitatif
96	Sangat layak

Berdasarkan masukan dan penilaian dari praktisi pendidikan dapat dibuat kesimpulan bahwa rancangan model Perencanaan Strategik Program Sekolah Penggerak Sekolah Dasar Berbantuan Analisis SWOT di Sekolah Dasar Negeri Kota Semarang “sangat layak” namun membutuhkan beberapa perbaikan sesuai masukan yang diberikan oleh praktisi pendidikan.

3) Deskripsi Final Produk

Perbaikan desain model yang sudah divalidasi kepada validator ahli dan praktisi dilakukan sesuai dengan saran dan masukan baik dari validator ahli maupun dari validator praktisi. Untuk selanjutnya dapat digunakan sebagai desain model analisis SWOT yang dapat di uji cobakan secara terbatas. Berdasarkan saran dan masukan yang diberikan validator kemudian dilakukan perbaikan desain model analisis SWOT. Setelah desain model diperbaiki akan diperoleh model konseptual yang selanjutnya akan menjadi model yang dapat di uji cobakan.

Model Analisis SWOT Dalam Perencanaan Strategik mempunyai kelebihan dibandingkan dengan model faktual. Kelebihan model pengembangan ini sebagai berikut:

- 1) Kuadran 1, kondisi ini dianggap sangat menguntungkan bagi pihak sekolah untuk dapat melakukan perencanaan dan kegiatan sekolah dikarenakan memiliki peluang dan kekuatan internal yang baik. Kepala sekolah dapat membuat perencanaan yang lebih baik dan terorganisir karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten untuk mensukseskan semua program di sekolah. Strategi yang dilakukan yaitu melanjutkan program yang sudah berjalan dan semua warga sekolah tetap mendukung kebijakan pertumbuhan dan perkembangan secara agresif.
- 2) Kuadran 2, meskipun ada ancaman terhadap sekolah masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan kepala sekolah dapat menggunakan kekuatan sumber daya manusia yang ada di sekolah untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara melakukan perencanaan sejak dini dan membuat suatu budaya kerja yang baik sehingga tujuan jangka Panjang akan tercapai.
- 3) Kuadran 3, sekolah menghadapi peluang dimasyarakat yang sangat besar tetapi memiliki beberapa kendala atau kelemahan internal. Strategi yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dengan meminimalkan tingkat kesalahan dan adanya masalah internal sehingga merebut peluang yang lebih baik.
- 4) Kuadran 4, sekolah menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal sehingga situasinya tidak menguntungkan. Strategi yang

diterapkan dengan cara kepala sekolah harus mampu bertahan dalam keadaan apapun dan fokus pada perbaikan manajemen sekolah.

Dengan memaksimalkan perencanaan strategik, diharapkan 1) dapat dijadikan pengarah kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan. 2) Dengan perencanaan, maka dapat dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. 3) Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik. 4) Dengan perencanaan dapat dilakukan penyusunan skala prioritas. 5) Dengan adanya rencana, maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kerja

2. Analisis Produk Penelitian

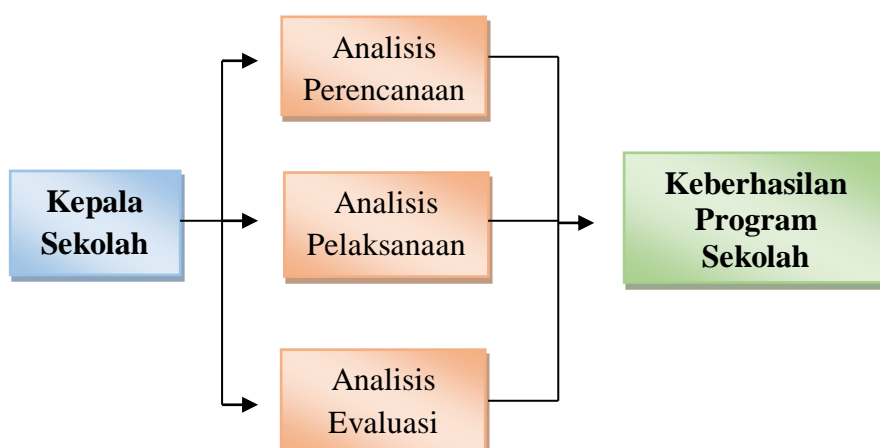
Tahap pendahuluan dilakukan untuk mengetahui analisis potensi, masalah, dan kebutuhan terhadap model yang akan dikembangkan. Analisis kebutuhan diperoleh melalui informasi yang digali lewat wawancara, observasi dan dokumentasi yang disusun dan dipersiapkan untuk mendapatkan informasi mengenai kondisi nyata di sekolah sehingga gambaran tentang analisis yang dilakukan dalam merencanakan suatu program sekolah yang saat ini berjalan belum sesuai dengan yang seharusnya atau belum.

Penelitian dilakukan di Sekolah Dasar Penggerak di Kota Semarang, dengan subjek penelitian melibatkan pihak-pihak terkait yaitu: Kepala

Sekolah dan guru yang mengikuti analisis perencanaan program sekolah
Peneliti menggali informasi tentang Perencanaan Strategik Program Sekolah
Penggerak Sekolah Dasar Berbantuan Analisis SWOT di Sekolah Dasar Kota
Semarang.

a. Desain Awal Produk

Hasil Penelitian Pendahuluan atau Studi Pendahuluan yang dilakukan
peneliti didapatkan Model Faktual Perencanaan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Model Faktual Analisis Swot Kepala Sekolah

Model faktual analisis swot yang dilakukan kepala sekolah
mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihan model faktual akan
tetap digunakan dalam pengembangan model sedangkan kelemahan dalam
model faktual sebagai berikut:

1) Perencanaan

- a) Belum semua kebutuhan dan analisis kebutuhan program
sekolah terorganisir dengan baik

b) Perencanaan masih bersifat umum dan belum membahas secara detail dan rinci dari peluang dan ancaman yang akan di lakukan.

2) Pelaksanaan

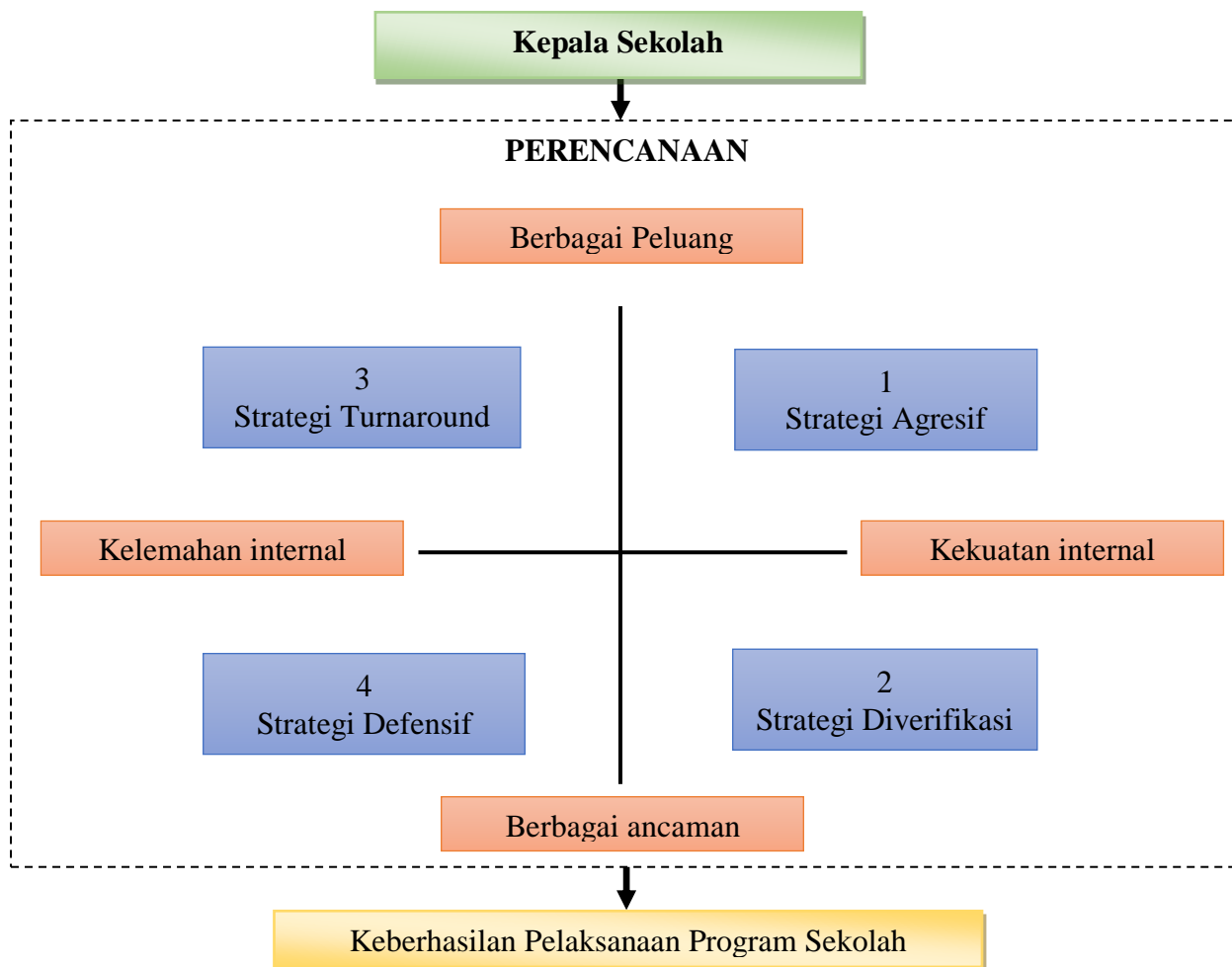
Belum melakukan monitoring dan observasi secara detail sehingga tidak diketahui secara jelas kelemahan dan hambatan yang dialami dalam pelaksanaan program.

3) Evaluasi

Belum bisa menyelesaikan permasalahan kelemahan dan hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan, sehingga analisis yang dilakukan masih bersifat umum

b. Desain Konseptual Produk

Berdasarkan hasil penilaian dan masukan validator ahli dan praktisi peneliti melakukan perbaikan desain model yang sudah divalidasi kepada validator ahli dan praktisi dilakukan sesuai dengan saran dan masukan baik dari validator ahli maupun dari validator praktisi. Untuk selanjutnya dapat digunakan sebagai desain model analisis SWOT yang dapat di uji cobakan secara terbatas. Berdasarkan saran dan masukan yang diberikan validator kemudian dilakukan perbaikan desain model analisis SWOT. Setelah desain model diperbaiki akan diperoleh model konseptual yang selanjutnya akan menjadi model yang dapat di uji cobakan



Gambar 4.3 Model Konseptual Analisis SWOT setelah Validasi

Model Analisis SWOT Dalam Perencanaan Strategik mempunyai kelebihan dibandingkan dengan model faktual. Kelebihan model pengembangan ini sebagai berikut:

- 1) Kuadran 1, kondisi ini dianggap sangat menguntungkan bagi pihak sekolah untuk dapat melakukan perencanaan dan kegiatan sekolah dikarenakan memiliki peluang dan kekuatan internal yang baik. Kepala sekolah dapat membuat perencanaan yang lebih baik dan terorganisir karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan

peluang yang ada dan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten untuk mensukseskan semua program di sekolah. Strategi yang dilakukan yaitu melanjutkan program yang sudah berjalan dan semua warga sekolah tetap mendukung kebijakan pertumbuhan dan perkembangan secara agresif.

2) Kuadran 2, meskipun ada ancaman terhadap sekolah masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan kepala sekolah dapat menggunakan kekuatan sumber daya manusia yang ada di sekolah untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara melakukan perencanaan sejak dini dan membuat suatu budaya kerja yang baik sehingga tujuan jangka Panjang akan tercapai.

3) Kuadran 3, sekolah menghadapi peluang dimasyarakat yang sangat besar tetapi memiliki beberapa kendala atau kelemahan internal. Strategi yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dengan meminimalkan tingkat kesalahan dan adanya masalah internal sehingga merebut peluang yang lebih baik.

4) Kuadran 4, sekolah menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal sehingga situasinya tidak menguntungkan. Strategi yang diterapkan dengan cara kepala sekolah harus mampu bertahan dalam keadaan apapun dan fokus pada perbaikan manajemen sekolah.

Dengan memaksimalkan perencanaan strategik, diharapkan 1) dapat dijadikan pengarah kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan. 2) Dengan

perencanaan, maka dapat dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. 3) Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik. 4) Dengan perencanaan dapat dilakukan penyusunan skala prioritas. 5) Dengan adanya rencana, maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kerja

c. Pengujian Terbatas

Model konseptual yang berupa model analisis SWOT ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah dalam merencanakan program sekolah yang telah di validasi secara konseptual oleh pakar dan praktisi. Selanjutnya menjadi model yang layak di uji cobakan di lapangan.

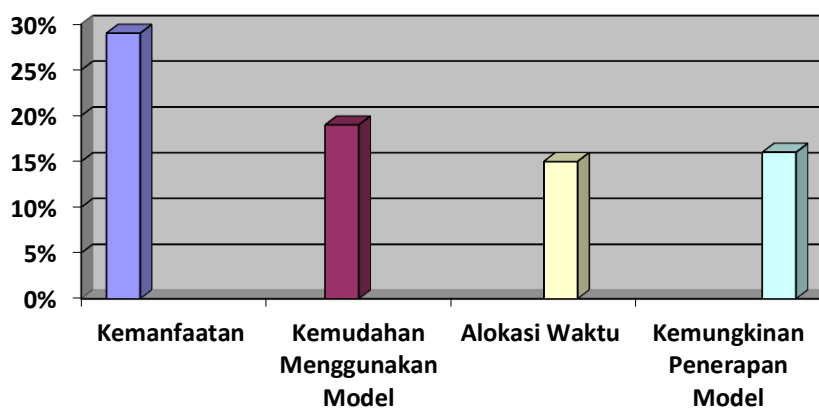
Tujuan pelaksanaan uji coba model analisis SWOT adalah untuk menguji kelayakan model dalam pelaksanaan secara nyata di lapangan. Dari hasil uji coba model akan di evaluasi dan diberikan masukan untuk proses perbaikan. Dalam penelitian ini uji coba dilakukan secara terbatas.

Pada tahapan proses uji coba terbatas dilakukan di SDN Sampangan 01 dan SDN Karangrejo 01 Semarang. Melibatkan dua kepala sekolah yaitu kepala sekolah SDN Sampangan 01 dan kepala sekolah SDN Karangrejo 01. Peneliti memberikan terlebih dahulu model konseptual dan panduan model untuk dipelajari oleh kepala sekolah. selanjutnya dalam uji coba terbatas peneliti menjelaskan dan mempresentasikan tentang model analisis SWOT. Setelah selesai dipresentasikan tentang model tersebut

maka dilanjutkan dengan observasi yang dilakukan oleh kepala sekolah. setelah itu dilakukan diskusi dengan responden untuk mengevaluasi model konseptual.

Evaluasi model konseptual dilakukan dengan memberikan kuesioner evaluasi model analisis SWOT. Adapun aspek evaluasi model meliputi: 1) kemanfaatan, kemudahan menggunakan model, 3) alokasi waktu, dan 4) kemungkinan penerapan model, dari hasil uji coba terbatas dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

a) Pelaksanaan uji coba terbatas pertama model analisis SWOT yang dilakukan oleh kepala SDN Sampangan 01 Semarang diperoleh hasil sebagai berikut:

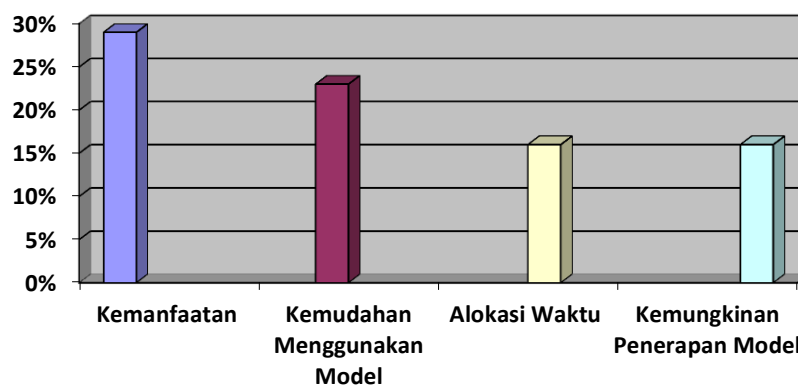


Gambar 4.4 Diagram Batang Hasil Uji Coba Terbatas di SDN Sampangan 01

Berdasarkan diagram tersebut dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan uji coba terbatas di SDN Sampangan 01 Semarang dalam aspek kemanfaatan memperoleh skor 29% dan aspek kemudahan menggunakan model diperoleh skor 19%. Kemudian dalam aspek alokasi waktu memperoleh skor 15% selanjutnya dalam aspek kemungkinan

penerapan diperoleh skor 16%. Dari hasil evaluasi model uji coba terbatas yang dilaksanakan kepala sekolah SDN Sampangan 01 Semarang di peroleh hasil 79%.

b) Pelaksanaan uji coba terbatas kedua model analisis SWOT yang dilakukan oleh kepala SDN Karangrejo 01 Semarang diperoleh hasil sebagai berikut:

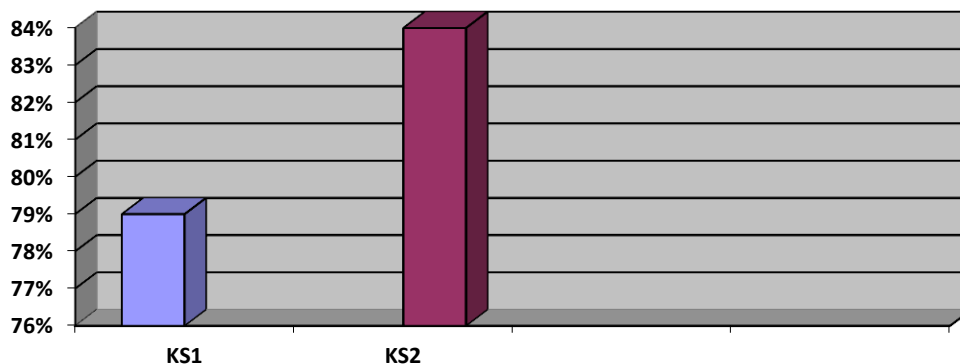


Gambar 4.5 Diagram Batang Hasil Uji Coba Terbatas di SDN Karangrejo 01

Berdasarkan diagram tersebut dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan uji coba terbatas di SDN Karangrejo 01 Semarang dalam aspek kemanfaatan memperoleh skor 29% dan aspek kemudahan menggunakan model diperoleh skor 23%. Kemudian dalam aspek alokasi waktu memperoleh skor 16% selanjutnya dalam aspek kemungkinan penerapan diperoleh skor 16%. Dari hasil evaluasi model uji coba terbatas yang dilaksanakan kepala sekolah SDN Karangrejo 01 Semarang di peroleh hasil 84%.

Dari perolehan hasil evaluasi uji coba terbatas model analisis SWOT tersebut, kemudian hasil yang sudah diperoleh direkapitulasi untuk

menentukan model yang di uji cobakan layak untuk digunakan. Berikut hasil rekapitulasi evaluasi model analisis SWOT.



Gambar 4.6 Diagram Batang Rekapitulasi Hasil Uji Coba Terbatas

Dari diagram batang tersebut dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan uji coba terbatas model analisis SWOT di dua sekolah dasar negeri yang menjadi sekolah penggerak di Kota Semarang di peroleh hasil KS1 dengan nilai 79% dan KS2 dengan nilai 84%. Total jumlah prosentase kedua responden tersebut diperoleh rerata sebesar 81,5%. Hasil tersebut termasuk dalam kategori sangat baik seperti yang terlihat dalam tabel kriteria evaluasi di bawah ini.

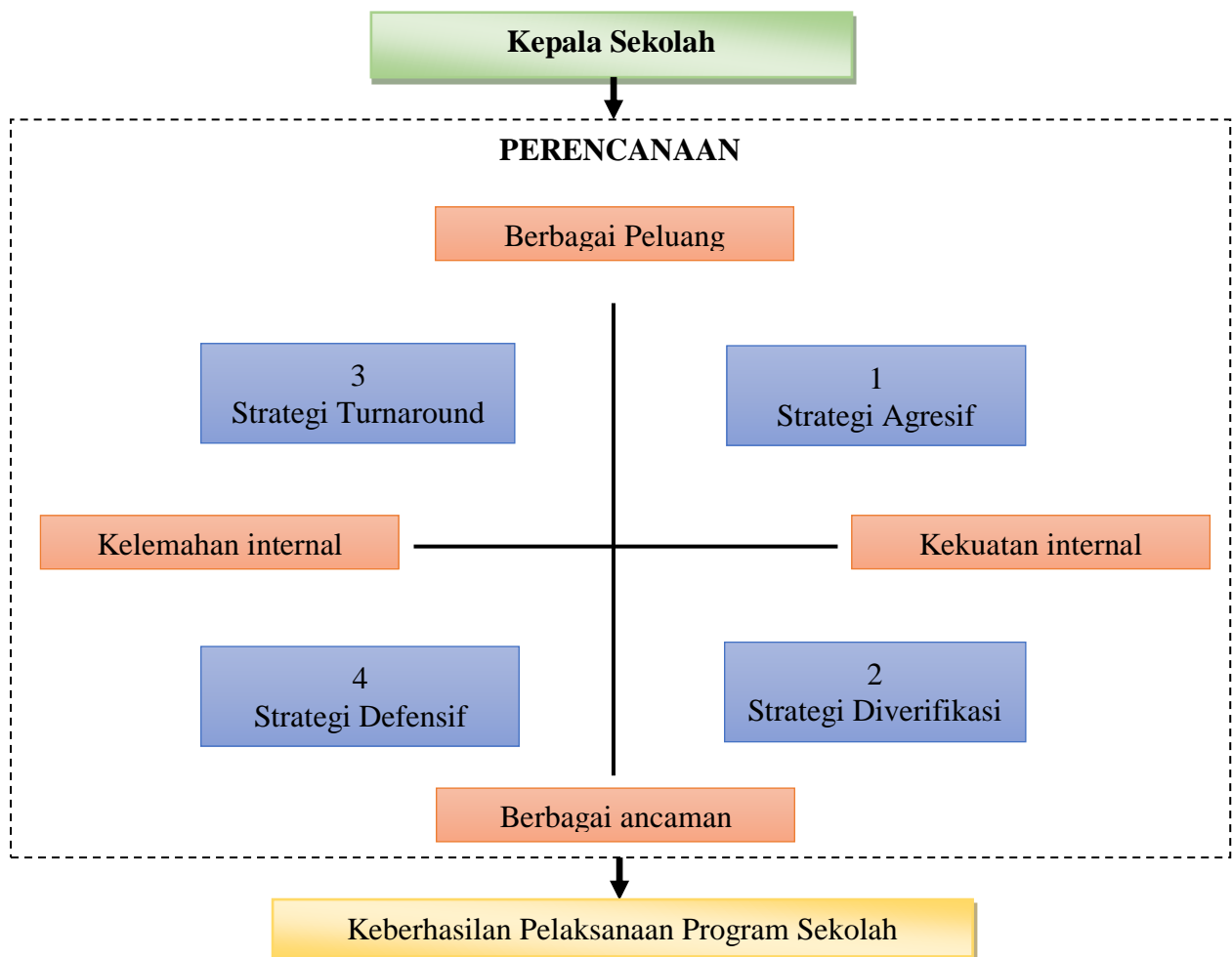
Tabel 4.13 Kriteria Evaluasi Model

Skor	Kualifikasi
81% - 100%	Sangat baik
61% - 80%	Baik
41% - 60%	Cukup
21% - 40%	Kurang baik
0% - 20%	Sangat tidak baik

Dalam pelaksanaan uji coba terbatas yang dilakukan di dua sekolah dasar negeri di Kota Semarang dengan melibatkan dua kepala sekolah

diperoleh hasil 81,5%. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model analisis SWOT masuk dalam klasifikasi sangat baik dan layak digunakan.

d. Penyempurnaan Produk Penelitian



Gambar 4.7 Model Akhir Analisis Swot Kepala Sekolah

Kelebihan Model Analisis SWOT Dalam Perencanaan Strategik sebagai berikut:

- 1) Kuadran 1, kondisi ini dianggap sangat menguntungkan bagi pihak sekolah untuk dapat melakukan perencanaan dan kegiatan sekolah

dikarenakan memiliki peluang dan kekuatan internal yang baik. Kepala sekolah dapat membuat perencanaan yang lebih baik dan terorganisir karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten untuk mensukseskan semua program di sekolah. Strategi yang dilakukan yaitu melanjutkan program yang sudah berjalan dan semua warga sekolah tetap mendukung kebijakan pertumbuhan dan perkembangan secara agresif.

- 2) Kuadran 2, meskipun ada ancaman terhadap sekolah masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan kepala sekolah dapat menggunakan kekuatan sumber daya manusia yang ada di sekolah untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara melakukan perencanaan sejak dini dan membuat suatu budaya kerja yang baik sehingga tujuan jangka Panjang akan tercapai.
- 3) Kuadran 3, sekolah menghadapi peluang dimasyarakat yang sangat besar tetapi memiliki beberapa kendala atau kelemahan internal. Strategi yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dengan meminimalkan tingkat kesalahan dan adanya masalah internal sehingga merebut peluang yang lebih baik.
- 4) Kuadran 4, sekolah menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal sehingga situasinya tidak menguntungkan. Strategi yang diterapkan dengan cara kepala sekolah harus mampu bertahan dalam keadaan apapun dan fokus pada perbaikan manajemen sekolah.

B. PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian ini mencakup analisis model faktual analisis SWOT di sekolah dasar negeri di Kota Semarang, pembahasan pengembangan model dan pembahasan model akhir analisis SWOT dalam perencanaan strategik.

1. Analisis Model Faktual SWOT di Sekolah Dasar Negeri Kota Semarang

Hasil penelitian menunjukkan SWOT faktual yang dilaksanakan di SDN Karangrejo 01 dan SDN Sampangan 01 dengan cara selama ini masih ada hal-hal yang perlu diperbaiki. Kebiasaan menyusun program strategik sekolah dengan menggunakan tahun sebelumnya harus mulai ditinggalkan. Permasalahan sekolah selalu berkembang mengikuti perkembangan jaman. Kebutuhan sekolah akan hal-hal baru juga perlu diantisipasi dengan baik melalui penyusunan program strategik dengan analisis SWOT. Dengan perencanaan strategik yang baik maka sekolah menjadi bermutu makin dipercaya dan menjadi pilihan masyarakat. Menurut Firila (2019) menyatakan bahwa sekolah yang bermutu salah satu cirinya adalah dapat merespon kepercayaan masyarakat. Artinya pihak sekolah harus mampu memberikan pelayanan pendidikan yang terbaik bagi putra-putrinya, sehingga menghasilkan anak-anak yang bermutu dalam segala hal.

Kegiatan perencanaan program sekolah yang merupakan kegiatan wajib dan rutin dimulai dengan dilaksanakan kegiatan rapat sekolah yang dihadiri oleh kepala sekolah, guru, karyawan, komite sekolah dan perwakilan paguyuban kelas. Rapat sekolah bertujuan untuk merencanakan program sekolah yang akan dilaksanakan. Rapat sekolah membahas program sekolah yang akan dilakukan pada tahun ajaran berikutnya.

Perencanaan perlu dilakukan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Penyusunan perencanaan merupakan langkah awal kepala sekolah dalam melaksanakan analisis swot dalam menjalankan program sekolah. Perencanaan yang dibuat oleh kepala sekolah merupakan pedoman dan acuan kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan disekolah sehingga tujuan dan sasaran tersebut dapat dipahami oleh guru dan staff karyawan.

Berdasarkan penyusunan program sekolah sebagai pedoman digunakan program sekolah tahun kemarin yang sekiranya masih belum bisa berjalan maka akan dilaksanakan tahun depan dan sudah baik agar ditingkatkan lagi. Hasil perencanaan program sekolah tertuang dalam sebuah buku khusus yang merupakan hasil rapat bersama dan telah disepakati serta di sahkan oleh kepala sekolah sebagai acuan sekolah dalam melangkah satu tahun kedepan.

Perencanaan program sekolah terbagi menjadi dua kelompok secara garis besar yaitu: program akademis dan non akademis. Lebih lanjut dijelaskan bahwa program akademis adalah program pendidikan yang diarahkan terutama pada penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Sedangkan program non akademis merupakan program penguatan untuk meningkatkan soft skill peserta didik sebagai bekal mereka dalam mempersiapkan masa depannya.

Pelaksanaan program sekolah merupakan kegiatan yang sangat penting dalam kegiatan manajemen di sekolah. Kepala sekolah dapat melakukan supervisi melalui observasi secara langsung untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan dalam kegiatan sekolah yang dilakukan. Kegiatan pelaksanaan merupakan

kegiatan wajib yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana.

Sekolah sudah menunjuk guru sebagai koordinator masing-masing kegiatan dan lomba yang nantinya harus bertanggung jawab untuk keberhasilan dan sukses tidaknya lomba tersebut. Dalam mempersiapkan lomba anak-anak dilatih selama kurang lebih dua bulan dan berkoordinasi dengan orang tua siswa. Latihan dilaksanakan selepas pulang sekolah. selain kegiatan untuk siswa sekolah juga melakukan kegiatan untuk peningkatan kompetensi guru agar guru menjadi lebih profesional. dengan melakukan kegiatan IHT Program Sekolah Penggerak dengan materi Implementasi Kurikulum Merdeka dan mengikutsertakan guru dalam berbagai bimtek dan pelatihan agar dapat meningkatkan kemampuan guru.

Evaluasi program sekolah diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai dalam pelaksanaan kegiatan. Tujuan evaluasi bersifat positif dan konstruktif untuk memperbaiki, mengurangi pemborosan waktu, uang, material dan tenaga di sekolah. Untuk dapat menilai apakah program sekolah yang sudah direncanakan dan dilaksanakan berjalan sesuai harapan dan tujuan maka perlu adanya evaluasi. Kegiatan evaluasi pelaksanaan program sekolah melibatkan kepala sekolah, komite sekolah dan pengawas sekolah.

Kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah belum maksimal dikarenakan masih belum bisa menyelesaikan permasalahan kelemahan dan hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan, sehingga analisis yang dilakukan masih bersifat umum.

Model faktual analisis swot yang dilakukan kepala sekolah mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihan model faktual akan tetap digunakan dalam pengembangan model sedangkan kelemahan dalam model faktual sebagai berikut:

- a. Belum semua kebutuhan dan analisis kebutuhan program sekolah terorganisir dengan baik
- b. Perencanaan masih bersifat umum dan belum membahas secara detail dan rinci dari peluang dan ancaman yang akan di lakukan.
- c. Belum melakukan monitoring dan observasi secara detail sehingga tidak diketahui secara jelas kelemahan dan hambatan yang dialami dalam pelaksanaan program.
- d. Belum bisa menyelesaikan permasalahan kelemahan dan hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan, sehingga analisis yang dilakukan masih bersifat umum

2. Pengembangan Model Analisis SWOT Dalam Perencanaan Strategik

Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam upaya pengembangan mutu sekolah. Dengan menggunakan analisis SWOT suatu lembaga pendidikan dapat mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja lembaga pendidikan tersebut. Dalam menyusun perencanaan, sekolah berusaha menguraikan seluruh sumber daya, daya dukung, keunggulan, dan kelemahan yang dimiliki. Analisis terhadap hal tersebut menggunakan analisis SWOT. Dalam analisis SWOT suatu permasalahan dapat dilihat secara komprehensif.

Pentingnya suatu strategi perencanaan program sekolah sesuai dengan penelitian dari Sahnan (2017) bahwa perencanaan mempunyai posisi yang penting dalam sebuah organisasi. Tanpa adanya perencanaan maka jalannya organisasi tidak jelas arah dan tujuannya. Oleh karena itu perencanaan penting karena: 1) Dengan adanya perencanaan diharapkan tumbuhnya suatu pengarahan kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan. 2) Dengan perencanaan, maka dapat dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. 3) Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik. 4) Dengan perencanaan dapat dilakukan penyusunan skala prioritas. 5) Dengan adanya rencana, maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kerja.

Model Analisis SWOT Dalam Perencanaan Strategik mempunyai kelebihan dibandingkan dengan model faktual. Kelebihan model pengembangan ini sebagai berikut:

- a. Kuadran 1, kondisi ini dianggap sangat menguntungkan bagi pihak sekolah untuk dapat melakukan perencanaan dan kegiatan sekolah dikarenakan memiliki peluang dan kekuatan internal yang baik. Kepala sekolah dapat membuat perencanaan yang lebih baik dan terorganisir karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten untuk mensukseskan semua program di sekolah. Strategi yang dilakukan yaitu melanjutkan

program yang sudah berjalan dan semua warga sekolah tetap mendukung kebijakan pertumbuhan dan perkembangan secara agresif.

- b. Kuadran 2, meskipun ada ancaman terhadap sekolah masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan kepala sekolah dapat menggunakan kekuatan sumber daya manusia yang ada di sekolah untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara melakukan perencanaan sejak dini dan membuat suatu budaya kerja yang baik sehingga tujuan jangka Panjang akan tercapai.
- c. Kuadran 3, sekolah menghadapi peluang dimasyarakat yang sangat besar tetapi memiliki beberapa kendala atau kelemahan internal. Strategi yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dengan meminimalkan tingkat kesalahan dan adanya masalah internal sehingga merebut peluang yang lebih baik.
- d. Kuadran 4, sekolah menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal sehingga situasinya tidak menguntungkan. Strategi yang diterapkan dengan cara kepala sekolah harus mampu bertahan dalam keadaan apapun dan fokus pada perbaikan manajemen sekolah.

Dengan memaksimalkan perencanaan strategik, diharapkan 1) dapat dijadikan pengarah kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan. 2) Dengan perencanaan, maka dapat dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. 3) Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi

cara yang terbaik. 4) Dengan perencanaan dapat dilakukan penyusunan skala prioritas. 5) Dengan adanya rencana, maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kerja

3. Model Akhir Analisis SWOT Dalam Perencanaan Strategik

Model akhir adalah model konseptual yang diperbaiki berdasarkan masukan serta saran responden saat uji coba terbatas. Uji coba terbatas yang dilakukan terhadap dua kepala sekolah SDN di Kota Semarang. Hasil uji coba terbatas kemudian di evaluasi terkait dengan keterlaksanaan model analisis SWOT dalam perencanaan staretgik setelah diperbaiki menurut masukan serta saran dari responden maka menghasilkan model akhir analisis SWOT dalam perencanaan strategik.

Berdasarkan hasil uji coba terbatas diperoleh masukan serta evaluasi terkait dengan model analisis SWOT dalam perencanaan strategik, hasilnya sebagai berikut:

Model Analisis SWOT Dalam Perencanaan Strategik mempunyai kelebihan sebagai berikut:

- a. Kuadran 1, kondisi ini dianggap sangat menguntungkan bagi pihak sekolah untuk dapat melakukan perencanaan dan kegiatan sekolah dikarenakan memiliki peluang dan kekuatan internal yang baik. Kepala sekolah dapat membuat perencanaan yang lebih baik dan terorganisir karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten untuk mensukseskan semua program di sekolah. Strategi yang dilakukan

yaitu melanjutkan program yang sudah berjalan dan semua warga sekolah tetap mendukung kebijakan pertumbuhan dan perkembangan secara agresif.

- b. Kuadran 2, meskipun ada ancaman terhadap sekolah masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan kepala sekolah dapat menggunakan kekuatan sumber daya manusia yang ada di sekolah untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara melakukan perencanaan sejak dini dan membuat suatu budaya kerja yang baik sehingga tujuan jangka Panjang akan tercapai.
- c. Kuadran 3, sekolah menghadapi peluang dimasyarakat yang sangat besar tetapi memiliki beberapa kendala atau kelemahan internal. Strategi yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dengan meminimalkan tingkat kesalahan dan adanya masalah internal sehingga merebut peluang yang lebih baik.
- d. Kuadran 4, sekolah menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal sehingga situasinya tidak menguntungkan. Strategi yang diterapkan dengan cara kepala sekolah harus mampu bertahan dalam keadaan apapun dan fokus pada perbaikan manajemen sekolah.

BAB V

SIMPULAN, SARAN DAN IMPLIKASI

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Model faktual analisis swot yang dilakukan belum berjalan dengan maksimal tercermin dari beberapa hal sebagai berikut: 1) belum semua kebutuhan dan analisis kebutuhan program sekolah terorganisir dengan baik, 2) perencanaan masih bersifat umum dan belum membahas secara detail dan rinci dari peluang dan ancaman yang akan di lakukan. 3) belum melakukan monitoring dan observasi secara detail sehingga tidak diketahui secara jelas kelemahan dan hambatan yang dialami dalam pelaksanaan program. 4) belum bisa menyelesaikan permasalahan kelemahan dan hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan, sehingga analisis yang dilakukan masih bersifat umum.
2. Pengembangan model analisis swot dalam perencanaan strategik meliputi: 1) Kuadran 1, sekolah memiliki peluang dan kekuatan internal yang baik. 2) Kuadran 2, sekolah memiliki ancaman tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal. 3) Kuadran 3, sekolah menghadapi peluang dimasyarakat yang sangat besar tetapi memiliki beberapa kendala atau kelemahan internal. 4) Kuadran 4, sekolah menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal sehingga situasinya tidak menguntungkan.
3. Model akhir pengembangan analisis swot dalam perencanaan strategik sudah efektif dan layak digunakan.

B. Saran

Berdasarkan hasil temuan pada penelitian, dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian pada uji coba terbatas model pengembangan analisis swot dalam perencanaan strategik layak digunakan. Kepala sekolah diharapkan dapat menggunakan model analisis swot dalam perencanaan strategik untuk melakukan analisis dalam organisasi
2. Penerapan pengembangan analisis swot dalam perencanaan strategik menuntut kepala sekolah dan guru lebih detail dalam melaksanakan manajemen di sekolah
3. Model pengembangan analisis swot dalam perencanaan strategik dapat dilakukan uji coba yang lebih luas

C. Implikasi Penelitian

Hasil dari penelitian ini memberikan implikasi terhadap pengembangan analisis swot dalam perencanaan strategik meliputi: 1) sebagai bahan masukan untuk pelaksanaan pengembangan analisis swot dalam perencanaan strategik guna peningkatan kualitas dan kinerja, 2) sebagai bahan acuan dalam melakukan analisa dan mengetahui kelemahan, kekuatan, ancaman dan peluang dari kegiatan di sekolah, dan 3) sebagai upaya teknis untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah dan guru dalam rangka peningkatan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hadi. 2013. *Konsep Analisis SWOT dalam Peningkatan Mutu Lembaga Madrasah*, Didaktika 14, hal : 144-146
- Abimanyu, Soli. dkk. 2008. *Strategi Pembelajaran*. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional
- Ananda, R. & Rafida, T. 2017. *Pengantar Evaluasi Program Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.
- Ani Sri Susanti 1) , Nyoto Harjono 2), Gamaliel Septian Airlanda 3), and Universitas Kristen Satya Wacana. 2018. "Jurnal Mitra Pendidikan (JMP Online)." Jurnal Mitra Pendidikan 2 (1).
- Achmad, Mahmud. 2008. *Tehnik Simulasi dan Permodelan*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian suatu suatu tindakan praktis*. Jakarta: Bina Angkasa.
- Arini Permatasari. 2017. *Analisa Konsep Perencanaan Strategik*. Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi
- Basri, Hasan. 2013. *Landasan Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Dadang, 2020, *Analisis Perancangan Strategi dengan Menggunakan Matrik SWOT pada MTS N 7 Majalengka*, Madinasika, 2, hal 2-4
- Dja'man Satori & Aan Komariah. 2013. *Metodologi Penelitian Kulaitatif*. Bandung: Alfabeta
- Eneng Garnika. 2021. *Implementasi Analisis SWOT Dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*. Jurnal ALIGNMENT: Journal of Administration and Educational Management Volume 4, Nomor 2, Desember 2021 e-ISSN: 2598-5159 p-ISSN: 2598-0742 Universitas Pendidikan Mandalika.
- Ernie Trisnawati & Kurniawan Saefullah. 2015. *Pengantar Manajemen (cetakan ke 9)*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Febryana Nurhidayah. 2016. *Analisis Kebutuhan Worksheet Untuk Pembelajaran Berbasis Masalah di SMKN 2 Batu*. Jurnal Pendidikan

- Fike M. Maliatja dkk. 2019. *Implementasi Program Pemerintahan Kabupaten Kepulauan Talaud Dalam Pembangunan Infrastruktur*. Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan 3 (3) hal 6
- Freddy Rangkuti.2013. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Indriyo Gitosudarmo.2001. *Manajemen Keuangan*,Yogyakarta : BPFE. Hanafi
- Fahmi, Irham, 2013, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*, Alfabeta: Bandung.
- Hoy & Miskel. 2014, *Administrasi Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- John Friedmann. 1987. *Planning in the public domain: from knowledge to action*. Princeton University Press
- John W. Cresswell. 2016. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Bandung: Pustaka Pelajar
- Lexy J. Moleong. 2019. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Listyaningsih, 2014. *Administrasi Pembangunan*, Yogyakarta : Graha Ilmu
- Made Pidarta. (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Majid, Abdul. 2015. *Strategi Pembelajaran*. Bandung: Rosdakarya.
- M. Prawiro. 2020. *Pengertian Perencanaan: Fungsi, Tujuan dan Jenis-jenis Perencanaan (artikel)*. Maxmanroe.com
- Miles,M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Mulyasa, E. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nana Syaodih Sukmadinata. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- P., Ashiong, Munthe, 2015. *Pentingnya Evaluasi Program Di Institusi Pendidikan*:

- Sebuah Pengantar, Pengertian, Tujuan dan Manfaat, Tangerang, jurnal Scholaria, Vol. 5, No. 2, Mei: 1 - 14) <http://ejournal.uksw.edu/scholaria/article/download/13/12> diakses 8.12 WIB, 25 Mei 2016.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*.
- Pramundarto, Y. R., & Ma'rif, S. (2017). *Efektivitas Mekanisme dan Prosedur Pembangunan Wilayah Terpadu sebagai Penghubung Rencana Tata Ruang dan Rencana Pembangunan Kota Surakarta*. Jurnal Teknik PWK (Perencanaan Wilayah Dan Kota)
- Sarliaji Cayaray. 2014. *Model layanan perpustakaan sekolah luar biasa*. Universitas Pendidikan Indonesia
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sondang P. Siagian. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sondang P. Siagian. 2018. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugihartini. 2018. ADDIE Sebagai Model Pengembangan Media Instruksional Edukatif (MIE) Mata Kuliah Kurikulum dan Pengajaran. Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan Vol. 15, No. 2, Juli 2018, Hal :277 P-ISSN : 0216-3241 ; E-ISSN : 2541-0652
- Sugeng Pujileksono. 2016. *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif*. cet. Ke-2. Malang: Kelompok Intrans Publishing.
- Suprijono. 2009. *Cooperative Learning, Teori & Aplikasi PAIKEM*. Surabaya: Pustaka Pelajar
- Syafalevi, D. (2011). Perencanaan Pembangunan Melalui Musrenbang Di Desa Arangka Kecamatan Gemeh Kabupaten Kepulauan Talaud. JURNAL POLITICO, Vol.10 NO., 7
- Wirawan. (2012). *Evaluasi Teori, Model, Standar, Aplikasi dan Profesi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zuhud Suriono, 2021, *Analisis SWOT Dalam Identifikasi Mutu Pendidikan*, Alacrity, 1, hal : 94-97

LAMPIRAN

Lampiran I**PENGUJIAN INTERNAL DAN VALIDASI
*FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)*****KISI-KISI MASUKAN/SARAN PENGUJIAN INTERNAL DAN VALIDASI
*FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)***

No	Dimensi
1.	Sajian rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah
2.	Struktur rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah
3.	Komponen rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah
4.	Rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah

MASUKAN / SARAN

PAKAR AHLI DAN PRAKTISI PENDIDIKAN

A. Pelaksanaan

Hari/ Tanggal :

Wawancara :

Waktu :

Tempat :

B. Hasil Masukan / Saran

No	Nama praktisi / Ahli Pendidikan	Masukan / Saran
1	Pakar ahli pendidikan 1	
2	Pakar ahli pendidikan 2	
3	Pakar ahli pendidikan 3	
4	Pakar ahli pendidikan 4	
5	Praktisi pendidikan 1	
6	Praktisi pendidikan 2	
7	Praktisi pendidikan 3	
8	Praktisi pendidikan 4	
9	Praktisi pendidikan 5	
10	Praktisi pendidikan 6	

**PEDOMAN PENILAIAN DAN VALIDASI
PAKAR AHLI PENDIDIKAN**

Indikator : Rancangan model perencanaan program sekolah

Peneliti : Iswandi

Judul Penelitian : Perencanaan strategik program sekolah
penggerak sekolah dasar berbantuan analisis
SWOT di SDN Sampangan 01 Kota Semarang

Petunjuk Penilaian

1. Mohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk memberikan penilaian terhadap rancangan model perencanaan program sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan dengan meliputi komponen yang diberikan.
2. Mohon diberikan penilaian skor dengan cara melingkari salah satu point pada skala penilaian yang dianggap sesuai. Rentang skala penilaian adalah 1, 2, 3 dan 4 dengan kriteria bahwa semakin besar bilangan yang dirujuk, maka semakin baik/sesuai dengan komponen yang disebutkan.

Keterangan skala penilaian:

1 = tidak layak, 2 = cukup layak, 3 = layak, 4 = sangat layak

3. Peneliti mengucapkan terimakasih atas kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi lembar validasi ini.

**PENILAIAN DAN VALIDASI
PAKAR AHLI PENDIDIKAN**

Dimensi Penilaian	Alternatif Jawaban			
	Tidak Layak	Cukup Layak	Layak	Sangat Layak
1. Sajian rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	1	2	3	4
2. Struktur rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	1	2	3	4
3. Komponen rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	1	2	3	4
4. Rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	1	2	3	4
Jumlah Nilai				

Semarang,

Validator

.....

**PEDOMAN PENILAIAN DAN VALIDASI
PRAKTISI PENDIDIKAN**

Dimensi : Rancangan model perencanaan program sekolah
Peneliti : Iswandi
Judul Penelitian : Perencanaan strategik program sekolah
penggerak sekolah dasar berbantuan analisis
SWOT di SDN Sampangan 01 Kota Semarang

Petunjuk Penilaian

1. Mohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk memberikan penilaian terhadap rancangan model perencanaan program sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan dengan meliputi komponen yang diberikan.
2. Mohon diberikan penilaian skor dengan cara melingkari salah satu point pada skala penilaian yang dianggap sesuai. Rentang skala penilaian adalah 1, 2, 3 dan 4 dengan kriteria bahwa semakin besar bilangan yang dirujuk, maka semakin baik/sesuai dengan komponen yang disebutkan.

Keterangan skala penilaian:

1 = tidak layak, 2 = cukup layak, 3 = layak, 4 = sangat layak

3. Peneliti mengucapkan terimakasih atas kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi lembar validasi ini.

**PENILAIAN DAN VALIDASI
PRAKTISI PENDIDIKAN**

Dimensi Penilaian	Alternatif Jawaban			
	Tidak Layak	Cukup Layak	Layak	Sangat Layak
1. Sajian rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	1	2	3	4
2. Struktur rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	1	2	3	4
3. Komponen rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	1	2	3	4
4. Rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	1	2	3	4
Jumlah Nilai				

Semarang,

Validator

.....

**KRITERIA/RUBRIK PENILAIAN RANCANGAN
MODEL PERENCANAAN PROGRAM SEKOLAH**

No	Dimensi	Indikator Penilaian	Kriteria	Keterangan
1	Sajian rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	Sangat menarik	Sangat Layak	Tanpa revisi
		Menarik	Layak	Sedikit revisi
		Cukup menarik	Cukup Layak	Banyakrevisi
		Tidak menarik	Tidak Layak	Belum dapat digunakan
2	Struktur rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	Sangat mudah dipahami	Sangat Layak	Tanpa revisi
		Mudah dipahami	Layak	Sedikit revisi
		Cukup mudah dipahami	Cukup Layak	Banyakrevisi
		Sulit dipahami	Tidak Layak	Belum dapat digunakan
3	Komponen rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	Sangat memenuhi kebutuhan	Sangat Layak	Tanpa revisi
		Memenuhi kebutuhan	Layak	Sedikit revisi
		Cukup memenuhi kebutuhan	Cukup Layak	Banyakrevisi
		Tidak memenuhi kebutuhan	Tidak Layak	Belum dapat digunakan
4	Rancangan pengembangan model perencanaan program sekolah	Sangat efektif	Sangat Layak	Tanpa revisi
		Efektif	Layak	Sedikit revisi
		Cukup efektif	Cukup Layak	Banyakrevisi
		Tidak efektif	Tidak Layak	Belum dapat digunakan

Lampiran II

PEDOMAN PELAKSANAAN

**PENGEMBANGAN ANALISIS SWOT DALAM PERENCANAAN
STRATEGIK PROGRAM SEKOLAH PENGGERAK SEKOLAH
DASAR DI KOTA SEMARANG**



Oleh:

ISWANDI

NPM: 21510001

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS PGRI SEMARANG

2023

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan segala Rahmat dan hidayah-Nya, sehingga buku pedoman analisis swot dalam perencanaan strategik program sekolah penggerak dapat terwujud. Buku pedoman ini sebagai salah satu solusi bagi kepala sekolah guna melaksanakan tugasnya dalam melaksanakan evaluasi dan supervisi sekolah, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pendidikan. buku pedoman ini berisi tentang tata cara atau langkah-langkah pelaksanaan analisis swot menggunakan dalam perencanaan strategik program sekolah penggerak. Harapannya apa yang tersaji dalam buku pedoman ini dapat diterapkan dengan mudah sehingga dapat membantu tugas kepalasekolah dalam melaksanakan tugasnya.

Ucapan terimakasih saya sampaikan kepada dosen Pascasarjana Universitas PGRI Semarang yang telah mencurahkan tenaga dan pikiran untuk dapat membantu melaksanakan penyempurnaan buku pedoman ini sehingga dapat terbit dalam bentuk yang sekarang. Terimakasih juga saya sampaikan kepada kepala sekolah SD Negeri di Kota Semarang yang telah memberikan masukan-masukan hingga terwujudnya buku pedoman ini.

Semoga keberadaan buku pedoman analisis swot dalam perencanaan strategik program sekolah penggerak ini dapat membantu kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya. Selain hal tersebut, dengan menggunakan pedoman analisis swot dalam perencanaan strategik program sekolah penggerak diharapkan dapat menjaga kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah dasar negeri di Kota Semarang.

Semarang, Juni 2023

Penulis

Iswandi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Rasional Model

Lembaga Pendidikan baik negeri dan swasta harus memiliki perencanaan strategis. Kepala sekolah harus berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) lingkungan masyarakat. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hari-hari persaingan, peraturan, tingkat kebutuhan, keinginan dan harapan masyarakat, serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman. Suatu lembaga pendidikan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan, dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar Lembaga pendidikan atau sekolah dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga Lembaga pendidikan dapat mengantisipasi lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas, fungsi manajemen dan pesaing.

Perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing (Rangkuty, 2013: 2-3). Rangkuty (2013: 18-20) menjelaskan analisis SWOT sebagai berikut. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara otomatis untuk merumuskan strategi sekolah. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan sekolah.

Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis sekolah (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk menganalisis situasi semacam ini adalah Analisis SWOT. Kinerja guru dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor itu harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari

lingkungan internal *Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *theats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.

Analisis SWOT adalah bagian dari tahap-tahap perencanaan strategis suatu organisasi yang terdiri dari tiga tahap yaitu: tahap pengumpulan data, tahap analisis, dan tahap pengambilan keputusan. Menurut Freddy Rangkuti (2013), analisis SWOT diartikan sebagai analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

B. Latar Belakang

Sekolah tidak lagi dapat menerima suatu perubahan sebagaimana adanya, tetapi harus menerima perubahan itu menjadi sesuatu yang lebih berguna bagi sekolah, peserta didik dan masyarakat. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, diperlukan perencanaan strategi atau cara yang harus diambil dan dikembangkan agar sekolah dapat maju dan berkembang. Dalam manajemen pendidikan terdapat manajemen strategik yang dapat digunakan sekolah untuk merencanakan strategi agar sekolah dapat tetap bertahan dan makin meningkatkan mutunya. Dalam manajemen strategik, hal yang paling mendasar adalah analisis dari berbagai sudut pandang baik itu bersifat internal dan eksternal, yang biasa kita kenal dengan analisis SWOT yaitu: *strengths, weakness, opportunity, and threats* (Rohman, 2017: 38).

Konsep tentang analisis SWOT, yaitu suatu analisa keadaan yang melihat dari empat sudut pandang, yaitu: *strength* (kekuatan) menganalisis keunggulan/kekuatan sumber daya dasar yang ada, *weakness* (kelemahan) menganalisis keterbatasan sumber daya yang ada yang dapat menghambat tercapainya tujuan pendidikan, *opportunity* (peluang) menganalisis situasi-situasi utama yang menguntungkan bagi organisasi/lembaga pendidikan, dan *threat* (tantangan) menganalisis situasi-situasi utama yang tidak menguntungkan bagi situasi pendidikan.

Dalam analisis SWOT ada dua faktor yang sangat mempengaruhi maju mundurnya pendidikan, yaitu faktor dominan dan faktor penghambat. Yang termasuk faktor dominan adalah (kekuatan dan peluang) dan faktor penghambat (kelemahan dan tantangan). Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam upaya pengembangan mutu lembaga pendidikan. Dengan menggunakan analisis SWOT suatu lembaga pendidikan dapat mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja lembaga pendidikan tersebut. Dalam menyusun perencanaan, sekolah berusaha menguraikan seluruh sumber daya, daya dukung, keunggulan, dan kelemahan yang dimiliki. Analisis terhadap hal tersebut menggunakan analisis SWOT. Dalam analisis SWOT suatu permasalahan dapat dilihat secara komprehensif.

Perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing (Rangkuty, 2013: 2-3). Rangkuty (2013: 18-20) menjelaskan analisis SWOT sebagai berikut. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara otomatis untuk merumuskan strategi sekolah. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan sekolah.

Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis sekolah (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk menganalisis situasi semacam ini adalah Analisis SWOT. Kinerja guru dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor itu harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *theats* yang dihadapi dunia pendidikan. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.

C. Dasar Hukum

1. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan
2. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 28 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) yang memuat tentang penyusunan RKS dikaitkan dengan peningkatan dan penjaminan mutu sekolah
3. Peraturan Pemerintah (pp) Nomor 4 tahun 2022 tentang perubahan PP Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar nasional pendidikan
4. Peremendikbud No. 22 Tahun 2020 tentang rencana strategis kementerian pendidikan dan kebudayaan tahun 2020-2024

D. Tujuan Model

1. Tujuan dilaksanakan pengembangan analisis swot dalam perencanaan strategik program sekolah penggerak, adalah:
2. Terlaksananya analisis dengan menggunakan pengembangan analisis swot dalam perencanaan strategik program sekolah penggerak secara efektif dan efisien.
3. Kepala sekolah dapat memberikan input dan analisis terhadap perencanaan strategik program sekolah penggerak.
4. Kepala sekolah memiliki wawasan dan pengetahuan tentang pengembangan analisis swot dalam perencanaan strategik program sekolah penggerak.

E. Sasaran

1. Mampu membuat analisis yang merangkum faktor internal dan eksternal.
2. Mampu mengidentifikasi risiko dan masalah yang perlu dipecahkan.
3. Mampu menetapkan prioritas manajemen.
4. Mengurangi kesalahan faktual, dan manajemen.
5. Membantu organisasi menentukan apakah memerlukan bantuan dari pihak luar, keuangan, atau manajemen.

6. Menciptakan pengembangan produk atau layanan sekolah.
7. Membuat keputusan perekrutan dan sumber daya manusia lainnya.
8. Mengevaluasi dan meningkatkan peluang dan kinerja layanan pelanggan.
9. Menetapkan strategi sekolah untuk meningkatkan daya saing atau meningkatkan kinerja.

F. Deskripsi Konseptual

Analisis SWOT yang digunakan dalam pengembangan analisis swot dalam perencanaan strategik program sekolah penggerak melalui 3 tahapan yaitu:

1. Perencanaan Program Sekolah

Dalam kegiatan merencanakan program sekolah yang merupakan kegiatan rutin tahunan dimulai dengan pelaksanaan rapat sekolah yang dihadiri oleh kepala sekolah, guru, karyawan, komite sekolah dan perwakilan paguyuban kelas. Rapat bertujuan untuk mereview program sekolah dan merencanakan program sekolah yang akan dilaksanakan.

2. Pelaksanaan Program Sekolah

Program sekolah yang telah dibuat dan ditetapkan sekolah lalu dilaksanakan berdasarkan kalender akademik dinas pendidikan.

3. Evaluasi Program Sekolah

Untuk dapat menilai apakah program strategik sekolah yang sudah direncanakan dan dilaksanakan berjalan sesuai harapan dan tujuan maka perlu adanya evaluasi. Dalam kegiatan evaluasi pelaksanaan program strategik sekolah melibatkan kepala sekolah, komite sekolah dan pengawas sekolah.

BAB II

PELAKSANAAN MODEL

A. Perencanaan Model

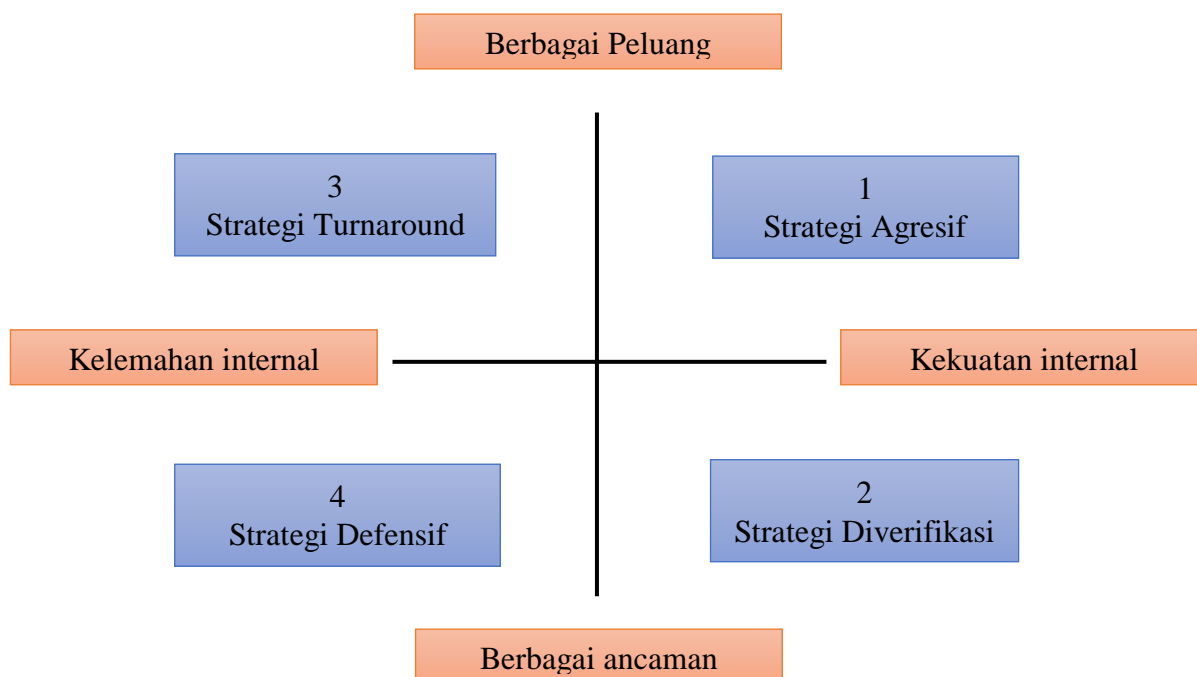
Setelah dilakukan analisis SWOT, tahap berikutnya adalah melakukan perencanaan strategis. Perencanaan strategis dilakukan melalui tiga tahap analisis, yaitu a) pengumpulan data, b) analisis, dan c) pengambilan keputusan.

1. Pengumpulan data

Tahap ini melakukan kegiatan pengumpulan data, pengklasifikasian data, dan praanalisis. Pada tahap ini data dibedakan menjadi dua, yaitu eksternal dan internal. Dari data eksternal dapat diperoleh data dari lingkungan luar sekolah, seperti: analisis peminat sekolah, analisis sekolah dilingkungan sekitar, analisis peraturan dan kebijakan pemerintah, dan analisis kelompok kepentingan tertentu. Data internal dapat diperoleh melalui data dalam perusahaan sendiri, seperti dalam laporan keuangan sekolah, laporan kegiatan sumber daya manusia, laporan kegiatan operasional, dan laporan kegiatan sekolah.

2. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap manajemen dan pengelolaan sekolah, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model perumusan strategi. Ada beberapa model yang dapat digunakan, dalam kesempatan ini akan digunakan matriks SWOT seperti pada gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1 Matriks Analisis SWOT

Keterangan Kuadran

- 5) Kuadran 1, merupakan situasi sangat menguntungkan. Lembaga atau sekolah memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan mendukung kebijakan pertumbuhan dan perkembangan secara agresif.
- 6) Kuadran 2, meskipun ada ancaman terhadap sekolah masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diverifikasi lingkungan sekolah.
- 7) Kuadran 3, sekolah menghadapi peluang dimasyarakat yang sangat besar tetapi memiliki beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi sekolah ini adalah meminimalkan masalah internal sehingga merebut peluang yang lebih baik.
- 8) Kuadran 4, sekolah menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal sehingga situasinya tidak menguntungkan. Strategi yang diterapkan dengan cara bertahan yang difokuskan pada perbaikan manajemen sekolah.

Tabel 1 Matriks Analisis SWOT

MATRIK ANALISIS SWOT		
	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
OPPORTUNES (O) Menentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) Menentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Keterangan matriks:

- Strategi SO Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- Strategi ST Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman
- Strategi WO Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- Strategi WO Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat definisif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

B. Pengelolaan Model

Perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis sekolah baik dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam kondisi yang ada saat ini. Peningkatan kualitas dan kinerja dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor itu harus dipertimbangkan dan dikembangkan dalam

manajemen dan pengelolaan sekolah agar dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi dunia pendidikan.

C. Tahapan Pelaksanaan Model

1. Pembobotan faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja lembaga pendidikan.
2. Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
3. Menentukan nilai rating masing-masing faktor.
4. Menghitung nilai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari setiap faktor.
5. Rekapitulasi perhitungan dan selanjutnya dimasukkan dalam matriks kuadran.
6. Menilai posisi organisasi.
7. Menentukan strategi untuk tumbuh.

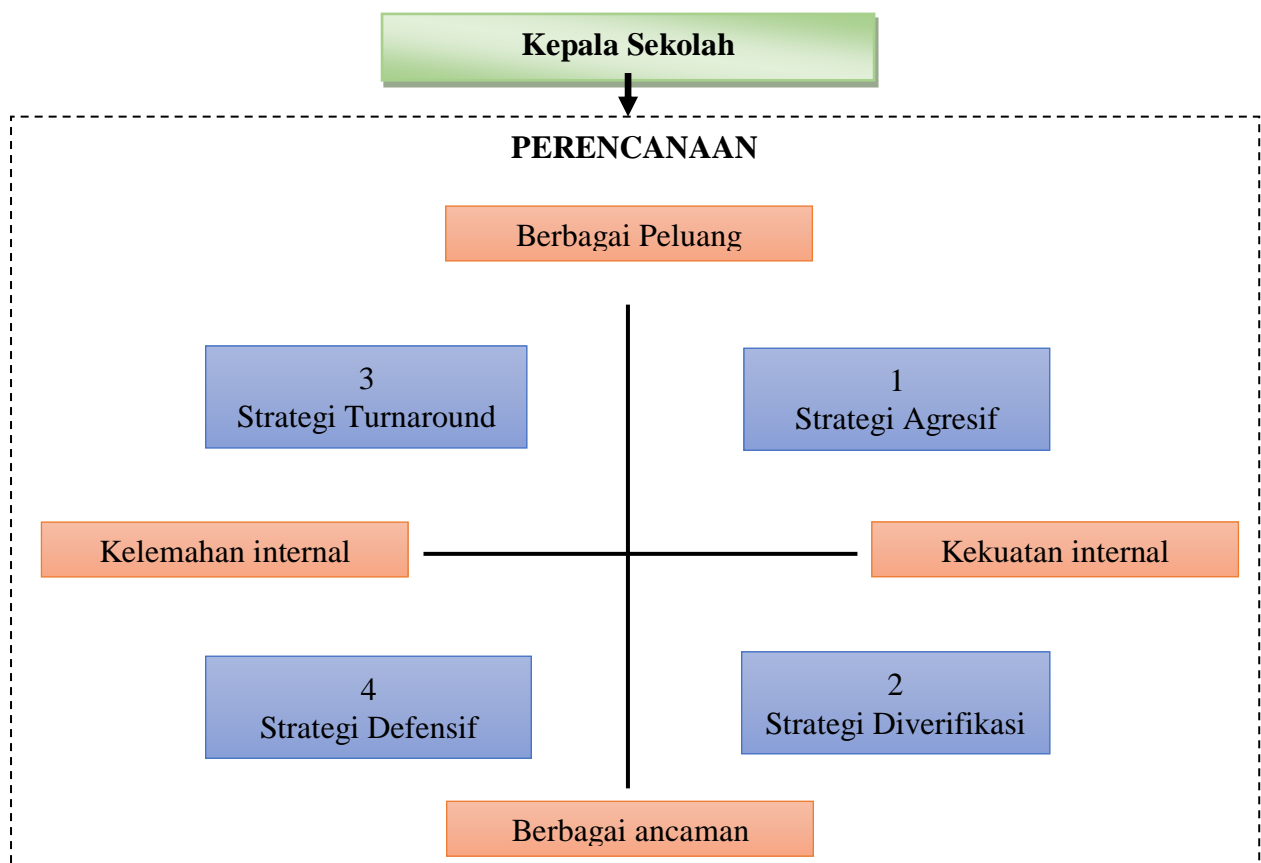
D. Pengembangan Model

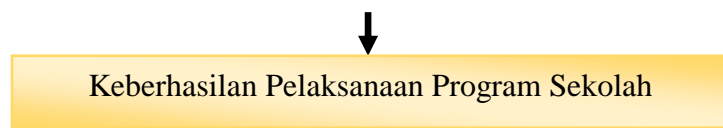
Tahap analisis adalah suatu tahap pengumpulan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan untuk membuat produk, dalam hal ini produk yang dihasilkan adalah produk analisis SWOT untuk membantu sekolah dalam menentukan program strategik sekolah. Pengumpulan informasi ini berupa analisis kebutuhan sekolah yang dibutuhkan untuk membuat produk. Penyusunan program strategik sekolah harus memiliki pedoman yang dapat mempermudah sekolah dalam menentukan arah dengan berdasar analisis SWOT. Adanya produk atau model ini diharapkan dapat menjadi pedoman dalam menentukan arah kebijakan program strategik sekolah.

Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam upaya pengembangan mutu sekolah. Dengan menggunakan analisis SWOT suatu lembaga pendidikan dapat mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja lembaga pendidikan tersebut. Dalam menyusun perencanaan, sekolah berusaha menguraikan seluruh sumber daya, daya dukung, keunggulan, dan kelemahan yang dimiliki. Analisis terhadap hal tersebut menggunakan analisis SWOT. Dalam analisis SWOT suatu permasalahan dapat dilihat secara komprehensif.

Pentingnya suatu strategi perencanaan program sekolah sesuai dengan penelitian dari Sahnan (2017) bahwa perencanaan mempunyai posisi yang penting dalam sebuah organisasi. Tanpa adanya perencanaan maka jalannya organisasi tidak jelas arah dan tujuannya. Oleh karena itu perencanaan penting karena: 1) Dengan adanya perencanaan diharapkan tumbuhnya suatu pengarahan kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan. 2) Dengan perencanaan, maka dapat dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. 3) Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik. 4) Dengan perencanaan dapat dilakukan penyusunan skala prioritas. 5) Dengan adanya rencana, maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kerja.

Dalam penelitian ini, desain produk yang akan digunakan adalah analisis SWOT yaitu sebagai berikut:





Gambar 2 Model Analisis Swot Kepala Sekolah

Model Analisis SWOT Dalam Perencanaan Strategik mempunyai kelebihan dibandingkan dengan model faktual. Kelebihan model pengembangan ini sebagai berikut:

- 9) Kuadran 1, kondisi ini dianggap sangat menguntungkan bagi pihak sekolah untuk dapat melakukan perencanaan dan kegiatan sekolah dikarenakan memiliki peluang dan kekuatan internal yang baik. Kepala sekolah dapat membuat perencanaan yang lebih baik dan terorganisir karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada dan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten untuk mensukseskan semua program di sekolah. Strategi yang dilakukan yaitu melanjutkan program yang sudah berjalan dan semua warga sekolah tetap mendukung kebijakan pertumbuhan dan perkembangan secara agresif.
- 10) Kuadran 2, meskipun ada ancaman terhadap sekolah masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan kepala sekolah dapat menggunakan kekuatan sumber daya manusia yang ada di sekolah untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara melakukan perencanaan sejak dini dan membuat suatu budaya kerja yang baik sehingga tujuan jangka Panjang akan tercapai.
- 11) Kuadran 3, sekolah menghadapi peluang dimasyarakat yang sangat besar tetapi memiliki beberapa kendala atau kelemahan internal. Strategi yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dengan meminimalkan tingkat kesalahan dan adanya masalah internal sehingga merebut peluang yang lebih baik.
- 12) Kuadran 4, sekolah menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal sehingga situasinya tidak menguntungkan. Strategi yang diterapkan dengan cara kepala sekolah harus mampu bertahan dalam keadaan apapun dan fokus pada perbaikan manajemen sekolah.

Dengan memaksimalkan perencanaan strategik, diharapkan 1) dapat dijadikan pengarah kegiatan, adanya pedoman bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ditujukan kepada pencapaian tujuan. 2) Dengan perencanaan, maka dapat dilakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. 3) Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara terbaik atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik. 4) Dengan perencanaan dapat dilakukan penyusunan skala prioritas. 5) Dengan adanya rencana, maka akan ada suatu alat pengukur atau standar untuk mengadakan pengawasan atau evaluasi kerja

E. Indikator Keberhasilan

Tabel 1 Indikator Keberhasilan

No	Kriteria	Skor				
		5	4	3	2	1
1	Apakah penggunaan produk analisis SWOT saat ini sangat diperlukan					
2	Apakah penggunaan produk analisis SWOT sudah memenuhi kebutuhan sekolah untuk perencanaan strategik sekolah					
3	Bagaimana isi produk analisis SWOT					
4	Bagaimana kesesuaian item yang disajikan dalam produk analisis SWOT					
5	Apakah rumusan indikator dalam analisis SWOT pada analisis sesuai dengan kebutuhan sekolah					
6	Apakah isi yang disajikan dapat meningkatkan dan mengembangkan sekolah					
7	Apakah penggunaan produk analisis SWOT dapat memberi solusi sekolah terkait perencanaan strategik sekolah					

Keterangan skor:

- 1 : Tidak baik
- 2 : Kurang baik
- 3 : Cukup
- 4 : Baik
- 5 : Baik sekali

BAB III

PELAPORAN

A. Refleksi dan Tindak Lanjut

Setelah dilakukan analisis SWOT tersebut, hasil analisis SWOT kemudian digunakan sebagai acuan untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam upaya memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang serta secara bersamaan meminimalkan kelemahan dan mengatasi ancaman. Analisis SWOT juga digunakan dalam rangka menyusun rencana dan program sekolah

B. Rekomendasi

4. Berdasarkan hasil penelitian pada uji coba terbatas model pengembangan analisis swot dalam perencanaan strategik layak digunakan. Kepala sekolah diharapkan dapat menggunakan analisis swot dalam perencanaan strategik untuk melakukan analisis dalam organisasi
5. Penerapan pengembangan analisis swot dalam perencanaan strategik menuntut kepala sekolah dan guru lebih detail dalam melaksanakan manajemen di sekolah
6. Model pengembangan analisis swot dalam perencanaan strategik dapat dilakukan uji coba yang lebih luas

DAFTAR PUSTAKA

Nurhidayah, Febryana. 2016. *Analisis Kebutuhan Worksheet Untuk Pembelajaran Berbasis Masalah di SMKN 2 Batu*. Jurnal Pendidikan

Rangkuti, Freddy. 2013. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

Rohman, Arini. 2017. *Analisa Konsep Perencanaan Strategik*. Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi

Peraturan Pemerintah RI nomor 19 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Lampiran III**KUESIONER EVALUASI MODEL**

Panduan kuesioner penelitian

Keterangan

1 : Sangat tidak setuju

2 : Tidak setuju

3 : Kurang setuju

4 : Setuju

5 : Sangat setuju

Beri tanda centang (√) untuk menjawab pertanyaan ini

No	Aspek	Pertanyaan	5	4	3	2	1
1	Kemanfaatan	Penerapan model ini dapat menambah wawasan kepala sekolah tentang perencanaan startegik sekolah					
		Model ini dapat membantu kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya					
		Model ini dapat membantu kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensinya					
		Model ini dapat menjadi sarana bagi kepala sekolah untuk mengembangkan sekolah					
		Model ini dapat dijadikan sarana sebagai sarana untuk kegiatan pengembangan profesi kepala sekolah					
2	Kemudahan menggunakan model	Tahap pelaksanaan model mudah dilaksanakan					
		Penerapan model ini memudahkan kepala sekolah untuk melakukan perencanaan sekolah					
		Penerapan model ini dapat					

		membantu kepala sekolah mengembangkan profesinya					
		Model ini memudahkan kepala sekolah untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi sekolah					
3	Alokasi waktu	Waktu yang digunakan tidak banyak mengganggu jalannya kegiatan belajar mengajar					
		Waktu yang digunakan lebih efisien					
		Alokasi waktu yang digunakan menyesuaikan kegiatan kepala sekolah					
4	Kemungkinan penerapan model	Model ini dapat diterapkan untuk membantu kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah					
		Model ini dapat digunakan sebagai sarana pengembangan kompetensi kepala sekolah					
		Model ini dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas manajemen sekolah					

Semarang, Juli 2023
Responden

.....

Lampiran IV**FOTO-FOTO KEGIATAN**

Gambar : Kegiatan Wawancara dengan KS SDN Karangrejo 01



Gambar : Kegiatan Wawancara dengan Guru SDN Karangrejo 01 (Bu Atik)



Gambar : Wawancara dengan Guru SDN Karangrejo 01 (Bu Esti)



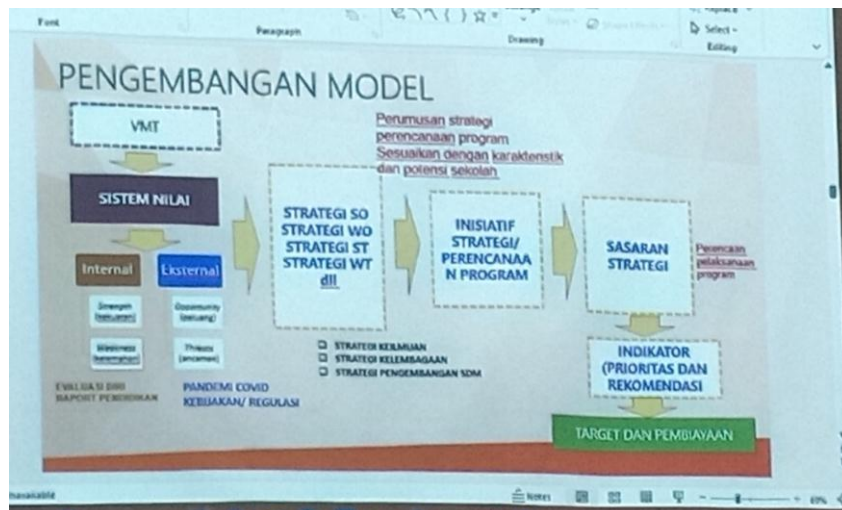
Gambar : Kegiatan wawancara dengan Guru SDN Sampangan 01 (Bu Dhita)



Gambar : Kegiatan wawancara dengan Ketua Tim Pengembang Sekolah (Bu Yosi)



Gambar : Kegiatan wawancara dengan Guru/bendahara BOS SDN Sampangan 01
(Bu Yunati)



Gambar : Kegiatan FGD di SDN Sampangan 01 (Bu Ayu)



Gambar : Peserta FGD dari KS, Pengawas & Dosen

Lampiran V

SURAT IJIN PENELITIAN



UNIVERSITAS PGRI SEMARANG PASCASARJANA

Jl. Lingga Raya No. 6 - Dr. Cipto Semarang 50125 - Indonesia

Telp (024) 841475, 8316377 Email : pascas@upgris.ac.id Homepage : www.upgris.ac.id

Nomor : 029/L51/PI./2023

16 Maret 2023

Lampiran : -

Hal : Izin Penelitian

Yth. Kepala Sekolah
SDN Karangrejo 01 & SDN Sampangan 01
di Tempat.

Kami beritahukan dengan hormat bahwa mahasiswa Pascasarjana Universitas PGRI Semarang:

Nama : Iswandi

NPM : 21510001

Program Studi : Manajemen Pendidikan

Akan mengadakan uji coba instrumen dan melakukan penelitian dalam rangka penyelesaian penulisan tesis dengan judul “ **Pengembangan Kertas Kerja SWOT dalam Perencanaan Strategik Program Sekolah Penggerak Sekolah Dasar di Kota Semarang** ”.

Sehubungan dengan hal itu, kami mohon perkenan Bapak/Ibu Memberikan ijin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di institusi yang Bapak/Ibu pimpin.

Atas perkenan dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Direktur Pascasarjana,

Dr. Titik Haryati, M. Si.
NPP 856001014

Lampiran VI

SURAT TELAH MELAKUKAN PENELITIAN



PEMERINTAH KOTA SEMARANG
DINAS PENDIDIKAN
KOORDINATOR SATUAN PENDIDIKAN KECAMATAN GAJAHMUNGKUR
SDN KARANGREJO 01

Alamat : Jl. Karangrejo Tengah No.10, Gajahmungkur Kota Semarang 50234
☎ (024) 8443058 Email : KARANGREJO01SDN@youtel.com



SURAT KETERANGAN

Nomor : 421.2/079/1/2023

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Sekolah SD Negeri Karangrejo 01 Korsatpen Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang :

Nama	: Sili Rochajati, S.Pd
NIP	: 19700129 199603 2 002
Pangkat / Golongan Ruang	: Pembina Tk. I/ IV b
Jabatan	: Kepala SD Negeri Karangrejo 01

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa :

Nama	: Iswandi
NPM	: 21510001
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Pasca Sarjana UPGR

Telah melakukan penelitian di SDN Karangrejo 01 untuk penulisan tesis dengan judul **"Perencanaan Strategik Program Sekolah Penggerak Berbantuan Analisis SWOT di SDN Karangrejo 01 Kota Semarang"** berdasar surat ijin penilaian No. 029/t.51/PL/2023 yang dikeluarkan oleh kampus UPGRIS tertanggal 16 Maret 2023.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat digunakan sebaik-baiknya dan dengan penuh tanggungjawab.

Semarang, 5 Juli 2023

Kepala Sekolah

Siti Rochajati, S.Pd.
NIP .19700129 199603 2 002



PEMERINTAH KOTA SEMARANG
DINAS PENDIDIKAN
SATUAN PENDIDIKAN KECAMATAN GAJAHMUNGKUR
SDN SAMPANGAN 01

Alamat : Jl. Menoreh Tengah III / No.23 Kcc.Gajahmungkur Kota Semarang 502536
☎ 0241 8319427 Email : sdnsampang01@gajahmungkur.pwani.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 421.2 / 088 / VII / 2023

Yang bertandatangan di bawah ini, Kepala Sekolah Dasar Negeri Sampangan 01 :

Nama : Iswandi, S.Pd
NIP : 197609032007011007
Pangkat / Golongan : Pembina / IV a
Jabatan : Kepala Sekolah
Unit Kerja : SDN Sampangan 01

Menerangkan bahwa mahasiswa :

Nama : Iswandi
NPM : 21510001
Program Studi : Manajemen Pendidikan Pasca Sarjana UPGRIS

Telah melakukan penelitian di SDN Sampangan 01 untuk penulisan tesis dengan judul “**Perencanaan Strategik Program Sekolah Penggerak Berbantuan Analisis SWOT di SDN Sampangan 01 Kota Semarang**” berdasar surat ijin penelitian No. 029/LSI/PI./2023 yang dikeluarkan oleh kampus UPGRIS tertanggal 16 Maret 2023.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat digunakan sebaik-baiknya dan dengan penuh tanggungjawab.

Semarang, 5 Juli 2023

Kepala SDN Sampangan 01



Iswandi, S.Pd

NIP. 197609032007011007